



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan estratégico para el “Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño”  
dedicado a la atención de niños con discapacidad en el cantón Quito de la  
provincia de Pichincha**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Jaramillo Granda, Viviana Daniela

DIRECTOR: Poma Guerrero, Jorge Leonardo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Ingeniero.

Jorge Leonardo Poma Guerrero

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Plan estratégico para el “Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño” dedicado a la atención de niños con discapacidad en el cantón Quito de la provincia de Pichincha, realizado por Jaramillo Granda Viviana Daniela ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f) 

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Jaramillo Granda Viviana Daniela declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Plan estratégico para el “Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño” dedicado a la atención de niños con discapacidad en el cantón Quito de la provincia de Pichincha, siendo Jorge Leonado Poma Guerrero; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

  
Autor Jaramillo Granda Viviana Daniela  
Cédula 1709541096

## **DEDICATORIA**

*A mi esposo que ha estado  
a mi lado dándome cariño,  
confianza y apoyo incondicional  
para seguir adelante y  
cumplir otra etapa en mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi gratitud a mis padres y mi abuela por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. Análisis del micro entorno.....	6
1.1. Historia.....	6
1.1.1. <i>Cultura organizacional</i> .....	7
1.1.2. <i>Ubicación</i> .....	8
1.2. Perfil institucional.....	9
1.2.1. <i>Estructura organizacional</i> .....	10
1.3. Situación actual del instituto.....	12
1.3.1. <i>Proyectos y planes institucionales actuales</i> .....	13
1.3.1.1. <i>“Fundación activa”</i> .....	13
1.3.1.2. <i>“Mi linda escuela”</i> .....	13
1.3.1.3. <i>“Escuela para padres”</i> .....	14
1.4. Análisis financiero.....	16
1.4.1. <i>Estados financieros</i> .....	16
1.4.2. <i>Índices financieros</i> .....	19
1.4.2.1. <i>Razones de operación</i> .....	20
1.4.2.2. <i>Razones de rentabilidad</i> .....	21
1.5. Beneficiarios.....	21
1.6. Competencia.....	22
1.7. Resumen del micro entorno.....	24
CAPÍTULO II.....	25
2. Análisis del macro entorno.....	26
2.1. Factores externos.....	26
2.1.1. <i>Factor político</i> .....	26
2.1.2. <i>Factor económico</i> .....	28
2.1.2.1. <i>Producto interno bruto</i> .....	28
2.1.2.2. <i>Inflación</i> .....	30
2.1.3. <i>Factores sociales</i> .....	31
2.1.4. <i>Factores tecnológicos</i> .....	42
CAPÍTULO III.....	46
3. Plan estratégico.....	47
3.1. Direccionamiento estratégico.....	47
3.1.2. <i>Misión</i> .....	47
3.1.3. <i>Visión</i> .....	48
3.1.4. <i>Valores</i> .....	48
3.1.5. <i>Posicionamiento</i> .....	49
3.2. Perspectivas estratégicas.....	50
3.2.1. <i>Análisis estratégico</i> .....	51
3.2.1.1. <i>FODA</i> .....	51
3.2.1.2. <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i> .....	53
3.2.1.3. <i>Matriz de evaluación de factores internos (EFI)</i> .....	55
3.2.1.4. <i>Matriz de impacto</i> .....	57

3.2.1.5. Matriz de aprovechabilidad.....	60
3.2.1.6. Matriz de vulnerabilidad.....	64
3.3. Desarrollo de los objetivos estratégicos.....	67
3.3.1. Objetivos estratégicos.....	67
3.3.2. Definición de las estrategias.....	67
3.4. Definición de planes operativos.....	69
3.5. Presupuesto de los proyectos.....	75
3.6. Planes de acción con cronograma de actividades.....	78
3.7. Análisis de indicadores financieros y de gestión.....	81
3.7.1. Herramientas de medición no financiero.....	81
3.7.1.1. Indicadores.....	81
3.7.1.2. Formularios.....	83
3.7.2. Herramientas de impacto financiero.....	85
3.7.2.1. Proyecciones 2012 – 2017.....	85
3.7.2.2. Costos y gastos.....	85
3.7.2.3. Ingresos.....	86
3.7.2.4. Proyección de balances.....	87
3.7.2.5. Flujos esperados.....	92
3.7.2.6. Indicadores de rentabilidad de la aplicación del plan.....	93
3.7.2.7. Índices financieros.....	94
3.8. Desarrollo organizacional.....	95
3.8.1. Recursos humanos.....	95
3.8.1.1. Manual de funciones.....	97
3.8.2. Eficiencia administrativa y financiera.....	104
3.8.3. Sostenibilidad.....	104
3.8.4. Comunicación y tecnología.....	105
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	114

## RESUMEN

El presente estudio aborda la planificación estratégica para el Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño, IEPNI, para lo cual fue necesario:

Analizar el micro entorno de la problemática, y revisar todos los antecedentes del IEPNI, después de un análisis financiero determiné que el Instituto operaba a pérdida hasta el año 2011, lo que pone en riesgo la gestión del mismo.

Estudiar los factores externos en un análisis político, económico, social y tecnológico; sus competidores, proveedores, donantes y el rol del gobierno frente a la institución, para tener una visión más clara de la condiciones del mercado.

Recopilar de la misión, visión y políticas institucionales, el direccionamiento estratégico para hacer el levantamiento de la matriz FODA y de todas las matrices estratégicas que sirvieron para definir el panorama y las metas que se quieren alcanzar.

Elaborar el plan de control, herramientas de control no financieras además de herramientas de impacto financiero donde se muestran los gastos, ingresos y flujos esperados tras la aplicación de la planificación estratégica.

**PALABRAS CLAVES:** pérdida, direccionamiento estratégico, plan de control, condiciones del mercado, metas.

## **ABSTRACT**

The current study is the strategic planning for Instituto Educativo y Psicoterapeutico del Nino, IEPNI, for which was necessary:

Analyzes the micro environment of the issue and overlooks the precedents of IEPNI, after a financial analysis I determined that this institute was in forfeit until the year 2011, putting into risk its operation.

Study the politic, economic, social and technological external factors; its competitors, suppliers, donors, and the role of the government for the institution to have a clearer vision of the market condition.

Collect according to the mission, vision and institutional the strategic direction which helped to create the FODA matrix and the rest of the strategic matrix that served to define the prospect and goals that the institute wants to reach.

Create the control plan and describes the non-financial control tools and the financial impact tools where the incomes, expenses and outflow are shown and expected after applying the strategic planning.

**KEYWORDS:** forfeit, strategic direction, control plan, market condition, goals.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las necesidades de muchas instituciones que no tienen claramente definido un rumbo estratégico, se ha decidido elaborar un plan estratégico para una fundación educativa social que se presentará más adelante. Las estrategias que una empresa define, hoy en día representarán la supervivencia de la organización en entornos tan cambiantes, sujetos una mayor cantidad de variables dinámicas que deben ser tomadas en cuenta para minimizar la incertidumbre y lograr objetivos de crecimiento, desarrollo o diferenciación en menor tiempo y con menos recursos.

Por esto, fue necesario investigar acerca de la aplicación de un plan estratégico, en este caso para el “Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño”, mismo que está dedicado a la atención de niños con discapacidades en el cantón Quito de la provincia de Pichincha. El Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño, nace en la ciudad de Quito en el año de 1980, y es reconocido por el Ministerio de Educación como una institución educativa. La institución provee a niños y jóvenes con discapacidades educación en los niveles: pre básico, primero de básica, segundo de básica, tercero de básica, cuarto de básica y un grado de avance se mide en función de la edad biológica y el aprovechamiento de cada alumno.

En contexto al problema de la institución, la directiva, que desde la creación del centro se dedicó a administrarlo y consiguió la construcción de las instalaciones para atender a 45 niños con la colaboración de profesores especialistas, a partir del año 2000 ha redoblado esfuerzos por mantenerse operando con donaciones de personas y empresas, logrando obtener una contribución importante del Ayuntamiento MUSKIZ de Bilbao para mejoras de infraestructura. En el año 2002 con apoyo de estudiantes de la Escuela Politécnica Nacional, diseña un proyecto cuyo fin era vincular a los alumnos con discapacidades a la vida laboral, mejorando así su nivel de vida y el de sus familias, durante el período de 2003 a 2006 el proyecto se cristalizó con el aporte de la empresa privada Pfizer. En su inicio el proyecto estuvo a cargo de una maestra artesanal en el ramo de panadería y pastillaje, y un miembro del directorio de la Fundación, lamentablemente por un impase entre el SRI y los estatutos de la Fundación, poco después cierra sus puertas. Recientemente la nueva directiva del Instituto logró a través de la Vicepresidencia de la República obtener a través del SECAP un instructor de panadería para reactivar el taller, pero por múltiples conflictos no se ha logrado consolidar el proyecto.

Sin embargo en la actualidad la institución presenta varios problemas en su operación, principalmente en la obtención de recursos, ya que se financia en su mayor parte a través

de aportes del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) y el pago de una pensión fijada por el MEC, así como en mínima parte de actividades sociales realizadas por la institución y por aportes individuales de voluntarios que no han alcanzado a cubrir con los gastos de operación, de esta manera. Los montos recaudados no son suficientes para ejecutar los programas de continuidad para los alumnos reduciendo su oportunidad de reinserirse a la sociedad con algún oficio que les permita ser productivos. La organización estructural del centro es caduca y no responde a condiciones legales y reglamentarias actuales, los procesos de enseñanza se ven limitados por la poca especialización de los profesionales debido a la carencia de recursos o por el contrario la capacitación debe ser financiada por sí mismos. Esta problemática impacta directamente en el funcionamiento del instituto y por ende en el futuro de los niños que a él asisten; en tal virtud, se propone desarrollar la propuesta estratégica, que permita solucionar la problemática actual de la institución; definiendo perspectivas estratégicas orientadas a la a generación de recursos, el desarrollo de actividades para el apoyo a los estudiantes en la obtención de un oficio, la creación de talleres para padres.

El presente trabajo trata sobre las estrategias recomendadas que las autoridades deben adoptar para mejorar la situación actual de la institución, para conseguir mejores resultados en cuanto a la obtención de recursos económicos a través de donaciones y proyectos de autogestión, que sean constantes en el tiempo con la utilización de herramientas de seguimiento que controlen la planificación de todas las gestiones con efectividad.

La propuesta estratégica también tendrá eco en el quehacer de la organización, en cuanto a las acciones de mejora en el recurso humano y estructura administrativa del Instituto, estos permitirán la aplicación de cambios estructurales llevaran a la gestión a ser vista desde un panorama pragmático y de resultados. Todas las estrategias, planes, proyectos y tácticas están definidos a través del estudio investigativo de la realidad actual de la institución además de los agentes y factores externos que se relacionan con la misma. Esto con la intención de mejorar la situación actual y encaminar a una gestión efectiva en cada una de las áreas en el futuro.

La propuesta busca diseñar un plan estratégico que impacte en el mejoramiento de la gestión operativa y la obtención de recursos para la creación de programas de inclusión en beneficio de los niños con discapacidades que el instituto atiende día a día.

## **CAPÍTULO I**

## **1. Análisis del micro entorno**

El micro-entorno se entiende como el nivel interno de evaluación para la formulación estratégica, este toma en consideración los aspectos estructurales y de operación del instituto Educativos Psicoterapéutico del Niño (IEPNI); esta dimensión permite identificar los aspectos que se convertirán en fortalezas y los que serán debilidades para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

La estructura del análisis micro incluye el análisis de los antecedentes de la organización, su estructura, proyectos, beneficiarios y entorno económico; información que en lo posterior alimenta el análisis de la cadena de valor según el esquema propuesto por Michael Porter.

### **1.1. Historia.**

En el año de 1976, cuatro profesionales en psicología educativa forman en conjunto una compañía de responsabilidad limitada, cuyo fin era crear una Escuela Especial para jóvenes y niños con discapacidades intelectuales, la empresa llevaba por nombre Centro de Orientación Psicológica y Psicoterapia. Por diversos conflictos internos a 1978 la sociedad debe liquidarse a partir de ello la escuela debería dejar de operar, sin embargo un grupo de padres de familia toma la decisión de crear una fundación para que el Centro siga funcionando, con ello se nombra una directiva provisional y crean el actual Instituto Educativo y Psicoterapéutico del Niño –IEPNI- en el año 1980 por medio de Resolución Ministerial N° 00354, para el año 1982 el Ministerio de Bienestar Social entrega el permiso de funcionamiento (Proyecto Institucional IEPNI, 2009, pág. 1-4)

Los siguientes años transcurren con varios cambios de directivas y un desarrollo importante en materia de atención a los niños y los jóvenes, así para 1985 a través de un crédito del Banco Ecuatoriano de Desarrollo (BEDE) se obtiene el financiamiento para la construcción de las instalaciones de la actual escuela, en los siguientes años se mejoró varios aspectos en el área de atención dando prioridad al incremento en el número de niños y jóvenes, llegando a 45 el número de beneficiados. Para el año 1992 la empresa recibe una donación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), aporte con el cual se terminó de equipar las instalaciones y mejorando más aún la atención.

Hacia el año 2000, la dolarización se convierte en el principal evento que ocasiona inestabilidad al Instituto, las directivas a partir de ese año concentran todos sus esfuerzos en

la obtención de recursos económicos, en este período se obtiene una contribución de una ONG del ayuntamiento de MUSKIZ en Bilbao por intervención del Cónsul de esta localidad y el Embajador de Ecuador en España.

La elaboración de proyectos conjunto entre el IEPNI y la Escuela Politécnica Nacional dieron como resultado planes de mejora como la instalación de una panadería que oficiaba como Taller protegido, pero que en la actualidad se encuentra inactivo. (Proyecto Institucional IEPNI, 2009, pág. 1-4)

### **1.1.1. Cultura organizacional.**

La cultura organizacional está compuesta por la misión, visión y valores corporativos, de acuerdo al plan institucional IEPNI estas no han sido modificadas desde el año 2009. (Proyecto Institucional IEPNI, 2009, pág. 8)

Misión:

“Somos el IEPNI, una institución educativa que está al servicio de niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas especiales (discapacidad intelectual) de un nivel socioeconómico y cultural medio bajo de la zona nororiental y occidental de la ciudad de Quito”.

“Desarrollar con profesionalismo con respeto y paciencia basándonos en programas y métodos acordes a sus necesidades en un ambiente saludable y respetando sus individualidades para formar entes independientes útiles y productivos para su familia y la sociedad”.

Visión:

“Aspiramos a brindar una educación especializada, con un currículo acorde a las necesidades educativas especiales de los niños, niñas y jóvenes, basada en la práctica de valores; con un personal técnico y docente permanentemente capacitado, con el firme auspicio de la Fundación IEPNI, con padres de familia interesados e involucrados en la formación de sus hijos, en un ambiente saludables y motivador, con la finalidad de integrantes a la familia y a las sociedad como seres productivos independientes”.

Políticas:

- Educación especializada.
- Utilización del currículo acorde a las necesidades.
- Capacitación permanente.
- Fundación comprometida.
- Padres de familia interesados e involucrados en la formación de sus hijos.
- Integración familiar y social.
- Ambiente saludable y motivador.
- Educación basada en la práctica de valores.

### **1.1.2. Ubicación.**

El IEPNI se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Quito, en las calle Cochapata E11-116 y José Abascal en el barrio el Batán, los jóvenes y niños que asisten al centro provienen de sectores como La Pulida, El Batán, Pisulí, Calderón, Carapungo, Carcelén, Comité del Pueblo, Nayón y varios del Valle de Tumbaco, se atiende al momento a un total de 40 alumnos con capacidades diferentes.

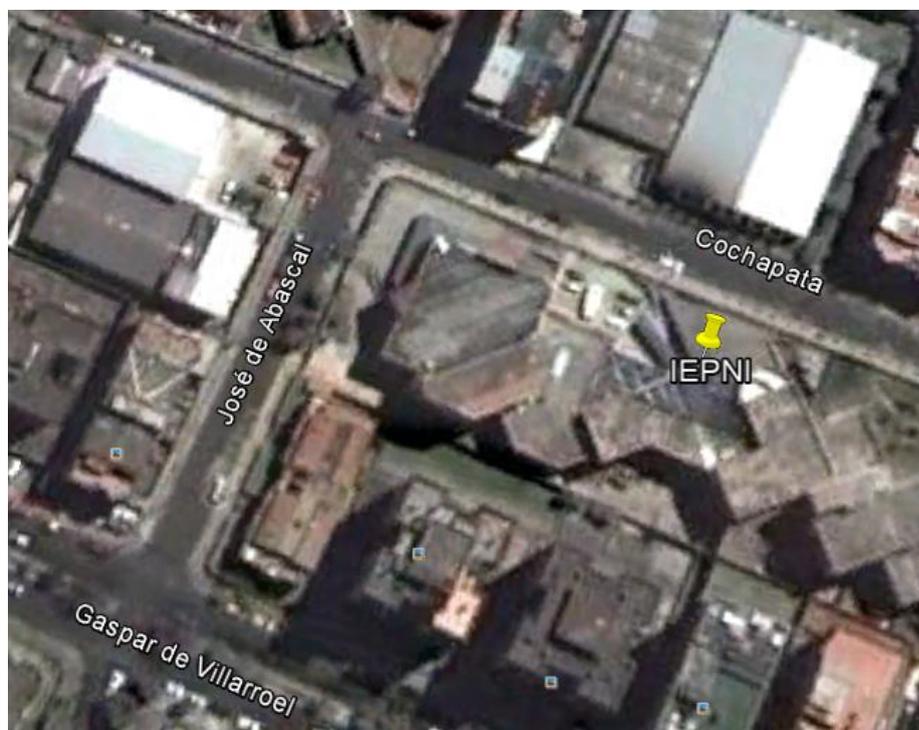


Figura 1. Mapa de ubicación del IEPNI

Fuente: Google Earth, 2012.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

## **1.2. Perfil institucional.**

El IEPNI fundamenta su operación en cuatro perfiles institucionales, el de la Fundación, el de los docentes, alumnos y el de los padres de familia; estos persiguen mantener un orden estratégico en el cuidado, aprendizaje y mejora de los jóvenes y niños con capacidades diferentes que atiende. A continuación se detallan cada uno<sup>1</sup>:

- **Perfil del instituto**

- Marco filosófico orienta a los niños, niñas, jóvenes con discapacidad intelectual
- Institución de carácter social
- Búsqueda de personal docente capacitado
- Currículo adaptado y cumpliendo la actualización curricular al año 2011
- Infraestructura adecuada para la enseñanza y desarrollo de los niños, niñas y jóvenes.
- Concentración de los esfuerzos educativos en estratos socioeconómicos diversos.
- Orienta al padre de familia para el manejo de los hijos e hijas con discapacidad.

- **Perfil de los docentes**

- Profesionales capacitados con vocación y conocimiento en la educación especial.
- Respeto a las diferencias individuales.
- Actitud positiva respecto del proceso de aprendizaje y el progreso de los niños y niñas.
- Elevada autoestima
- Con pensamiento crítico y creativo
- Demostrar liderazgo y auto desarrollo permanente
- Orientador y facilitador de las actividades del Instituto

---

<sup>1</sup> Proyecto Institucional IEPNI, 2009, pág. 12

- **Perfil de los alumnos**

- Niños dependientes de su familia
- Inseguros e inestables
- Poco sociables y comunicativos
- Niños con dificultades de lenguaje expresivo y comprensivo
- Sin hábitos de trabajo, aseo y alimentación
- Con problemas de conducta, conciencia de sí mismo y de la realidad.
- Limitaciones en las destrezas motoras
- Muchos sin adecuado diagnóstico

- **Perfil de los padres**

- Escaso conocimiento y aceptación de la realidad de sus hijos.
- Poco comprometido con el crecimiento escolar de sus hijos.
- Sin interés en los refuerzos académicos.
- Con falsas expectativas sobre el desarrollo de los niños.
- Poco cooperador con la institución.
- Incapaz de manejar y controlar a sus hijos.

Los perfiles están en correspondencia con los programas de atención de la institución, en los últimos tres años estos no han sido revisados por la Directiva del instituto de allí que no se adapten en su totalidad a la realidad, debiendo ser revisados en correspondencia al nuevo plan de clase diseñado para cumplir con la actualización y reforma curricular 2011.

### **1.2.1. Estructura organizacional.**

La fundación IEPNI cuenta con la siguiente estructura organizacional:

- **Fundación**

La Fundación posee una directiva conformada por las siguientes personas al año 2012:

- Presidenta: Cecilia Barriga Baquero quien es la representante legal.
- Directora ejecutiva: María Cristina Albares Barriga
- Secretaria: Victoria del Carmen Ayala Barba
- Tesorera: Yolanda Cecilia Báez Ramírez

- **Dirección**  
La dirección está a cargo de la Lcda. Ana Cecilia Gonzales.
- **Junta general**  
Al mismo nivel que la dirección la Junta General está representada por los directivos y el personal técnico docente.
- **Consejo técnico**  
El consejo técnico lo representa la Directora, una representante del área pedagógica, una representante del área técnica y la secretaria.
- **Coordinación pedagógica**  
Liderada por una profesional pedagógica del Instituto, desarrolla en coordinación con el área pedagógica y técnica.

La figura 2 muestra el organigrama estructural del IEPNI, con la organización empresarial establecida hasta la actualidad.

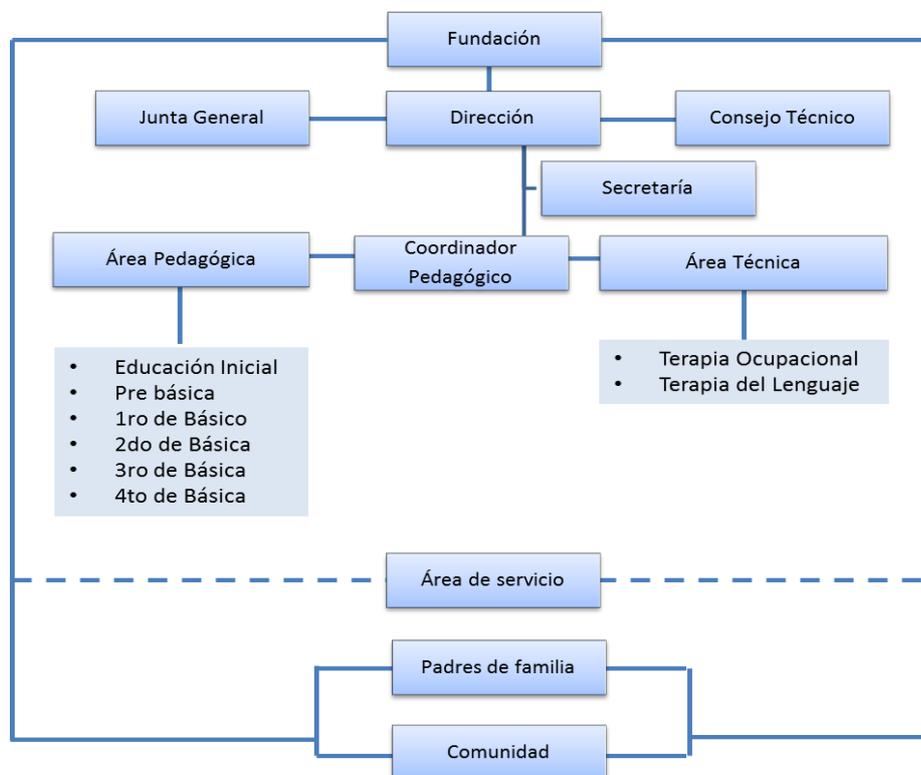


Figura 2. Organigrama estructural

Fuente: Dirección del IEPNI, 2012

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### **1.3. Situación actual del instituto.**

En primer lugar al IEPNI asisten estudiantes de edades comprendidas entre 5 a los 18 años por lo que se sugiere que el vocablo niños se cambie por alumnos. Respecto a la información requerida en este numeral se adjunta la actualización y fortalecimiento curricular de la educación general básica, que constituye la guía general, proporcionada por el Ministerio de Educación del Ecuador, para las materias de lengua y literatura, matemáticas, entorno natural y social, ciencias sociales y naturales (materias básicas), expresión artística, educación para la sexualidad y el amor (2do. y 3ro. de básica), desarrollo personal y social, conocimientos del medio natural y cultural y comunicación verbal y no verbal.<sup>2</sup>

La planificación curricular de la institución está basada en los requerimientos, tanto curriculares como académicos del Ministerio de Educación los cuales, constituye la guía de las adaptaciones curriculares para la elaboración del plan anual de trabajo de cada nivel. El detalle de las actividades lo realiza cada profesora en su cuaderno de plan de clase mensual, se adjunta como ejemplo el correspondiente al 1ro. de básica el mismo que también contiene la forma de evaluar el progreso de aprendizaje. Al respecto el IEPNI considera indispensable que esta información, para una mejor comprensión de su alcance, debe ser recabada de cada una de las profesoras, previa la elaboración y ejecución de un calendario de reuniones.

Ya que la institución presta servicios a niños, niñas y jóvenes que presentan capacidades intelectuales especiales, utiliza una metodología conductista, pues sirve para desarrollar hábitos y valores, donde se evalúa los comportamientos de los alumnos. También se utiliza el modelo cognitivo-constructivista en donde los alumnos construyen su propio conocimiento y aprenden a través de conocimientos previos para lograr aprendizaje productivo y significativo. De esta manera el rol del maestro se convierte en un facilitador que reconoce las características individuales de cada alumno y sus diferentes ritmos de aprendizaje. El estudiante toma a su vez un rol participativo y es un elemento activo dentro del proceso educativo. El psicólogo en este modelo de corriente humanista forma al alumno con independencia para facilitar su integración en los medios sociales, familiares y laborales.

La operación misma del instituto se fundamenta en tres programas estratégicos diseñados por la directiva para dar cumplimiento a las normas exigidas por el Ministerio de Educación y

---

<sup>2</sup> Proyecto Institucional IEPNI, 2009, pre básica y 1ro. de básica, pág. 14

satisfacer el desarrollo de los niños y jóvenes. Los proyectos se fundamentan en el desarrollo y auto-sostenibilidad de la Fundación IEPNI y se describe de la siguiente manera:

### **1.3.1. *Proyectos y planes institucionales actuales.***

#### **1.3.1.1. *“Fundación activa”.***

El primer proyecto del cual es el responsable el directorio de la fundación IEPNI y cuyo principal objetivo es el de desarrollar actividades para conseguir recursos económicos, de esta manera pueden lograr una mayor ejecutividad para el resto de los proyectos sin dejar de lado el desarrollo de la comunicación con la comunidad educativa, primer pilar de su misión como institución. Se ha planteado para este proyecto el desarrollo de un cronograma de actividades que comprometa al directorio en su labor en la institución. Sin embargo se han detectado debilidades ya que la efectividad del directorio se ha visto minimizada en los últimos cinco años por las diferentes ocupaciones y los problemas de salud que tiene sus miembros.

Para el correcto desarrollo del proyecto se definió un presupuesto el cual consiste simplemente en una reunión del directorio de damas de la fundación para el diseño de actividades y estrategias que permitan obtener financiamiento, sin embargo no se han encontrado vías eficaces pues la entidad que desde el año 2009 se enfrenta con déficits en sus balances.

#### **1.3.1.2. *“Mi linda escuela”.***

Cuyo principal objetivo es el mejoramiento de la presentación física de toda la institución. El propósito de este proyecto es lograr la funcionalidad de todas las áreas, de los llamados “ambientes motivadores” que son espacios coloridos y estéticos con juegos infantiles que sirvan para la estimulación de las áreas motrices, formando alumnos alegres y activos y manteniendo una comunidad educativa motivada.

No se ha llegado a ejecutar ya que al analizar como posible fuente de financiamiento a los padres de familia se considera que por el bajo nivel económico en las familias de los alumnos, se descarta la posibilidad de obtener recursos económicos de los padres de familia.

Esto repercute en el desarrollo de las actividades de la institución ya que algunos padres de familia apenas pueden cumplir con los compromisos de pensiones y matrículas. Por otro lado en el cronograma de actividades de este proyecto se determinó la elaboración de una lista de posibles instituciones donadoras de materiales necesarios y juegos infantiles, sin embargo no existe un incremento anual en las donaciones de instituciones que aporten al mejoramiento de la institución y debido al déficit anual en los libros de la fundación es cada vez más difícil contar con un flujo positivo que permita la consecución cabal de los objetivos de este proyecto, de mantenerse el mismo estilo de gestión.

### **1.3.1.3. “Escuela para padres”.**

Cuyo objetivo fundamental es la capacitación a los padres de familia en las diferentes áreas de la educación especial ya que la fundación considera que la formación de los niños y jóvenes es un trabajo en conjunto con la familia y su éxito depende mucho del ambiente familiar en el que el alumno se desenvuelve diariamente. A través de este proyecto se podrá contar con padres comprometidos con el quehacer educativo que manejen adecuadamente a sus hijos y que sean conscientes de sus necesidades educativas especiales.

Para el desarrollo los tres proyectos se han determinado las etapas de planificación, organización, desarrollo y seguimiento. De esta manera cada etapa cuenta con diferentes actividades que son diseñadas por el directorio, los miembros de la fundación.

El seguimiento y evaluación de los proyectos se basa en el cronograma establecido en el Plan operativo anual y con el objetivo de modificar actitudes y actuaciones a través de valoraciones de información sobre logros y deficiencias identificadas, formulación de estrategias a implementar y verificación de nuevos resultados en los procesos de cambio experimental.

Según el análisis FODA realizado en el año 2009 en el proyecto institucional de la fundación IEPNI se detectó un problema fundamental que se considera está ligado con todos los demás y se identifica en la siguiente cita de dicho análisis.

“Existe una escasa efectividad por parte del directorio de la fundación el cual está conformado por damas voluntarias las mismas que por sus ocupaciones y estado de salud ya no cuentan con la facilidad para organizar eventos

actividades y autogestión por lo que su aporte se ha visto disminuido en los últimos cinco años.” (Proyecto Institucional IEPNI 2009)

Cabe aclarar que la situación del IEPNI se ha mantenido igual desde el año 2009 al no existir una planificación estratégica que le permita mejorar su problemática.

Por tal debilidad se entiende que la fundación ha disminuido en la capacidad para conseguir recursos económicos y fuentes de financiamiento externo, lo que debe considerarse el motor de la fundación para la consecución de sus proyectos y el mejoramiento de la institución para que pueda brindar un mejor nivel de enseñanza especial y tratar de una mejor forma los problemas de sus alumnos para integrarlos efectivamente a la sociedad como determina el “Plan decenal de educación del Ecuador” en su actualización y fortalecimiento curricular.

Según los balances de resultados de la fundación IEPNI para los años 2009, 2010 y 2011 hay pérdida en los ejercicios de los tres años por los montos de (3.387,01), (3.554,28) y (3.404,00) respectivamente lo que pone a la institución en crisis, pudiendo empeorar si se toma en cuenta que, como se menciona en párrafos anteriores, hay otros factores que están ligados a la situación económica de la institución que pueden derivar en la inconformidad, descontento y desmotivación del personal. De esta manera se vuelve más difícil encontrar personal técnico especializado bien capacitado en educación especial que pueda liderar con los problemas específicos que conlleva trabajar con los alumnos de la institución, labor que por ser tan delicada e importante no se la podría encargar a nadie que no sea un profesional en esa área.

Hasta la fecha no se han observado resultados concretos de los programas mencionados ya que los únicos ingresos registrados en los balances de los años 2009, 2010 y 2011 están determinados por las matrículas y las pensiones cobradas a los alumnos y por donaciones realizadas por el sector privado en los dos primeros años y por el sector privado y el sector público en el 2011 de 5.716,15; 5.503,84 y 4.499,30 para los tres años respectivamente. (Dirección del IEPNI, 2012)

La panadería de la fundación IEPNI no ha registrado ingreso alguno en los últimos tres años debido a su inactividad, y no se ha proyectado la reactivación de la misma. Las únicas fuentes de ingreso activas pertenecen a las pensiones y matrículas cobradas a los alumnos y a las donaciones del sector privado en el año 2009 y 2010 y donaciones del sector privado y público en el 2011, como se menciona en párrafos anteriores.

#### 1.4. Análisis financiero.

A continuación se analiza el balance general proyectado de la fundación IEPNI donde se encuentran los datos de los últimos tres años de operación, el objetivo es identificar los aspectos a solucionar con la planificación en cuanto a la realidad financiera del instituto se refiere.

##### 1.4.1. Estados financieros.

Se muestran los balances generales y estados de resultados presentados al SRI, en el Anexo 2 se muestran las copias simples de cada estado financiero.

- **Balance general**

El balance general se muestra a continuación en la tabla 2 y de manera más completa en el Anexo 1.

Tabla 1. Balances generales período 2009 - 2011

				Análisis vertical		
ACTIVOS	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Activo corriente	364,19	1.920,15	358,41	2%	11%	3%
Propiedad, Equipo y Mobiliario	19.319,83	16.107,33	13.259,01	98%	89%	97%
OTROS ACTIVOS	-	-	-			
TOTAL ACTIVOS	19.684,02	18.027,48	13.617,42	100%	100%	100%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	14.208,44	16.106,18	5.700,93	100%	100%	100%
NO CORRIENTE	1.000,00	3.488,88	2.460,00	7%	22%	43%
PATRIMONIO						
Capital	5.475,58	1.921,30	7.916,49	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19.684,02	18.027,48	13.617,42			

Fuente: Dirección del IEPNI, 2012.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Del balance general se observa que desde el año 2009 la fundación tiene un decrecimiento considerable del activo corriente. El total de activos presenta un decrecimiento considerable del 8% en el 2010 y del 24% en el 2011. Por otro lado el activo corriente decrece en el 2011

y es insuficiente para compensar las cuentas por pagar del pasivo, lo cual no representa una buena situación.

De esto se concluye que el capital de trabajo se encuentra en peligro por las deudas que la fundación mantiene. Además la situación de las cuentas por pagar mejora en el 2011 puesto que se ha podido liquidar una deuda de 9.399,19 en el 2010, que representa el 100% de esa cuenta, lo que es bastante aceptable, sin embargo se observa que los las cuenta por pagar y los costos operativos proyectados para el siguiente periodo son mucho mayores en relación de lo que es aportado para los recursos de la fundación, lo que quiere decir que la proporción que existe entre el pasivo y el capital contable no hace una relación saludable. Se observa que el patrimonio sufre un decrecimiento importante, lo cual nos dice que se generó pérdida desde el año 2009 a la fecha.

Actualmente los ingresos son cada vez menores a medida que pasa el tiempo y el valor del patrimonio se ha reducido. A nivel general las deudas han aumentado en el sin considerar que una cuenta por pagar de 9.399,19 la cual se liquidó en el 2010. Se observa que existe riesgo de que el patrimonio pueda llegar a comprometerse si la situación continúa con estas cifras. El motivo de tal situación es que el activo se encuentra en disminución y el pasivo no ha cambiado considerablemente, esto hace que el patrimonio disminuya en la misma medida que el activo.

- **Estado de resultados**

En el estado de resultados se observa principalmente la tendencia de los ingresos y los conflictos en la obtención de donaciones, la tabla 6 resume el análisis vertical y horizontal realizado a las cifras presentadas por el IEPNI a las instituciones de control. El estado de resultado completo se encuentra en el Anexo 2.

Tabla 2. Estado de resultados 2009 - 2011

				Análisis horizontal		Análisis vertical		
	2009	2010	2011	2010	2011	2009	2010	2011
<b>INGRESOS</b>								
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23226,24</b>	<b>24277,17</b>	<b>22425,5</b>	5%	-8%			
<b>De Servicio Educativo</b>	<b>17510,09</b>	<b>18773,33</b>	<b>17926,2</b>	7%	-5%	75,39%	77,33%	79,94%
<b>Contribuciones del Sector</b>	<b>5716,15</b>	<b>5503,84</b>	<b>4499,3</b>	-4%	-18%	24,61%	22,67%	20,06%
Donaciones del Sector Priv.	5716,15	5503,84	3392,3	-4%	-38%			
Donaciones del sector Público		0	1107		100%			
<b>Ingresos de Panadería</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>					
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>26.613,45</b>	<b>27.831,45</b>	<b>25.844,10</b>	5%	-7%	114,58%	114,64%	115,24%
<b>Sueldos y Salarios de ley</b>	<b>18.288,40</b>	<b>18.440,08</b>	<b>16.238,52</b>	1%	-12%	78,74%	75,96%	72,41%
<b>Honorarios Profesionales</b>	<b>2504,4</b>	<b>3147,78</b>	<b>2927,08</b>	26%	-7%	10,78%	12,97%	13,05%
<b>Otros Gastos</b>	<b>0</b>	<b>98,83</b>	<b>112</b>	0%	13%	0,00%	0,41%	0,50%
<b>Servicio Público Básico</b>	<b>1817,32</b>	<b>1575,65</b>	<b>1760,44</b>	-13%	12%	7,82%	6,49%	7,85%
<b>Servicio Transporte Público</b>	<b>81,98</b>	<b>36,57</b>	<b>36,28</b>	-55%	-1%	0,35%	0,15%	0,16%
<b>Mantenimiento de Activos Fijos</b>	<b>155,07</b>	<b>503,48</b>	<b>395,79</b>	225%	-21%	0,67%	2,07%	1,76%
<b>Gasto de Suministros y Materiales</b>	<b>244,98</b>	<b>435,36</b>	<b>271,27</b>	78%	-38%	1,05%	1,79%	1,21%
<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>								
<b>Depreciación de activos</b>	<b>3223,92</b>	<b>3212,3</b>	<b>2848,52</b>	0%	-11%	13,88%	13,23%	12,70%
<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>								
<b>Impuestos Municipales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170,73</b>	0%	100%	0,00%	0,00%	0,76%
<b>Impuestos , Multas Tributarias</b>	<b>6,3</b>	<b>21,72</b>	<b>10,15</b>	245%	-53%	0,03%	0,09%	0,05%
<b>Intereses y Multas IESS</b>	<b>8,4</b>	<b>172,29</b>	<b>5,12</b>	1951%	-97%	0,04%	0,71%	0,02%
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>								
<b>Comisiones e intereses financieros</b>	<b>84,45</b>	<b>83,19</b>	<b>72,3</b>	-1%	-13%	0,36%	0,34%	0,32%
<b>VENTA DE ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>						0,00%	0,00%	0,00%
<b>Venta de activos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%

<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>								
<b>De caja general</b>	<b>-1,77</b>	<b>10,26</b>	<b>0</b>	<b>-680%</b>	<b>-100%</b>	<b>-0,01%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>200</b>	<b>93,94</b>	<b>995,9</b>	<b>-53%</b>	<b>960%</b>	<b>0,86%</b>	<b>0,39%</b>	<b>4,44%</b>
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-3.387,21</b>	<b>-3.554,28</b>	<b>-3.418,60</b>	<b>5%</b>	<b>-4%</b>	<b>-14,58%</b>	<b>-14,64%</b>	<b>- 15,24%</b>

Fuente: Dirección del IEPNI, 2012.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

En el balance de resultados se aprecia que los ingresos operacionales crecen en el año 2010 con respecto al 2009 en un 4%, sin embargo hay un decrecimiento considerable del 7% en 2011, ya que en este año, tanto los ingresos percibidos del servicio educativo que en el 2011 corresponden al 80% de su ingreso operacional y como también las contribuciones del sector (20%) han disminuido, lo que muestra una tendencia no muy favorable para la fundación que debería empezar a compensar estas pérdidas con actividades conexas.

Tabla 3. Composición del ingreso del IEPNI

<b>Composición del ingreso</b>	<b>Ingresos por año</b>			<b>Participación</b>		
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Pensiones	\$17,510.09	\$18,773.33	\$17,926.20	75%	77%	80%
Donaciones ONG's	\$ 5,716.15	\$ 5,503.84	\$ 4,499.30	25%	23%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>\$23,226.24</b>	<b>\$24,277.17</b>	<b>\$22,425.50</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Recopilación del balance correspondiente del año 2009-2011.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Como se observa en el estado de resultados, la panadería del IEPNI no genera ingreso alguno, aunque tampoco genera gastos ya que al estar esta inactiva no requiere gravar costos de mantenimiento de los equipos, sin embargo es un recurso que se encuentra inutilizado a pesar de toda la capacidad que podría tener el mismo para generar un ingreso económica adicional

#### **1.4.2. Índices financieros.**

A continuación se presentan los indicadores financieros donde se calculan los índices de operación y rentabilidad de los últimos tres años.

#### 1.4.2.1. Razones de operación.

Al analizar los índices financieros de operación se concluye que el capital de trabajo desde el año 2009 se encuentra en pérdida, con un crecimiento negativo del 2% en el 2010 pero con un decrecimiento de 62% en el 2011, que todavía es preocupante, lo cual no es saludable para la operación de la fundación que se encuentra en riesgo al no poseer capital para operar y tener además un déficit de (\$5.342, 52) que le deja el año 2011.

De esta manera hará más difícil encontrar la estabilidad en los próximos meses del siguiente periodo.

Tabla 4. Razones de operación

Razón	Fórmula	2009	2010	2011
Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo corriente	-13,844.25	-14,186.03	-5,342.52
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	3%	12%	6%
Endeudamiento total	Pasivo total / Activo total	72%	89%	42%

Fuente: Estudio técnico elaborado por la autora en base al balance

Elaborado por: Daniela Jaramillo

La liquidez corriente por otra parte muestra un crecimiento en año 2010, sin embargo vuelve a decrecer en un 6% en el año 2011. Esta tendencia negativa deja mucho que decir para la gestión del 2012.

El indicador de endeudamiento total muestra que hay una mejora debido al pago de dudas lo cual es un punto a favor en los valores, sin embargo si no se pone en marcha una alternativa que mejore los balances del próximo año la fundación podría dejar de operar, pues no tiene la capacidad de enfrentar los compromisos a corto plazo.

### 1.4.2.2. Razones de rentabilidad

Tabla 5. Razones de rentabilidad

Razón	Fórmula	2009	2010	2011
Rendimiento sobre el activo	Utilidad neta/ Activos totales	-17%	-20%	-25%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio	-62%	-185%	-43%
Utilidad sobre ventas	Utilidad neta / Ingresos	-14.58%	-14.64%	-15.24%

Fuente: Estudio técnico elaborado por la autora en base al balance

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Para complementar el análisis con esta aproximación sobre el rendimiento de la operación de la fundación, que complementa a lo dicho en los balances generales que muestran un resumen histórico desde el año 2009, se puede observar que el índice del rendimiento del activo muestra que existe un decrecimiento del rendimiento por esta razón los activos para la fundación no están siendo eficientes, solo se está generando gastos de operación y no está generando utilidad alguna con respecto a los ingresos pues los números rojos muestran un 15.24% en contra, de aquí se entiende que la rentabilidad de la fundación que realmente viene de los servicios educativos y contribuciones del sector, no alcanzan para cubrir ni siquiera los gastos que genera la operación de la misma.

Se puede concluir respecto del análisis financiero que la situación económica de la Fundación es crítica, se muestra la gestión en la obtención de recursos como la debilidad más importante, de ahí que se deberán tomar en cuenta estos factores para la construcción de las estrategias a futuro.

### 1.5. Beneficiarios.

Los beneficiarios son los alumnos de la institución que proceden de un nivel económico y sociocultural medio y bajo de la zona nororiental y occidental de la ciudad de Quito y del valle de Tumbaco.

La distribución de los alumnos según las edades se encuentra realizada de la siguiente manera:

Tabla 6. Beneficiarios

<b>Nivel</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Edades</b>
Educación inicial	3	5	2 a 5 años
Pre- básica	4	3	5 a 10 años
Primero de básica	4	3	10 a 13 años
Segundo de básica	5	4	11 a 14 años
Tercero de básica	3	6	14 a 19 años
Cuarto de básica	2	4	11 a 17 años
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	

Fuente: Proyecto Institucional IEPNI 2009

Elaborado por: Daniela Jaramillo

La ubicación de los alumnos dentro de los diferentes niveles se realiza de acuerdo a la capacidad de aprendizaje y la edad biológica. Como se puede observar en la tabla 4, los alumnos suman 46 de los cuales 21 son varones y 25 son mujeres y pueden permanecer en la Institución únicamente hasta los 19 años de edad.

### **1.6. Competencia**

En Quito existen 27 instituciones de educación especial, dedicadas a la educación de niños y jóvenes con discapacidad que atienden a 1486 beneficiarios.

Tabla 7. Competencia del IEPNI en Quito

<b>Cantón</b>	<b>Nombre Institución</b>	<b>Estudia DiscapaTotal</b>
Quito	Instituto Tecnológico Superior Gran Colombia	<b>205</b>
Quito	Instituto De Educación Especial Del Norte	<b>123</b>
Quito	Mariana De Jesús	<b>66</b>
Quito	Leonardo Ponce Pozo	<b>17</b>
Quito	Efeer	<b>79</b>
Quito	Síndrome De Down (Instituto De Educación Especial)	<b>11</b>
Quito	Instituto Fiscal De Discapacidad Motriz	<b>113</b>
Quito	Instituto De Audición Y Lenguaje Enriqueta Santillán	<b>80</b>
Quito	Instituto Fiscal José Martí	<b>14</b>
Quito	Colibrí	<b>19</b>
Quito	Unión Panamericana	<b>10</b>
Quito	Dr. Ruperto Alarcón Falcóni	<b>41</b>
Quito	San José De La Providencia	<b>13</b>
Quito	Mediterráneo	<b>24</b>
Quito	Horizontes	<b>34</b>
Quito	Campamento Cristiano Esperanza	<b>12</b>
Quito	El Parvulario	<b>45</b>
Quito	Liceo Internacional	<b>10</b>
Quito	<b>Instituto Educativo Y Psicoterapéutico Del Niño (IEPNI)</b>	<b>46</b>
Quito	Instituto Fiscal De Educación Especial	<b>212</b>
Quito	Julio E. Moreno	<b>27</b>
Quito	Instituto Nacional De Audición Y Lenguaje	<b>198</b>
Quito	Centro De Educación General Básica Auditivo Oral	<b>10</b>
Quito	Padre José León Torres	<b>10</b>
Quito	Pomasqui	<b>11</b>
Quito	Despertar	<b>32</b>
Quito	Caminos De Vida	<b>24</b>
		<b>1486</b>

Fuente: Ministerio de Educación (2012), Base de datos de instituciones educativas de educación especial 2011, [in situ] disponible en instalaciones del MEC.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

## **1.7. Resumen del micro entorno.**

En resumen, el capítulo I se refiere al análisis de microambiente que analiza las variables que IEPNI estaría en capacidad de controlar y los factores que se generan a través de tiempo de operación de la Institución desde sus inicios, se revisa también la cultura organizacional, donde se revisa la misión, visión y políticas que IEPNI ya los tiene definido. Hay que considerar que si bien es cierto, la fundación ya tiene un direccionamiento estratégico bien definido, este debe ser muy tomado en cuenta para la definición de objetivos estratégicos pues cada táctica y actividades que serán sugeridos en el trabajo deben estar basadas en la misma misión y visión de la institución.

El capítulo también analiza a los factores principales de la operación como son sus autoridades, administrativos y cuerpo docente y técnico. Hace referencia a los proyectos que se definieron una planificación estratégica desarrollada en el año 2009 pero que no fueron implementados y en la actualidad no han sido revisados nuevamente. También se enfoca en el análisis de los beneficiarios, los niños que la fundación atiende y sirve además de sus familias y como están distribuidos. Fue importante conocer también la competencia del IEPNI en Quito.

Finalmente hace un análisis de la situación financiera de la institución con respecto a los años en los que la información estuvo disponible por parte de las autoridades de la institución. Cabe señalar que la información de IEPNI con la cual se trabajó para el presente proyecto no estuvo disponible a excepción de la planificación estratégica y proyecto institucional de 2009, que fueron brindados por la directiva como información base para realizar el presente estudio.

La única información proporcionada fue los estados financieros de la Institución y los programas de financiamiento que se muestran en el presente capítulo, que incluso a tiempo actual generan pérdida para la Institución

La intención del presente trabajo es la de reactivar y mejorar algunos de los proyectos y direccionamiento estratégico de IEPNI utilizándolos como base para la generación no solo de fondos sino de más proyectos que beneficien no únicamente a la escuela sino también a todos las familias que forman parte de la misma.

## **CAPÍTULO II**

## **2. Análisis del macro entorno**

El macro entorno es el nivel externo de evaluación y se toma en consideración los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos de la situación del sector educativo en el país. Esta dimensión permite identificar los aspectos que se convertirían en oportunidades los que serán amenazas para tener en cuenta factores externos que puedan en mediano o largo plazo afectar a la institución.

### **2.1. Factores externos.**

#### **2.1.1. Factor político.**

Es de suma importancia para esta investigación considerar el impacto de las influencias que las decisiones gubernamentales pueden causar en todas las instituciones educativas del país. Estos impactos pueden ser considerados como la aprobación de nuevas leyes, cambios en las políticas del Gobierno, apoyo público a los sectores económicos y sociales del país, por citar los más sobresalientes. Estas variables podrían afectar de manera positiva o negativa las funciones y desempeño de las actividades de la institución en estudio, la Fundación IEPNI. Es por estas razones que todos los involucrados en la planificación estratégica del IEPNI, estén en conocimiento de las actividades del Gobierno Central y Gobiernos locales para generar fortalezas con las cuales poder captar las oportunidades que se puedan presentar en el futuro.

En el plan decenal de educación, el ministerio de educación planteo en 2006 una serie de políticas educativas a mediano y largo plazo que mejorarían los procesos de educación hasta el año 2015, dichas políticas son:

1. La universalización de la educación infantil de 0 a 5 años de edad.
2. Universalización de la educación general básica de primero a décimo años.
3. Incremento de la matrícula en el bachillerato hasta alcanzar al menos el 75% de la población en la edad correspondiente.
4. Erradicación del analfabetismo y fortalecimiento de la educación alternativa.
5. Mejoramiento de la infraestructura física y el equipamiento de las instituciones educativas.

6. Mejoramiento de calidad y equidad de la educación e implementación del Sistema Nacional de Evaluación.
7. Revalorización de la profesión docente, desarrollo profesional, condiciones de trabajo y calidad de vida.
8. Aumento del 0.5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta alcanzar al menos el 6%.

El sector educativo se ha caracterizado también desde el año 2006 por cambios adaptativos en la reforma educativa, mismos que han sido considerados por los actores y protagonistas educativos como la consecución de un currículo más justo, más real y coherente para el sector educativo en la historia. En el año 2010 con el establecimiento de la adaptación y fortalecimiento curricular se logró encontrar un modelo más significativo para el aprendizaje de los alumnos que está basado en las destrezas con criterio de desempeño para evidenciar de una forma más concreta el proceso de aprendizaje de los educandos.

Esta reforma también considera muchos de los ejes transversales de la nueva constitución del Ecuador como el tan importante " Plan Nacional para el Buen Vivir" y describe 35 indicadores esenciales para estandarizar el proceso de evaluación en todos los centros educativos a nivel nacional.

La realidad actual del nuevo currículo educativo del Ecuador a consideración de todos es un logro que refleja la búsqueda de más de cuatro décadas y la constante evaluación y evolución de distintos modelos que han dado como resultado un bien elaborado modelo que encaja en la realidad del pueblo ecuatoriano y que además por estar basado en el Marco Común Europeo de Referencia (MCER), tiende a alcanzarnos cada vez a más a los albores de un mundo globalizado.

Sin embargo hay que tomar en cuenta que por el simple hecho de contar con una herramienta excepcional no se guiará a todos los involucrados a llegar con simpleza a la consecución de las metas académicas del plan decenal, pues muchos establecimientos educativos y profesores están todavía adaptándose al currículo y costara un poco más de dos años para poder ver resultados de la aplicación efectiva del mismo. Por eso es importante que los docentes reciban capacitación constantemente por parte del Ministerio de Educación y también por cuenta de las mismas instituciones educativas. La capacitación debería estar enfocada en la correcta aplicación de la nueva reforma curricular del 2010,

para mejorar su aplicabilidad y que no se convierta en un vano desperdicio de presupuesto estatal que no haya sido bien ejecutado.

Por otro lado y para tener una idea más clara sobre las percepciones económicas en la política nacional, se considera el Índice de Confianza Empresarial (ICE) en el Ecuador, analizado por la firma consultora Deloitte, que muestra al mes de Mayo de 2011 una calificación de 84,5 puntos de un total máximo de 250, que supera notablemente a la cifra registrada en el mes de mayo del año 2010 donde se ubicó en 76,3 puntos.

Este incremento se atribuye según los siguientes factores principales factores: El alto precio del barril de petróleo, la disminución del desempleo y la estabilidad de la inflación y tasas de interés.

### **2.1.2. Factor económico.**

El análisis del factor económico permitirá en primer lugar conocer las condiciones de mayor impacto en la realidad del País y luego del sector y como el sector educativo está siendo influenciado por todas las circunstancias nacionales.

Por tal motivo es de gran importancia analizar el comportamiento del PIB (producto interno bruto) del País en los últimos cinco años y la participación del sector de otros servicios en el cual se encuentra el sector educativo. Además de las tasas de interés, presupuesto asignado por el gobierno a educación y otros indicadores que nos permitirán establecer con claridad las variables que afectan parcial o totalmente a la Fundación IEPNI.

#### **2.1.2.1. Producto interno bruto.**

El PIB es el valor monetario de lo producido en bienes y servicios en una economía en un tiempo determinado, según los registros del Banco Central del Ecuador el PIB al año 2011 tuvo un crecimiento del 3,58%, y para el 2012 fue de 4.8% y se espera una expansión para el año 2013 de 3.98%. La educación se ha visto beneficiada con el desarrollo debido a que se ha destinado mayor presupuesto a mejoras en infraestructura y currículos académicos; esto va de la mano con el crecimiento del sector de otros servicios que está integrado por la educación.

Es importante aclarar que el sector educativo pertenece al sector de otros servicios, sin embargo este es un rédito económico que no se lo toma en cuenta como ingreso económico, puesto que por ley en la constitución del Ecuador, la educación no es considerada una actividad económica con fines de lucro, sin embargo la responsabilidad del Estado y de las instituciones educativas es la de invertir y reinvertir lo económicamente generado como un rubro social a la educación. Por consiguiente se analizara el PIB desde el punto de vista de cuánto será el porcentaje del Producto Interno Bruto destinado a ser reinvertido en Educación.

Tabla 8. PIB total y PIB de otros servicios de los últimos 7 años en millones de dólares.

<b>Año</b>	<b>PIB Nacional</b>	<b>PIB Sector Otros Servicios</b>	<b>Participación</b>	<b>Crecimiento</b>
2007	\$ 22.409.653,00	\$ 3.555.406,00	15.86%	
2008	\$ 24.032.489,00	\$ 3.808.933,00	15.84%	7.13%
2009	\$ 24.119.455,00	\$ 3.873.947,00	16.06%	1.71%
2010	\$ 24.983.318,00	\$ 4.082.686,00	16.34%	5.39%
2011	\$ 25.878.121,00	\$ 4.302.672,00	16.62%	5.39%
2012	\$ 27.120.270,81	\$ 4.509.200,26	18,20%	4,80%
2013	\$ 28.175.249,34	\$ 4.684.608,15	19%	3,89%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2013), Producto Interno Bruto, [en línea] disponible en: [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-432.xls](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-432.xls)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

Sin embargo se observa que el sector de otros servicios muestra una evolución positiva, el crecimiento ha sido constante los últimos 5 años. Esto muestra que las actividades relacionadas a otros servicios y dentro de estas el sector educativo han demostrado una evolución razonable.

Como se ha mencionado anteriormente y se reitera ya desde el punto de vista económico, el objetivo financiero del plan decenal de educación del Ministerio de Educación está basado en garantizar los recursos financieros necesarios para el desarrollo del sistema educativo a largo plazo donde la meta fundamental de esta política después que haya sido formulada la aprobada la ley de financiamiento de la educación que en diciembre de 2006 es el incremento anuales del 0.5% en la participación del sector educativo en el PIB a partir del año 2007, hasta alcanzar al menos el 6% en el 2015. Uno de los indicadores con los que se evalúa la política 8 del Plan decenal de educación es el del porcentaje del presupuesto de

educación (ME) respecto del PIB el cual es una estimación de la relación entre el Presupuesto del Ministerio de Educación (inicial, codificado y devengado) respecto al Producto Interno Bruto (PIB).

Tabla 9. Presupuesto del Ministerio de Educación / PIB

Descripción	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Meta de presupuesto	2,61%	2,99%	3,36%	3,74%	4,12%	4,49%	5,00%	5,11%
Valor logrado	2,61%	2,94%	3,20%	3,69%	4,20%	5,90%	6,20%	7,90%

**Fuente:** Ministerio de Finanzas, (2013). Presupuesto del Gobierno Central años 2006 - 2009 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

Se observa que en los últimos dos años hay un crecimiento y cumplimiento por parte del gobierno en las metas del Plan decenal de educación y de esta manera un cambio en la historia nacional ya que en años posteriores por ejemplo veíamos que el Ecuador no creció en más de una década puesto que desde el año 1990 hasta el 2001 el Gobierno gastó la misma cifra de USD 45 anuales por habitante.

Se puede observar que el presupuesto del 1.6% de participación del sector educativo en el PIB, en el 2001, al 2.94%, y de una inversión en educación básica y bachillerato de US\$ 45 por habitante a USD 78.39, en el 2007, y un importante 5,9% en el 2011, lo que hace pensar que el gobierno está preocupado por cumplir. Sin embargo estas cifras están aún lejanas de las de otros países. En el Segundo Congreso Mundial de Educación, del 25 al 29 de Julio de 1998, la Comisión Internacional de Educación para el Siglo XXI, de UNESCO, hizo un llamado a los gobiernos para que inviertan al menos el 6% del PIB en educación. A pesar de aquello y de que a paso ligero se ha intentado cumplir con las políticas de estado y con las recomendaciones de la UNESCO, ha pasado ya más de una década para haber conseguido un importante aumento en la participación del PIB al presupuesto destinado al sector Educativo. De todos modos se esperaría que este crecimiento se mantenga por muchos años y gobiernos más.

### **2.1.2.2. Inflación.**

Este es un indicador muestra el incremento generalizado y sostenido de los precios en la

economía de un país, que en el caso del Ecuador muestra un incremento en los últimos 5 años, la inflación al 2011 cerró en 5,41%; mostrándose en el punto más alto en los últimos 5 años. Para el año 2012 se registró una inflación del 4.16% y para el 2013 espera cerrar con una inflación acumulada del 2.67% lo que demuestra una obvia recuperación. (BCE, 2013)<sup>3</sup>

### **2.1.3. Factores sociales.**

Según un estudio realizado por el Buró Nacional de Economía Americano, un grado mayor de instrucción educativa afecta de manera positiva los ingresos salariales que una persona puede obtener a lo largo de su vida. Este análisis resulta de la deducción de que el grado de instrucción se traduce en un de la productividad de la persona y el progreso técnico de un país.

Es de tal forma que el rendimiento que pueda presentar el sector educativo de un país, puede ser un factor decisivo a la hora de determinar la calidad de vida de sus habitantes.

En el Ecuador la situación del sector educativo se puede medir a través del parámetro cobertura y del parámetro calidad. Para medir la cobertura, se suelen utilizar las tasas de escolarización, las cuales comprenden los niveles de educación primaria, secundario y de educación superior que de acuerdo a cifras oficiales al 2009, en Ecuador, las tasas de escolarización a nivel nacional fueron: primaria (94,8%), secundaria (58,1%) y educación superior (20,1%). Adicionalmente, la tasa de analfabetismo que suele representar un indicador general de la cobertura fue de (7,8%) para este año. Por otro lado para medir la calidad en los niveles primario y secundario de educación, el Ministerio de Educación anteriormente se realizaban las pruebas APRENDO<sup>4</sup>, Ministerio de Educación del Ecuador (2008), las cuales fueron realizadas en cinco oportunidades.

A partir del año 2008 en el país el ministerio de educación se encuentra aplicando las pruebas SER que han arrojado resultados abrumadores, que determinan que la calidad de la educación en el sector educativo es baja. Esto, se refleja en las principales áreas básicas como: Matemáticas, lenguaje y comunicación, donde tanto la población estudiantil a nivel primario como secundario se ubicaba en rangos entre el 21-49% para Matemáticas y 10-

---

<sup>3</sup> Banco Central del Ecuador, *Evolución histórica de la inflación* (2013), [en línea] disponible en: [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

<sup>4</sup> Ministerio de Educación (2008), *Programa de pruebas de evaluación al sistema educativo*. Sistema nacional de logros académicos. [en línea] disponible en: [www.educar.ec/noticias/resultadopruebasweb.pdf](http://www.educar.ec/noticias/resultadopruebasweb.pdf)

29% para Lenguaje y Comunicación, según los resultados de las “Pruebas Censales SER” (Ministerio de Educación Ecuador, 2008).

El actual Gobierno con el fin de mejorar la cobertura, ha implementado medidas como la gratuidad educativa, la cual ha buscado incorporar más estudiantes al sistema. Sin embargo, dicha medida ha dificultado el acceso a la educación en lugar de facilitararlo, debido a la limitada capacidad de oferta que posee el sector en términos de infraestructura. Adicionalmente, se puede apreciar en las cifras de escolarización que las tasas para nivel secundario y superior siguen manteniéndose bajas.

Por otro lado, a través de los Proyectos de Ley Orgánica de Educación y Educación Superior, el Gobierno busca aplicar reformas que permitan mejorar la calidad del sistema educativo. En cuanto a la Ley Orgánica de Educación, se busca mejorar la calidad de docentes en base incentivos salariales y establecer un currículum único nacional, cuya competencia será de la Autoridad Educativa Nacional. Mientras que, la Ley Orgánica de Educación Superior a través de un sistema de evaluación presidido por el CONEA, buscará determinar y garantizar la calidad de la educación superior.

Una publicación en internet de la Fundación Ecuador Libre en su capítulo 158, plantea que el País necesita de un sistema facultativo, diferente que fortalezca y vitalice la demanda educativa y no solo su oferta, esto a través de una alianza entre los sector públicos y privados, los cuales subsidiarían a la educación de forma directa a través de la entrega de bonos escolares a los padres de familia. Esto, permitirá en primer lugar a los padres de familia y estudiantes escoger la institución donde estudiar. En segundo lugar, que cada institución educativa tendrá la iniciativa de ofrecer una mejor calidad educativa y habría una libre competencia con el fin de captar la mayor cantidad de bonos escolares, lo que beneficiará tanto en cobertura como en calidad al sistema educativo.

A continuación observamos en la figura 3 la proyección de crecimiento de planteles educativos según el Plan decenal de educación hasta el año 2016, en el cual se espera contar con un total de 38.000 centros educativos bien dotados de infraestructura que puedan atender a la creciente demanda de educandos. Estas cifras se han convertido en un reto, pues, si bien es cierto el Gobierno ha puesto mucha atención a la educación, ha existido una brecha dejada por gobiernos anteriores. Además de la creación de nuevos centros es imperativo poner atención a la rehabilitación y mantenimiento de los que se existen ya operando ya que en muchos casos las inclemencias del tiempo que azotan sectores de la

costa especialmente, obligan al gobierno a tener en cuenta planes de contingencia relacionados con el presupuesto asignado a la educación.

### PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE PLANTELES PERIODO 2005-2006/2015-2016

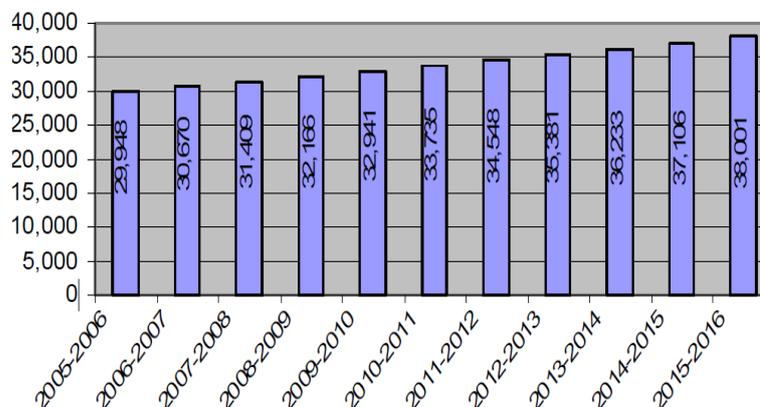


Figura 3. Crecimiento de planteles educativos

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador (2008) *Plan Decenal 2006-2015*,

Elaborado por: Tomado de <http://www.educacion.gob.ec/plan-decenal-de-educacion.html>

Según la propuesta planteada en el plan decenal en el año 2006 el gobierno piensa incorporar 3'834.625 alumnos hasta el año 2016. Esta cifra de escolaridad y de medición de la cobertura tiene que de todas formas estar acompañada de la calidad en la educación. Esta calidad de la educación está relacionada con algunos factores, pero el fundamental indicador estará determinado por la calidad en la enseñanza por parte de docentes bien capacitados. (Ministerio de Educación, 2007)

### PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE ALUMNOS PARA EL PERIODO 2005-2006/2015-2016

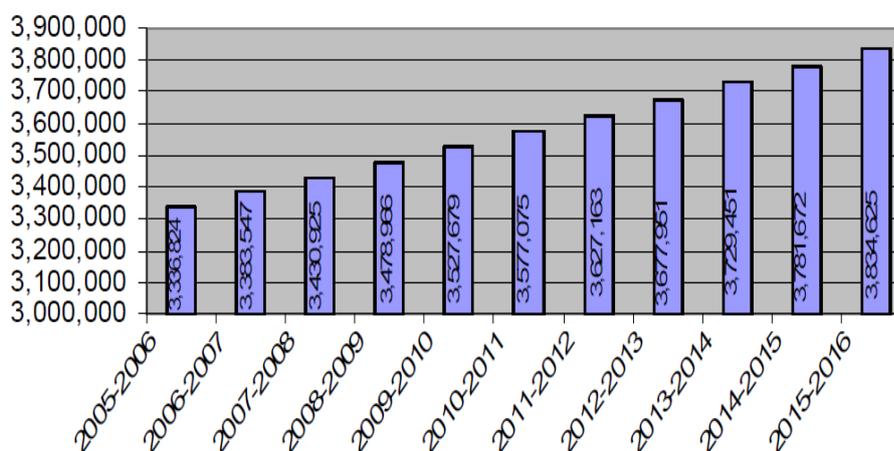


Figura 4. Crecimiento de alumnos

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador Plan Decenal 2006-2015, (2008)

Elaborado por: Tomado de <http://www.educacion.gob.ec/plan-decenal-de-educacion.html>

La preparación y capacitación de los docentes es un tema fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza en el país. Se sostiene que si se mejorara el nivel de preparación de los profesores, especialmente de los primeros años de educación básica, habría un mejoramiento sustancial de la calidad educativa y los niños estaría mejor preparados para estudiar el bachillerato.

De acuerdo a la información recopilada en el documento de Plan decenal de educación 2006 - 2015, en el año lectivo 2004 - 2005, existe un total de 159.465 profesores que tienen títulos docentes, de los cuales 1.8% son postgrados, universitario 53.3%, instituto pedagógico el 17.3% y bachiller en ciencias de la educación un total de 9.4%. El 18% en total 35.062 profesores tienen títulos no docentes: postgrado 299, universitario 13.438, instituto técnico superior 3.609 y bachiller 17.716. El 0.1% de los profesores tienen un título de bachiller y similar porcentaje no tienen título. (Ministerio de Educación, 2007)<sup>5</sup>.

Como se observa tanto en Figura 5 y 6, el crecimiento de población escolar y docente son proyectados en el plan decenal lo que indica que el gobierno ha contemplado el mejoramiento de la escolaridad y una mayor cobertura educativa que también debe por obvias razones verse reflejado en el presupuesto general del estado y en el crecimiento del PIB para la educación. Sin embargo debe considerarse que la cobertura es un indicador diferente a indicador calidad que se logra con la capacitación constante y significativa a los profesores y autoridades educativas.

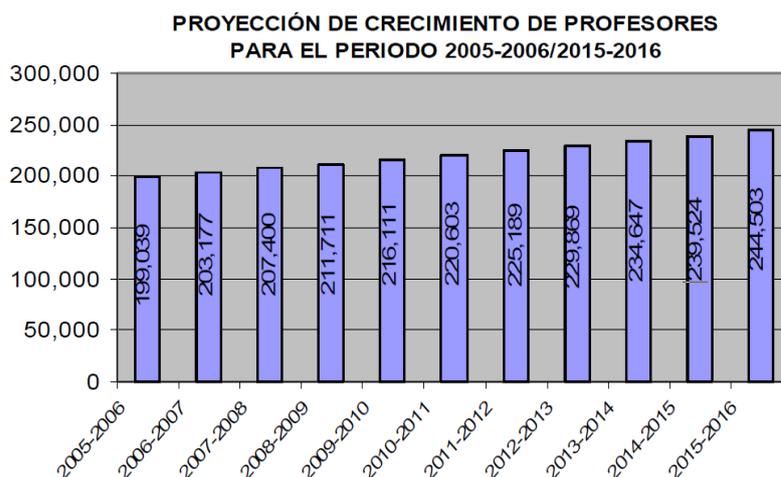


Figura 5. Crecimiento de profesores

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador (2008), Plan Decenal 2006-2015,

Elaborado por: Tomado de <http://www.educacion.gob.ec/plan-decenal-de-educacion.html>

<sup>5</sup> Ministerio de Educación del Ecuador(2008), Plan Decenal 2006-2015, [en línea] disponible en: <http://www.educacion.gob.ec/plan-decenal-de-educacion.html>

Como se observa en la tabla 10, y de acuerdo al documento de asignación de presupuesto al sector social del Presupuesto General del Estado 2011, los recursos asignados al sector social están destinados principalmente al gasto corriente, que ha disminuido su participación en el gasto de un 78.5% en 2010 a un 75.5% en 2011, aunque la asignación sea mayor en un 11.2% equivalente a USD 488.4 millones. Según el estudio la Inversión Pública tendrá en 2011 una mayor participación en el total del gasto, incrementándose en casi 5 puntos porcentuales para alcanzar un 24.2%, es decir, existe un aumento en la prioridad de la inversión, traducido en una mayor asignación presupuestaria para 2011 de USD 55.7 millones, que representan un crecimiento del 41.6%.

Tabla 10. Composición de la inversión por su naturaleza.

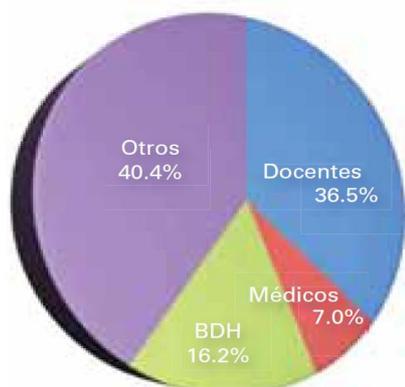
<b>Naturaleza</b>	<b>Devengado 2010</b>	<b>Asignado 2011</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%Variación</b>
Aplicación de Financiamiento	94.6	23.1	-71.5	-75.60%
Gasto Corriente	4,352.10	4,840.50	488.4	11.20%
Inversión Pública	1,096.10	1,551.80	455.7	41.60%
<b>TOTAL SECTOR SOCIAL</b>	<b>5,542.80</b>	<b>6,415.40</b>	<b>872.6</b>	<b>15.70%</b>

Fuente: Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Como se aprecia en la tabla 10, y para simplificar la explicación resulta que pese a que el gasto corriente represente que 3 de cada 4 dólares son gastados en el sector social, se debe afirmar que el 43% del gasto corriente en 2010 y el 40.3% en 2011 están destinados al pago de docentes y médicos que forman una parte fundamental de la inversión pública ya que cumplen con las funciones de oferta directa de los servicios, garantizan la inversión en el sector y promueven condiciones de acceso y calidad según afirma el documento de asignación de presupuestos 2011. (La inversión social el presupuesto general del Estado, 2011)

**Devengado 2010**



**Asignado 2011**

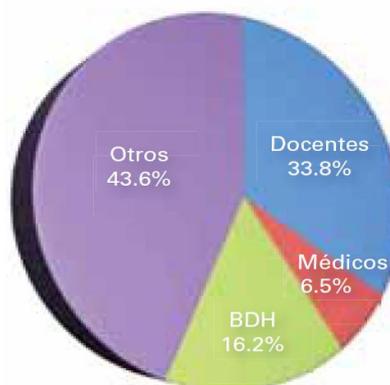
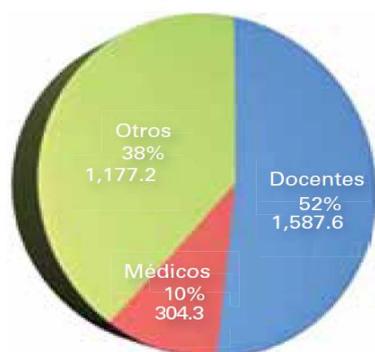


Figura 6. Composición del gasto corriente

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pág. 29

Según el PGE en las asignación al sector social 2011 como se muestra en el grafico 7 en la composición del gasto personal, para 2010 el 52% (USD 1,587.6 millones) de dicho rubro se destinó a remuneraciones de docentes. Para el año 2011 la tendencia no es existe una mayor variación ya que los docentes representarán el 53% (USD 1,635.2 millones) del total de remuneraciones del sector social, es decir, los prestadores de servicios educativos y de salud representarán el 63% del total de las remuneraciones.

**Devengado 2010**



**Asignado 2011**

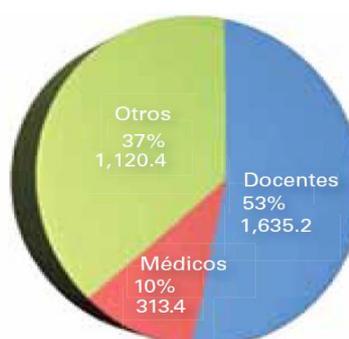


Figura 7. Composición del gasto personal

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pag.30

Como se observa en la tabla 11, de acuerdo con el documento de asignación de presupuesto al sector social, el personal docente y el personal médico representó el 84.6% del total del personal en educación y salud durante 2010, siendo que para 2011 se prevé un incremento en su representación para alcanzar un 85.0%. En cuanto a su participación en

las remuneraciones, los médicos y docentes representaron en 2010 el 63.3% del gasto y se ha proyectado que participen del 59.2% durante 2011. (La inversión social el presupuesto general del Estado, 2011)

Tabla 11. Número de docentes y médicos

DETALLE	Personal (número)		Gasto total 2010	Gasto Previsto 2011
	2010	2011		
Docentes	236,488	241,218	1,587.60	1,635.2
Médicos y odontólogos	27,406	27,954	304.3	313.4
<b>Total docentes y médicos</b>	<b>263,894</b>	<b>269,172</b>	<b>1,891.90</b>	<b>1,948.7</b>
<b>Total personal educación y salud</b>	<b>312,080</b>	<b>316,761</b>	<b>2,989.4</b>	<b>3,294.0</b>
<b>Docentes y médicos respecto al total</b>	<b>84.60%</b>	<b>85.00%</b>	<b>63.30%</b>	<b>59.20%</b>

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pág. 30

Por otro lado como se indica en el documento, el gasto total en subsidios representa el 43% del presupuesto asignado al sector social y el 75% del asignado para educación. Sin embargo, dicho monto destinado a subsidios es mayor al monto que se destinará a salud. Al sectorial educación se han asignado USD 3,640.1 millones para 2011, siendo un 19.4% (USD 591.1 millones) más que lo ejecutado durante 2010. Frente a esto es importante resaltar el incremento en la participación de la inversión pública entre ambos años, ya que en 2010 fue de 11.1% (USD 338.6 millones) y para 2011 será de un 17.0% (USD 617.4 millones), lo que representa un incremento del 82.3% (USD 278.8 millones), tal como se observa en las Tablas 10 y 11. (Ministerio de Finanzas, 2011)

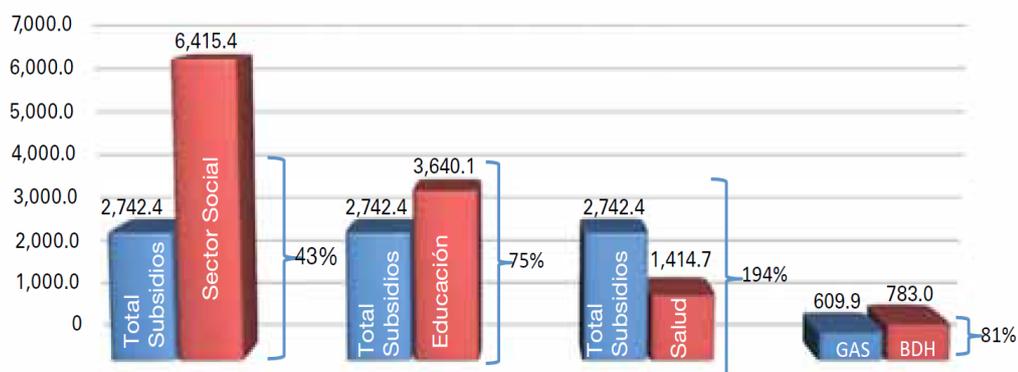


Figura 8. Inversión social respecto a subsidios estatales

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pág. 30

A continuación y como se observa en la figura 9, los bienes y servicios para inversión, compuestos por los recursos destinados a servicios de educación inicial, provisión de materiales didácticos para educación preprimaria y primaria y actividades de integración social y valores, se incrementan en 233.5% (USD 204.7 millones), como producto del cambio en la modalidad de contratación de servicios para el Programa de Alimentación Escolar (PAE), la construcción de infraestructura para la universalización de la educación básica y un proyecto de publicaciones científicas. (La inversión social el presupuesto general del Estado, 2011)

Además el gasto en personal para inversión se incrementa en 211.5% (USD 136.1 millones) debido a un incremento en personal destinado al fortalecimiento de la capacidad docente y recurso humano. (La inversión social el presupuesto general del Estado, 2011). Esto confirma las intenciones en el cumplimiento del “Plan Decenal del Ministerio de Educación” y el compromiso que genera el Gobierno con el mejoramiento en la calidad educativa.

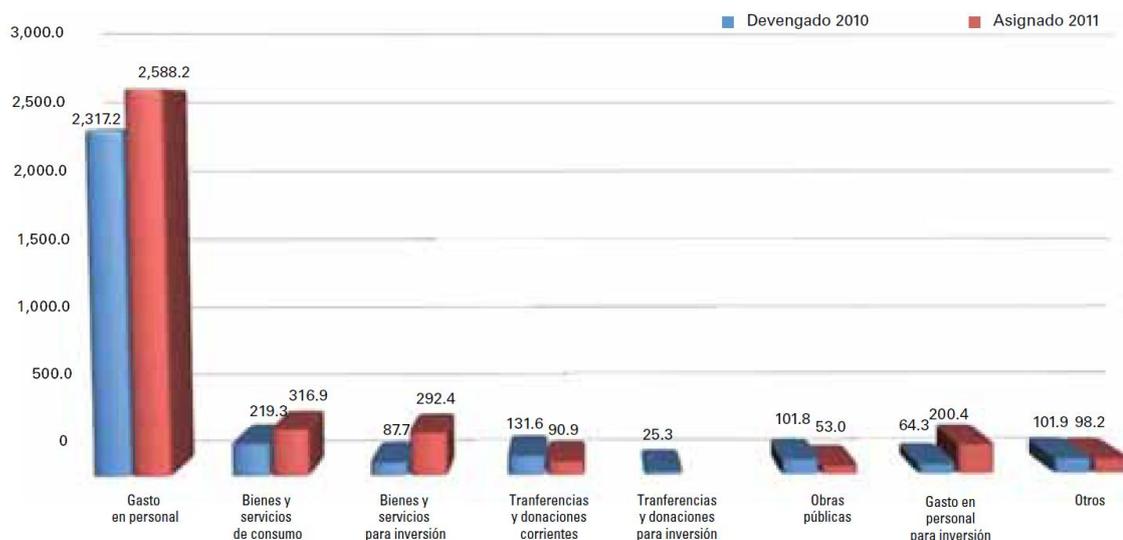


Figura 9. Inversión en educación por grupo de gasto

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pág. 32

Dentro del sectorial educación, el total de los recursos asignados en 2011 a los programas específicos representa el 8.2% (USD 299.0 millones) del total del presupuesto sectorial, según el documento de asignación del presupuesto para el sector social 2011.

Tomando en cuenta que el 44.9% del mismo presupuesto sectorial es asumido por el pago a docentes.

Los programas más representativos son infraestructura educativa, que presenta un decrecimiento del 62.8% (USD 121.3 millones) respecto al 2010, eliminación del aporte voluntario con un crecimiento del 87.5% (USD 37.1 millones), y el Programa de Alimentación Escolar (PAE), que tiene una asignación de USD 67.5 millones para 2011. Adicionalmente, se encuentran los programas textos escolares Gratuitos (USD 16.9 millones), Hilando el Desarrollo (USD 1.7 millones), Educación básica para jóvenes y adultos (USD 2.2 millones), Erradicación del analfabetismo (USD 37.6 millones) y Educación Inicial (USD 21.9 millones). (Ministerio de Finanzas / Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, 2011)<sup>6</sup>.

A continuación en las tablas 12 y 13 se observa las cifras y programas del sector educación.

Tabla 12. Inversión en programas sociales específicos del sector educación

<b>PROGRAMAS SOCIALES ESPECÍFICOS POR SECTORIAL</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Variación</b>
Educación	329.8	299.0	-30.8	-9.3%
Salud	117.3	133.4	16.1	13.7%
Bienestar Social	887.8	1002.4	114.6	12.9%
Desarrollo Urbano y Vivienda	92.5	58.3	-34.2	-370.0%
Trabajo	10.0	10.5	0.5	5.0%
<b>TOTAL PROGRAMAS</b>	<b>1434.4</b>	<b>1503.6</b>	<b>66.2</b>	<b>4.6%</b>
<b>TOTAL SECTOR SOCIAL</b>	<b>5542.8</b>	<b>6415.4</b>	<b>872.6</b>	<b>15.7%</b>
<b>PARTICIPACIÓN PROGRAMAS EN EL SECTOR</b>	<b>25.9%</b>	<b>23.4%</b>	<b>7.6%</b>	

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pág. 41

Elaborado por: Daniela Jaramillo

<sup>6</sup> Ministerio de Finanzas (2012), La Inversión Social en el presupuesto General del Estado 2011, Publicación Anual 2011

Tabla 13. Inversión en programas sociales específicos del sector educación

<b>PROGRAMAS ESPECÍFICOS EN SECTORIAL EDUCACIÓN</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Diferencia</b>	<b>% Variación</b>
Educación Básica para jóvenes y adultos	0.0	2.2	2.2	NA.
Educación Inicial	13.6	21.9	8.3	61.0%
Eliminación del Aporte Voluntario	42.4	79.5	37.1	87.5%
Erradicación del Analfabetismo	3.7	37.6	33.9	916.2%
Hilando el Desarrollo	17.6	1.7	-15.9	-90.3%
Infraestructura Educativa	193.0	71.7	-121.3	-62.8%
Programas de Alimentación Escolar	45.2	67.5	22.3	49.3%
Textos escolares gratuitos	14.3	16.9	2.6	18.2%
<b>TOTAL PROGRAMAS</b>	<b>329.8</b>	<b>299.0</b>	<b>-30.8</b>	<b>-9.3%</b>
<b>TOTAL SECTORIAL</b>	<b>3049.0</b>	<b>3640.1</b>	<b>591.1</b>	<b>19.4%</b>
<b>PARTICIPACIÓN PROGRAMAS EN SECTORIAL</b>	<b>10.8%</b>	<b>8.2%</b>		

Fuente: Ministerio de Finanzas (2011), Presupuesto del Gobierno Central 2011 [en línea] disponible en: [www.unicef.org/ecuador/Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/ecuador/Asignacion_PGE_2011_web.pdf) pág.42

Elaborado por: Daniela Jaramillo

En el Ecuador existen 196 centros educativos para niños con discapacidad atendiendo a un total de 9096 niños y jóvenes. Es de vital importancia destacar que 30 de estas instituciones se encuentran en Quito, como se observa en la Tabla 14. Estos centros no representan una intensidad competitiva para la fundación pues al tener un objetivo social distinto, su existencia colabora con el mejoramiento en la atención al trato, apoyo y desarrollo de personas con discapacidades. En tal caso es posible que el apalancamiento u la alianza estratégico con estas instituciones incrementen las oportunidades de ser atendidos por programas gubernamentales.

A continuación en la tabla 14, se encuentra el total de centros educativos que según el Ministerio de Educación del Ecuador que atienden en el 2012 a estudiantes con discapacidades a nivel nacional. La Figura detalla la información total por cantón junto con el número total de estudiantes. Sin embargo en el estudio se encuentra el detalle de la tabla con el nombre de cada centro. Ver también anexo 3.

Tabla 14. Instituciones de educación especial en el Ecuador

<b>Provincia</b>	<b>Número de centros</b>	<b>Total de estudiantes discapacitados</b>
Azuay	18	<b>633</b>
Bolívar	4	<b>83</b>
Cañar	4	<b>218</b>
Carchi	3	<b>133</b>
Chimborazo	12	<b>364</b>
Cotopaxi	4	<b>157</b>
El Oro	14	<b>790</b>
Esmeraldas	10	<b>847</b>
Guayas	17	<b>747</b>
Imbabura	5	<b>210</b>
Loja	11	<b>340</b>
Los Ríos	11	<b>381</b>
Manabí	15	<b>915</b>
Morona Santiago	6	<b>331</b>
Napo	3	<b>99</b>
Orellana	2	<b>170</b>
Pastaza	2	<b>165</b>
Pichincha	35	<b>1733</b>
Santa Elena	2	<b>123</b>
Santo Domingo de los Tsáchilas	3	<b>88</b>
Sucumbíos	5	<b>174</b>
Tungurahua	5	<b>291</b>
Zamora Chinchipe	5	<b>74</b>
	<b>196</b>	<b>9066</b>

Fuente: Ministerio de Educación (2012), Base de datos de instituciones educativas de educación especial 2011, [in situ] disponible en instalaciones del MEC.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

El Gobierno aporta con profesores y personal técnico a través de partidas, más no con aportes económicos directamente a las instituciones a menos que sean solicitados al gobierno.

El trabajo de la vicepresidencia del Ecuador ha sido arduo en la ayuda a instituciones que brindan apoyo a personas con discapacidades. Sin embargo el Ministerio de Educación no cuenta con fuentes de información específica ligadas con el apoyo económico específico del Gobierno Nacional hacia instituciones educativas para niños con capacidades especiales.

#### **2.1.4. Factores tecnológicos.**

El recurso tecnológico o también conocido como TIC (Tecnología de Información y Comunicación) es considerado actualmente de gran importancia en el sector educativo pues agiliza los procesos de aprendizaje y desarrolla habilidades de investigación en los estudiantes.

La Organización de Naciones Unidas para la Educación UNESCO, tiene una consideración con la tecnología como elemento de desarrollo y progreso que se debe empezar a ser una constante en el sector educativo. En un informe plantea la siguiente afirmación sobre la educación de calidad:

“Una educación de buena calidad facilita la adquisición de conocimientos, aptitudes y actitudes que poseen un valor intrínseco y contribuye al desarrollo económico y social. Una sociedad más educada puede traducirse en índices de innovación más elevados, una mayor productividad global gracias a la capacidad de las empresas para introducir nuevos y mejores métodos de producción, y una aplicación más rápida de las nuevas tecnologías.” (UNESCO, 2005)<sup>7</sup>

El Ecuador no es ajeno a las tendencias de la Sociedad de la Información, que está dotando a las escuelas públicas de equipamiento de aulas de informática con acceso a internet. En el 2010, según expresa el informe “Rendición de Cuentas” del Ministerio de Educación del Ecuador, no utilizar las TIC es “no vivir el progreso”

La integración de las TIC en el sector educativo del país ha planificado a la dotación de infraestructuras, equipamiento de aulas con ordenadores y recursos informáticos, dotación

---

<sup>7</sup> UNESCO (2005): Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo [en línea] disponible en:<http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/reports/2005-quality/>

de software educativo, capacitación al profesorado, creación de portales educativos, soporte técnico a las escuelas, entre otros.

Recientemente, Ecuador ha elaborado su primer documento base de estándares TIC en concordancia con la propuesta de estándares educativos que se lleva a cabo actualmente (Ministerio de Educación de Ecuador, 2012).

En la actualidad se habla mucho de las “escuelas del milenio”, aulas que contienen tecnología de punta en cuanto a tableros digitales y acceso a internet. Existen varias que ya fueron inauguradas y operan en el país aunque pocos docentes y autoridades educativas no posean un pleno conocimiento de ello.

Hay que considerar que en pocos años la tecnología en el campo educativo ha dado saltos abrumadores y que es de suma importancia contar con la tecnología en las aulas de clase, sin embargo los docentes deben estar capacitados y especializados en los nuevos software y herramientas tecnológicas que faciliten y catalicen los procesos además de lograr alcanzar una competencia antes que el crecimiento exponencial de la tecnología pueda abrir una brecha que sea cada vez más compleja de cerrar.

Por otro lado cuando se trata de Tics en educación especial el campo se especializa aún más. Gracias al apoyo e iniciativa de la Vicepresidencia de la República la atención y asistencia que se le ha puesto al sector con discapacidades ha sido extraordinario. Pues la ley estipula desde el año 2009 mejorar en las condiciones de vida de las discapacidades y propone una inclusión social en todos los ámbitos incluso el ámbito de la tecnología de la información y la comunicación. En el artículo noveno de la convención sobre los derechos de las personas con discapacidades y protocolo facultativo se refiere a la accesibilidad tecnológica de los ciudadanos discapacitados de la siguiente manera:

El 30 de enero de 2009 el INEN aprobó el Reglamento técnico de accesibilidad de las personas con discapacidad y movilidad reducida al medio físico, lo notificó la OMC, MERCOSUR, a Chile. Al momento está publicado en el Registro Oficial y su vigencia es obligatoria a nivel nacional. Este reglamento hace referencia en ciertos artículos a los

derechos de las personas con discapacidades en relación con la accesibilidad. (CONADIS, 2009)<sup>8</sup>

A partir de estas resoluciones, el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) vigila el cumplimiento de las normativas en cada uno de los municipios. Tanto la Convención sobre los Derechos de las personas con discapacidad como la Constitución de la República del Ecuador incluyen temas relacionados con la accesibilidad tecnológica, donde se pueden mencionar los siguientes:

En el artículo cuarto de este documento, en lo referente a las obligaciones generales se menciona que en materia de tecnología el Estado Ecuatoriano debe:

- “Emprender o promover la investigación y el desarrollo, y promover la disponibilidad y el uso de nuevas tecnologías, incluidas las TIC’s (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), ayudas para la movilidad, dispositivos técnicos y tecnologías de apoyo adecuadas para las personas con discapacidad, dando prioridad a las de precio asequible;
- Proporcionar información que sea accesible para las personas con discapacidad sobre ayudas a la movilidad, dispositivos técnicos y tecnologías de apoyo, incluidas nuevas tecnologías, así como otras formas de asistencia y servicios e instalaciones de apoyo;”

Con el fin de mejorar las competencias tecnológicas y de comunicación en los estudiantes de la Fundación IEPNI os Partes adoptarán medidas pertinentes para asegurar el acceso de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, al entorno físico, el transporte, la información y las comunicaciones, incluidos los sistemas y las tecnologías de la información y las comunicaciones, y a otros servicios e instalaciones abiertos al público o de uso público, tanto en zonas urbanas como rurales. Estas medidas, que incluirán la identificación y eliminación de obstáculos y barreras de acceso, se aplicarán, entre otras cosas, a:

---

<sup>8</sup>CONADIS e INEN, 2009, XV CONFERENCIA INTERAMERICANA DE ALCALDES Y AUTORIDADES LOCALES, Sobre el reglamento técnico a las personas con discapacidad, [http://www.ipmcs.fiu.edu/past/2009/09\\_Acesso\\_FENODIS\\_Ecuador.pdf](http://www.ipmcs.fiu.edu/past/2009/09_Acesso_FENODIS_Ecuador.pdf)

- Promover otras formas adecuadas de asistencia y apoyo a las personas con discapacidad para asegurar su acceso a la información.
- Promover el acceso de las personas con discapacidad a los nuevos sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones, incluida Internet.
- Promover el diseño, el desarrollo, la producción y la distribución de sistemas y tecnologías de la información y las comunicaciones accesibles en una etapa temprana, a fin de que estos sistemas y tecnologías sean accesibles al menor costo.

Acorde con la política de Estado de inclusión de los discapacitados, el regulador de telecomunicaciones pretende que las tecnologías de la información y comunicación sean una herramienta clave de integración de este sector en la sociedad.

La Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador está impulsando desde hace cinco años "tecnologías para la inclusión social, porque desde la visión y la misión, desde la carta misional y están llamados a trabajar con los sectores de atención prioritaria", dice el profesor Vinicio Ordóñez, director nacional de investigación del centro de estudios superiores.

En 2010 la Fundación IEPNI realizó una compra de computadores, e inauguró una sala de computación, la cual ha sido de vital importancia en el desarrollo educativo de los estudiantes y el progreso académico de la Institución, sin embargo la misma no cuenta con conexión a internet lo que dificulta aplicación de un programa informático que vaya de acuerdo a las necesidades especiales de los estudiantes del IEPNI. Las computadoras adquiridas por la institución no cumplen en su totalidad con la misión de las TIC's y no se ha implementado tampoco, la utilización de algún software con contenidos para la educación especial, debido en gran medida al desconocimiento y a la falta de capacitación al respecto por parte de las autoridades y cuerpo docente.

De este modo es notorio concluir que los aspectos sociales y tecnológicos están íntimamente relacionados con la calidad y cobertura de la educación ya que es importante contar con la infraestructura adecuada en y un personal docente calificado y bien remunerado primer lugar para después pensar en la utilización de la tecnología como una herramienta que facilite los procesos de aprendizaje de los alumnos.

### **CAPÍTULO III**

### **3. Plan estratégico**

#### **3.1. Direccionamiento estratégico.**

El direccionamiento estratégico de una organización es la guía que define su norte y su clara definición es importante para poder asentar de una manera coherente las estrategias y tácticas del plan estratégico. Los elementos del direccionamiento estratégico son misión, visión y valores corporativos. (David, 2003, pág. 5)<sup>9</sup>

Es de vital importancia que toda la organización conozca de forma clara la misión, visión, valores y principios de la fundación IEPNI, pues solo de esta manera podrá existir una integración de todas las áreas y departamentos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En el caso particular de la Fundación IEPNI, ya existe un direccionamiento estratégica, es decir desde su creación ya cuentan con una misión, visión, y principios organizacionales, lo cuales están citados en el capítulo I. Sin embargo el presente trabajo se ha recomendado una reingeniería del mismo para de este modo dar más claridad y brillo a la nueva estrategia de la Fundación.

#### **3.1.2. Misión.**

Según Iván Thompson, la misión es la razón de ser de la organización ya que define lo que debe cumplir en el entorno en el que se desenvuelve, lo que se proyecta a hacer y para quien lo va a hacer. (Thompson, 2006). La misión de la fundación, ha sido sintetizada y actualizada de acuerdo a la razón propia de la Fundación, la cual tiene la labor de conseguir recursos económicos para subsidiar a las familias participantes los servicios educativos y además brindar a sus alumnos, atención de la mejora calidad para subsanar los problemas de discapacidad intelectual. De esta manera se ha actualizado la misión de la institución y es una propuesta elaborada en base a la misión anterior de la fundación con la adición de los nuevos objetivos estratégicos. Esta reingeniería de la misión da como resultado la siguiente misión:

---

<sup>9</sup> David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF.: Pearson Education Mexico. Pag 5

"Somos el IEPNI, una fundación sin fines de lucro, que brinda servicios educativos especiales a muy bajo costo y con alto profesionalismo, para niños, niñas y jóvenes con discapacidad intelectual a través de un currículo acorde a sus necesidades educativas especiales, basada en la práctica de valores, para así mejorar de una manera digna su calidad de vida y la de sus familias siendo capaces de ayudar a la integración de los niños y a la sociedad como seres productivos independientes."

### **3.1.3. Visión.**

Según Iván Thompson la visión representa el camino al cual se dirige la organización en el largo plazo y sirve de brújula para orientar las decisiones y estrategias de crecimiento de la organización. (Thompson, 2006)<sup>10</sup>

De esta manera se ha actualizado la visión de la institución y es una propuesta elaborada en base a la visión anterior de la fundación con la adición de los nuevos objetivos estratégicos. Esta reingeniería da como resultado la siguiente la nueva visión de la Fundación:

"Ser una Fundación especializada en el apoyo y atención de la educación especial y deficiencia intelectual, que consigue a través de su prestigio, recursos económicos fruto de su autogestión y de donaciones nacionales e internacionales al ser referente de su excelente gestión y servicio. Además de contar con padres de familia interesados e involucrados en la formación de sus hijos, en un ambiente saludables y motivador"

### **3.1.4. Valores.**

Es importante tener en cuenta los valores de la organización que serán utilizadas buscando cumplir una oferta de valor en beneficio de sus clientes o también entendiéndose como las familias de los estudiantes. De esta manera el direccionamiento define ciertos valores que obligan a la fundación a crear un modelo de relación directa y co-participativa en busca de crear una relación confiable. Para tal modelo participan los siguientes principios:

- **Brindar una educación especializada, utilizando del currículo acorde de las necesidades de niñas y niños**

---

<sup>10</sup> Thompson, I. (2006). *Promonegocion.net.*, [en línea] disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>. Recuperado el 16 de Septiembre de 2012

Los alumnos requieren satisfacer necesidades intelectivas específicas y la atención deberá contar con personal técnico que conozca de educación especial.

- **Capacitación permanente al personal y a las familias de los alumnos**

Puesto que el trato del personal y de los padres de familia debe estar orientado en primer plano en comprender las condiciones actuales de los niños y niñas con discapacidad y a poder ayudar a su desarrollo.

- **Personal bien remunerado**

Trabajar siendo un especialista educativo requiere de una remuneración justa y digna de acuerdo con los resultados del personal.

- **Compromiso social enfocado a la inclusión.**

La Meta es conseguir recursos económicos que puedan contribuir al mejoramiento de las instalaciones y así en el mejoramiento de la calidad de educación de los alumnos quienes son los beneficiarios. Es importante considerar que los niños deben tener la capacidad de ser incluidos en la sociedad y para aquello requieren una formación con resultados.

- **Afecto, comprensión y respeto.**

En la Fundación se debe educar con afecto, comprendiendo la situación de cada familia y respetando las diferencias de cada niño, niña o joven.

El valor fundamental de la fundación es el de responder con metodologías educativas adecuadas en el desarrollo de los niños y niñas con capacidades especiales, con el mayor objetivo de insertar a este sector vulnerable en la sociedad con un proceso de educación responsable y sobre todo cultivando y educando con amor.

### **3.1.5. Posicionamiento.**

El posicionamiento es la esencia de la Fundación IEPNI, quiere decir que, todo el direccionamiento estratégico de la institución es traducido en los beneficios que esta ofrece a sus clientes o beneficiarios, y este sirve para aclarar la percepción de la del nombre IEPNI en la mente de las personas que escuchan su nombre, siendo en primera instancia las familias de los alumnos de la institución y en segunda todos los organismos y demás instituciones y empresas con los cuales se relaciona IEPNI a través de relaciones públicas.

Esta frase de posicionamiento llama a quien la escucha a identificar los valores y la misión de la institución creando una identificación pública. A continuación se plantea la frase de posicionamiento para el IEPNI:

“La fundación IEPNI es una organización sin fines de lucro, que se ha destacado en el tiempo, como una entidad altruista de servicio que ha dejado huella con su calidad educativa especial que se dedica a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y jóvenes con discapacidad intelectual.”

A partir de esta frase de posicionamiento que se encuentra estrechamente vinculada a la misión, visión y valores propios de la organización, se ha de considerar el diseño integral del mensaje de relaciones públicas con el fin de mantener en el tiempo una contribución de donaciones sostenible en empresas privadas y públicas que aportan con la labor del servicio educativo a los niños de la fundación.

### **3.2. Perspectivas estratégicas.**

El objetivo principal de la perspectiva estratégica está enfocado en la organización de la fundación para el futuro, quiere decir que a partir de los siguientes análisis se tendrá una idea clara de la realidad actual de la fundación con respecto a su entorno.

De acuerdo con el autor Fred R. David, “las matrices como herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cualifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia” (David F. R., 2003)

Las matrices estratégicas que se presentarán en este capítulo, permitirán diagnosticar la situación de la fundación que se analizó en el capítulo anterior, con referencia a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para de esta manera proceder a diseñar las estrategias necesarias.

Además, servirán para comprender las tendencias futuras tanto internas como externas, y así poder planificar con estrategias efectivas para el mejoramiento de todas las actividades que estén involucradas.

### 3.2.1. Análisis estratégico.

La toma de decisiones que resulte del análisis de las matrices estratégicas estará basada en la aportación de información, con respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos. Esto permitirá crear y evaluar alternativas y estrategias con una mayor eficiencia. En tales análisis es indispensable utilizar el juicio intuitivo acertado del investigador o autor del proyecto para que pueda de esta manera determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

#### 3.2.1.1. FODA.

El FODA es el análisis externo e interno de la fundación. En esta se definen las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades. Primeramente se procede a realizar un análisis FODA, el cual es una herramienta que ayuda a determinar el estado situacional de la Fundación en cuanto a su relación con el micro y el macro entorno a través de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identifiquen en el proceso de diagnóstico organizacional realizado en los primeros dos capítulos. Al definirlos con argumentos claros y objetivos y según la situación actual de la fundación, se podrá establecer cuáles son los puntos débiles sobre los cuales hay que aplicar mejoras, utilizando las propias fortalezas de la institución para ser más proactivos y eficientes.

Tabla15. Matriz FODA Fortalezas

<b>FORTALEZAS</b>
La fundación está legalmente constituida y cuenta con una estructura organizacional bien definida que tiene funcionalidad.
Existe un direccionamiento estratégico bien definido.
Se cuenta con 3 propuestas de proyectos para satisfacer las principales necesidades de la institución.
La infraestructura física es propia y cuenta con todos los servicios básicos.
Aulas equipadas con sala de audiovisuales y computación. Además de suficiente mobiliario y muebles adaptados.
El plan curricular está adaptado a las necesidades de la Educación Especial, facilitando la adaptación a las metodologías y técnicas de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Las fortalezas se entienden como acciones que la organización realiza de forma correcta y que pueden llegar a ser una ventaja competitiva.

Tabla 16. Matriz FODA Oportunidades

<b>OPORTUNIDADES</b>
El Plan decenal de educación ha cumplido con los incrementos del presupuesto a la educación en el PIB.
Apoyo del Ministerio de Educación con textos escolares gratuitos
Apoyo del Ministerio de Educación con el aporte de 5 partidas de personal técnico especializado.
Apoyo de la empresa privada a fundaciones e instituciones de trabajo social a través de aportes económicos, atención médica y refrigerios.
Apoyo por parte del Municipio de Quito en eventos culturales, mejoramiento en la calidad de la educación y cursos de capacitación
Apoyo de universidades en trabajos extracurriculares y de extensión universitaria.

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Tabla 17. Matriz FODA Debilidades

<b>DEBILIDADES</b>
Las fuentes de ingreso de la fundación son poco efectivas.
La ejecución de los tres proyectos de auto-sostenibilidad ha sido nula por falta de presupuesto y falta de interés en el seguimiento por parte del directorio.
Poca operatividad y dirección de la Directiva.
Déficit en el balance general lo que indica que la fundación ha operado a pérdida en los últimos 3 años con cifras del capital de trabajo en contra.
Insuficiente número de personal técnico
Falta de mantenimiento de la institución.

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Las oportunidades son situaciones potencialmente favorables que deben ser aprovechadas por la empresa.

Las debilidades son aspectos negativos en el funcionamiento de la organización que deben ser mejorados para que esta tenga un nivel competitivo aceptable

Tabla 18. Matriz FODA Amenazas

<b>AMENAZAS</b>
El bajo nivel económico de las familias de los estudiantes, amenaza al desarrollo de las actividades institucionales al no contar con el pago de las pensiones y obligaciones.
La falta de apoyo de los padres de familia en los proyectos de la nueva planificación estratégica por ejemplo su falta de participación en la “Escuela para padres”.
Falta de apoyo privado ya que se van mermando los volúmenes de los montos de las donaciones que se reciben de ONG’s y empresa privada.
Nuevas políticas más rigurosas en el manejo de las fundaciones y leyes de rendición de cuentas.
Limitación de las partidas para docentes asignadas por el Ministerio de Educación.
Los elevados costos de capacitación y las exigencias de evaluación docente en todos los establecimientos educativos del país.

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Por último las amenazas son situaciones del entorno que entrañan un riesgo o peligro para la organización.

Según Fred R. David una matriz estratégica permite a los estrategas resumir y evaluar la información ya sea está basada en los factores internos como externos del estudio.<sup>11</sup>

### **3.2.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

La Matriz de evaluación de factores externos, según Fred R. David es una herramienta que resume los resultados de una auditoria externa que depende de la intuición del investigador al momento de asignar calificaciones y pesos a los factores.

<sup>11</sup> David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF.: Pearson Education Mexico.

Tabla 19. Matriz EFE

<b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CAL</b>	<b>POND</b>
<b>Oportunidades:</b>			
El Plan decenal de educación ha cumplido con los incrementos del presupuesto a la educación en el PIB.	0,11	3	0,33
Apoyo del Ministerio de Educación con textos escolares gratuitos	0,09	3	0,27
Apoyo del Ministerio de Educación con el aporte de 5 partidas de personal técnico especializado.	0,10	4	0,40
Apoyo de la empresa privada a través de aportes económicos, atención médica y refrigerios.	0,15	4	0,60
Apoyo por parte del Municipio de Quito en eventos culturales, mejoramiento en la calidad de la educación y cursos de capacitación	0,09	3	0,27
Apoyo de universidades en trabajos extracurriculares y de extensión universitaria.	0,04	3	0,12
<b>Amenazas:</b>			
El bajo nivel económico de las familias de los estudiantes, amenaza al desarrollo de las actividades institucionales al no contar con el pago de las pensiones y obligaciones.	0,10	1	0,10
La falta de apoyo de los padres de familia en los proyectos.	0,05	2	0,10
Falta de apoyo privado ya que se van mermando los montos de las donaciones que se reciben de ONG's y empresa privada.	0,10	1	0,10
Nuevas políticas más rigurosas en el manejo de las fundaciones y leyes de rendición de cuentas.	0,04	2	0,08
Limitación de las partidas para docentes asignadas por el Ministerio de Educación.	0,08	2	0,16
Los elevados costos de capacitación y las exigencias de evaluación docente en todos los establecimientos educativos del país.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

**Fuente:** Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica (2003)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

La matriz de la tabla 19 tiene que ver con la evaluación de los factores externos y se la realiza evaluando cada uno de los factores encontrados en las oportunidades y amenazas.

Para el análisis de la matriz EFE se da una calificación a cada uno de los factores de amenazas y oportunidades, la misma que debe ser 3 o 4, como referente teórico en el caso de que la oportunidad sea medianamente importante se asigna 3 y si es muy importante se asigna 4. Tal asignación de la calificación va de acuerdo a la decisión de la autora según la pertinencia de las variables que se analicen. Para las amenazas la calificación es 1 o 2; 1 si la amenaza es muy fuerte y 2 si es medianamente fuerte.

Luego de calificar cada factor se procede a asignar un peso que tiene que ver con la importancia relativa que cada uno de estos factores representa con respecto a los demás. De la misma manera la asignación de los pesos está en relación a la importancia de cada variable para el estudio y se ubica en la Figura según criterio de la autora. El siguiente paso será encontrar el valor total ponderado, que es la suma de las ponderaciones obtenidas como resultado de la multiplicación de los pesos asignados por el valor de la calificación dada a cada uno de los factores determinantes para el éxito. Se determina una media entre las valoraciones totales que pueden obtenerse en la Figura de 1.0 y 4.0. Como resultado, en la matriz EFE, se obtuvo un valor de 2.63, indicador que al estar por encima de la media competitiva de 2.5 que es un valor teórico, y determina que hay más oportunidades de crecimiento en el mercado que amenazas. Quiere decir que existen muchas circunstancias de oportunidades que la fundación podría aprovechar.

### **3.2.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).**

En esta matriz se evalúa la evaluación de los factores internos, y se utiliza la misma metodología que en la matriz de evolución de factores externos. Esta vez se tomarán en cuenta las fortalezas y las debilidades, donde se aplican juicios intuitivos de la misma manera que la matriz anterior.

Tabla 20. Matriz EFI

<b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CAL.</b>	<b>POND</b>
<b>Fortalezas</b>			
La fundación está legalmente constituida y cuenta con una estructura organizacional bien definida que tiene funcionalidad.	0,09	4	0,36
Existe un direccionamiento estratégico bien definido.	0,08	4	0,32
Se cuenta con 3 propuestas de proyectos para satisfacer las principales necesidades de la institución.	0,08	4	0,32
Infraestructura física propia que cuenta con todos los servicios básicos.	0,05	3	0,15
Aulas equipadas con sala de audiovisuales y computación. Además de suficiente mobiliario y muebles adaptados.	0,08	4	0,32
El plan curricular está adaptado a las necesidades de la Educación Especial, facilitando la adaptación a las metodologías y técnicas de trabajo.	0,04	3	0,12
<b>Debilidades</b>			
Las fuentes de ingreso de la fundación son poco efectivas.	0,12	1	0,12
La ejecución de los tres proyectos de auto sostenibilidad ha sido nula por falta de presupuesto y falta de interés en el seguimiento por parte del directorio.	0,11	1	0,11
Poca operatividad y dirección de la Directiva.	0,12	1	0,12
Déficit en el balance general lo que indica que la fundación ha operado a pérdida en los últimos 3 años con cifras del capital de trabajo en contra.	0,12	1	0,12
Insuficiente número de personal técnico	0,06	2	0,12
Falta de mantenimiento de la institución.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,28</b>

Fuente: Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (2003)<sup>12</sup>

Elaborado por: Daniela Jaramillo

El procedimiento va siguiendo la misma metodología que en la matriz EFE.

En la tabla 20 se observa que la calificación en la fortaleza puede ser de 3 si esta es medianamente importante y 4 si es muy importante. Este valor es un referente teórico de Fred David. De igual manera se asigna la calificación 1 si el factor de la debilidad es muy

<sup>12</sup> David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DF.: Pearson Education Mexico.

importante y 2 si es medianamente importante. Estas calificaciones y pesos se asignan según el criterio del investigador en un procedimiento intuitivo

Después de la sumatoria de los valores ponderados, que se obtienen multiplicando cada una de las calificación por los pesos, se obtiene un valor de 2.28, indicador que al estar debajo de la media competitiva de 2.50 y que indica que hay que reforzar los aspectos internos de la fundación en primer orden para poder tener un buen rendimiento y poder competir en el mercado.

#### **3.2.1.4. Matriz de impacto.**

El objetivo principal de esta herramienta es el de identificar los elementos del entorno que podría, de cierta manera afectar el planteamiento de las estrategias y la consideración que habrá de cada una de ellas. (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing, 1990)<sup>13</sup>

Los factores con un alto impacto tienen una mayor importancia y un mayor nivel de que ocurran de acuerdo a criterio del investigador después de un proceso de observación in situ.

Para completar el análisis de factores externos e internos de la fundación es necesario definir el nivel de impacto de cada uno de los componentes del FODA, estimando el grado de impacto en la problemática del IEPNI. De esta manera se puede tener una idea más clara de los puntos de mayor prioridad para la planificación estratégica. Para el análisis se relacionan cada una de las actividades del FODA con el grado de incidencia, ya sea este, alto, mediano o bajo. Es muy importante que el criterio de evaluación de cada actividad sea reflexionado de forma objetiva de acuerdo a la realidad actual del IEPNI.

---

<sup>13</sup> Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. Pág. 9, Madrid: Ediciones Díaz de Dantos.

Tabla 21. Matriz de impacto de fortalezas y debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
La fundación está legalmente constituida y cuenta con una estructura organizacional bien definida que tiene funcionalidad.	x		
Existe un direccionamiento estratégico bien definido.		x	
Se cuenta con 3 propuestas de proyectos para satisfacer las principales necesidades de la institución.	x		
Infraestructura física propia que cuenta con todos los servicios básicos.			x
Aulas equipadas con sala de audiovisuales y computación. Además de suficiente mobiliario y muebles adaptados.		x	
El plan curricular está adaptado a las necesidades de la Educación Especial, facilitando la adaptación a las metodologías y técnicas de trabajo.		x	
<b>Debilidades</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Las fuentes de ingreso de la fundación son poco efectivas.	x		
La ejecución de los tres proyectos de auto sostenibilidad ha sido nula por falta de presupuesto y falta de interés en el seguimiento por parte del directorio.	x		
Poca operatividad y dirección de la Directiva.	x		
Déficit en el balance general lo que indica que la fundación ha operado a pérdida en los últimos 3 años con cifras de capital de trabajo en contra.	x		
Insuficiente número de personal técnico		x	
Falta de mantenimiento de la institución.		x	

Fuente: Biblioteca de Manuales prácticos de Marketing (1990), Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico<sup>14</sup>

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Como se muestra en la tabla 21, se determina el impacto de cada uno de los factores del fortalezas y debilidades, asignando, según el criterio del investigador un nivel de impacto, Alto, Medio y Bajo. De esta manera se observan los factores que tiene un mayor impacto entre las fortalezas y las debilidades. De esta manera se concluye que los factores de mayor impacto tienen que ver con los proyectos ya establecidos por la fundación, que aún no han sido efectivamente planificados, ni ejecutados por la falta de operatividad de la directiva que ha dilatado su implementación de y así ha agravado su situación económica.

<sup>14</sup> Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Dantos. Pag 40

Tabla 22. Matriz de impacto de oportunidades y amenazas

<b>Oportunidades</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
El Plan decenal de educación ha cumplido con los incrementos del presupuesto a la educación en el PIB.	x		
Apoyo del Ministerio de Educación con textos escolares gratuitos		x	
Apoyo del Ministerio de Educación con el aporte de 5 partidas de personal técnico especializado.		x	
Apoyo de la empresa privada a través de aportes económicos, atención médica y refrigerios.	x		
Apoyo por parte del Municipio de Quito en eventos culturales, mejoramiento en la calidad de la educación y cursos de capacitación		x	
Apoyo de universidades en trabajos extracurriculares y de extensión universitaria.		x	
<b>Amenazas</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
El bajo nivel económico de las familias de los estudiantes, amenaza al desarrollo de las actividades institucionales al no contar con el pago de las pensiones y obligaciones.		x	
La falta de apoyo de los padres de familia en los proyectos.	x		
Falta de apoyo privado ya que se van mermando los volúmenes de los montos de las donaciones que se reciben de ONG's y empresa privada.	x		
Nuevas políticas más rigurosas en el manejo de las fundaciones y leyes de rendición de cuentas.		x	
Limitación de las partidas para docentes asignadas por el Ministerio de Educación.		x	
Los elevados costos de capacitación y las exigencias de evaluación docente en todos los establecimientos educativos del país.			x

Fuente: Biblioteca de Manuales prácticos de Marketing (1990), Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico <sup>15</sup>

Elaborado por: Daniela Jaramillo

<sup>15</sup> Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Dantos. Pag 43

En la tabla 22 de la matriz de impacto de las oportunidades y amenazas se observa que se utiliza la misma metodología que en la tabla 23 para determinar los factores de mayor impacto a criterio del investigador entre las amenazas y las oportunidades de la Fundación IEPNI. La definición del impacto de cada factor permitirá optimizar criterio para el desarrollo de estrategias a continuación en el análisis sobre el aprovechamiento, y la vulnerabilidad.

#### **3.2.1.5. Matriz de aprovechabilidad.**

Al haber definido el impacto entre los factores FODA, es posible diseñar una propuesta estratégica basada en el mejoramiento de la rentabilidad de la operación de la fundación y poder implementar los proyectos. A continuación se procederá a utilizar las actividades que obtuvieron un mayor impacto en la matriz anterior, de esta manera se dará prioridad en el análisis de aprovechabilidad.

Para realizar la matriz de aprovechabilidad se analizan las actividades cruzándolas entre si y se ponderara cada una de ellas. Las de mayor puntaje se seleccionaran por prioridades y además se desarrollara una estrategia de direccionamiento de aprovechabilidad en base a la mayor sumatoria.

Como se observa en la tabla 25 se realiza el cruce entre los factores de fortalezas y debilidades, en el cual se destacan las iteraciones que obtuvieron el mayor valor equivalente a cinco (5), son las que ayudaran a las siguientes conclusiones para construcción de las estrategias:

- La fundación IEPNI se encuentra legalmente constituida y esto facilita las relaciones con el ministerio de Educación que dota tanto de textos como de partidas de personal técnico a la institución.
- El apoyo de la empresa privada y pública, como también de las universidades y voluntarios, a través de donaciones, de la entrega de fondos y trabajo extracurricular, es crucial para el desarrollo y puesta en marcha de los tres proyectos de auto sostenibilidad de la fundación.

- El impacto del Plan decenal de educación en el desarrollo tecnológico debe ser aprovechado para sugerir y solicitar al Ministerio de Educación apoyo en el mejoramiento tecnológico de las zonas educativas y aulas de clase.

Tabla 23. Matriz de aprovechamiento

<b>FORTALEZAS / OPORTUNIDADES</b>	El Plan decenal de educación ha cumplido con los incrementos del presupuesto a la educación en el PIB.	Apoyo del Ministerio de Educación con textos escolares gratuitos	Apoyo del Ministerio de Educación con el aporte de 5 partidas de personal técnico especializado.	Apoyo de la empresa privada a través de aportes económicos, atención médica y refrigerios.	Apoyo por parte del Municipio de Quito en eventos culturales, mejoramiento en la calidad de la educación y cursos de capacitación	Apoyo de universidades en trabajos extracurriculares y de extensión universitaria.	<b>TOTAL</b>
La fundación está legalmente constituida y cuenta con una estructura organizacional bien definida que tiene funcionalidad.	1	4	5	4	4	4	<b>22</b>
Existe un direccionamiento estratégico bien definido.	1	2	1	1	2	1	<b>8</b>
Se cuenta con 3 propuestas de proyectos para satisfacer las principales necesidades de la institución.	1	1	3	5	3	5	<b>18</b>

Infraestructura física propia que cuenta con todos los servicios básicos.	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>
Aulas equipadas con sala de audiovisuales y computación. Además de suficiente mobiliario y muebles adaptados.	5	1	1	1	1	1	<b>10</b>
El plan curricular está adaptado a las necesidades de la Educación Especial, facilitando la adaptación a las metodologías y técnicas de trabajo.	3	4	1	1	1	1	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	

**Fuente:** Biblioteca de Manuales prácticos de Marketing (1990), Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico<sup>16</sup>

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

---

<sup>16</sup> Idem

### **3.2.1.6. Matriz de vulnerabilidad.**

Para esta matriz de vulnerabilidad se toman las mismas consideraciones que la matriz de aprovechamiento, pero esta vez se relacionan las amenazas con las debilidades. Con el resultado que arroje esta matriz se aplicaran en el siguiente capítulo estrategias para anticipar y evitar problemas externos que puedan afectar a la organización.

Basados en los resultados de la matriz de vulnerabilidad de la tabla 26, se llegan a considerar los factores que obtuvieron un mayor impacto y por ende son los de mayor prioridad. De las iteraciones en la matriz se ha llegado obtener las siguientes conclusiones a cerca de los aspectos de riesgo para la fundación IEPNI:

- Las principales fuentes de ingresos y de sostenibilidad de la Fundación IEPNI están ligados con los aportes de las empresas públicas y privadas al ser una actividad sin fines de lucro y con objetivos netamente sociales.
- La nula ejecución en los tres proyectos diseñados en el pasado por la directiva de la fundación está directamente con la poca operatividad y dirección de la misma que lleva a la falta de apoyo de las organizaciones privadas y públicas que aportan económicamente y también a la falta de interés y apoyo de los padres de familia. Lo que genera el continuo deterioro de las instalaciones al no existir fondos para realizar el mantenimiento.
- Existe una alta probabilidad de que las nuevas políticas de control del manejo de los fondos de las fundaciones provoque que la fundación incurra en problemas por los malos manejos y falta de capital de trabajo en la operación de la actual administración.

**Tabla 2. Matriz de vulnerabilidad**

<b>DEBILIDADES / AMENAZAS</b>	El bajo nivel económico de las familias de los estudiantes, amenaza al desarrollo de las actividades institucionales al no contar con el pago de las pensiones y obligaciones.	La falta de apoyo de los padres de familia en los proyectos.	Falta de apoyo privado ya que se van mermando los volúmenes de los montos de las donaciones que se reciben de ONG's y empresa privada.	Nuevas políticas más rigurosas en el manejo de las fundaciones y leyes de rendición de cuentas.	Limitación de las partidas para docentes asignadas por el Ministerio de Educación.	Exigencias en la capacitación docente en todos los establecimientos educativos del país.	<b>TOTAL</b>
Las fuentes de ingreso de la fundación son poco efectivas.	4	4	5	4	1	1	<b>19</b>
La ejecución de los tres proyectos de auto sostenibilidad ha sido nula por falta de presupuesto y falta de interés en el seguimiento por parte del directorio.	4	5	5	1	1	1	<b>17</b>
Poca operatividad y dirección de la Directiva.	1	1	5	4	1	1	<b>13</b>
Déficit en el balance general lo que indica que la fundación ha operado a pérdida en los últimos 3 años con cifras de capital de trabajo en contra.	3	3	2	5	1	1	<b>15</b>

Insuficiente número de personal técnico	1	1	3	1	4	2	<b>12</b>
Falta de mantenimiento de la institución.	4	5	5	4	1	1	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	

**Fuente:** Biblioteca de Manuales prácticos de Marketing (1990), Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico<sup>17</sup>

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

---

<sup>17</sup> Idem

### **3.3. Desarrollo de los objetivos estratégicos.**

Según Cantera (1989) el plan estratégico es un proceso que arranca con la aplicación de un método, y a partir del cual se aplicará un estilo de dirección que permitirá a la empresa mantener su posición competitiva en un entorno en permanente y veloz cambio. Para la búsqueda de tal método muchos expertos coinciden en la utilización de matrices en las cuales se contrastan diferentes factores y con las cuales se permite realizar funciones de análisis para encontrar ventajas competitivas para la organización. (Sainz de Vicuña Ancíin, 2009)<sup>18</sup>

#### **3.3.1. Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos deberán estar basados en los resultados de las matrices estratégicas, para de esta manera poder superar las debilidades, poder impulsar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

Los objetivos estratégicos se han definido de la siguiente manera:

- Planificar y ejecutar proyectos de sustentabilidad de la Fundación IEPNI, que sean su motor y ayuden a generar ingresos de 5.000 dólares mensuales.
- Desarrollar proyectos y actividades de mejoramiento de la infraestructura y la calidad de la educación especial con personal técnico y terapia ocupacional.
- Analizar la proyección financiera del Plan operativo con base a los indicadores financieros para determinar la factibilidad de los proyectos.
- Diseñar un modelo de organización del recurso humano que funcione de acuerdo con la propuesta de la planificación estratégica.

#### **3.3.2. Definición de las estrategias.**

Según Koontz las estrategias son planes generales de acción donde se despliegan recursos y esfuerzos de la organización para cumplir con objetivos generales.

---

<sup>18</sup> Sainz de Vicuña Ancíin, J. M. (2009). Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: ESIC Editorial. Pag. 29

“Programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos empleados para alcanzar esos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de los recursos; determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de recursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.”<sup>19</sup>

Las estrategias se han definido en base a los objetivos estratégicos, de esta manera para el primer objetivo estratégico, que consistió en la obtención de recursos económicos, se han planteado dos estrategias y para el segundo objetivo relacionado con el mejoramiento de la infraestructura y la calidad de la educación especial, otras tres estrategias:

- Estrategias relacionadas con la obtención de recursos económicos.
  - Obtención de recursos económicos de fuentes privadas y ONG's a través de la minería de datos y relaciones públicas con la activación del proyecto “Fundación activa” que generará tácticas de apadrinamiento y de marketing social a través de una campaña con la que se buscará conseguir una base de donaciones estable y sostenible. La minería de datos tiene el objetivo principal de crear una base de datos con los contactos que ya han aportado con la fundación y la búsqueda de nuevos contactos de carácter privado, organizaciones y grupos de interés que realicen donaciones a fundaciones y ONG's. Esta actividad de minería se deriva de ciertos conceptos de Economía Social y Solidaria, basados en la obtención de recursos económicos generados a través solicitudes de fin social y no de lucro, y se logra con relaciones públicas permanentes.
  - Obtención de recursos económicos y donaciones de origen gubernamental del Ministerio de Educación del Ecuador y del Gobierno Nacional a través de tácticas de relaciones públicas, la alianza estratégica con otras fundaciones, también a través de políticas de rendición de cuentas, buscar el apoyo de nuevas organizaciones con las cuales se buscará certificar con acciones la imagen de servicio social que presta esta fundación a la comunidad.
- Estrategias relacionadas con el mejoramiento de la Fundación.

---

<sup>19</sup> J. Maqueda La Fuente y J.I. Llaguno, *Marketing Estratégico para empresas de servicios* (Koontz H., O'Donnell c. Weihrich H., ob.), Pág. 393

- Mejoramiento de la infraestructura de la institución, retomando el proyecto ““Mi linda escuela”” utilizando los recursos económicos obtenidos con las estrategias anteriores para poder evidenciar con obras el gasto de los recursos obtenidos.
- Incorporar en el currículo de educación especial la terapia ocupacional para niños con discapacidad, de esta manera a través de un proyecto llamado “Recuperación de mi panadería” para el cual se destinara un presupuesto para su activación.
- Activación del proyecto ““Escuela para padres”” con el cual se podrá lograr que los padres y madres de los estudiantes se capaciten para que conozcan la forma adecuada de manejar ciertos problemas de sus hijos, además contar con el apoyo de los Padres de Familia en todas las actividades que la fundación realizara para conseguir recursos económicos y donaciones.

Los presupuestos de estos proyectos están descritos después de las tácticas en la sección destinada para tal motivo. A continuación se describirán las tácticas que corresponden a cada una de las estrategias de activación.

### **3.4. Definición de planes operativos.**

Para la primera estrategia está relacionada con la activación del proyecto ““Fundación activa”” con la obtención de recursos económicos de fuentes privadas y ONG’s.

#### **Plan operativo 1: Proyecto “Fundación activa”.**

- Se debe designar a una persona encargada del proyecto “Fundación activa”, la misma que deberá ejecutar todas las actividades según el cronograma de actividades y quien mensualmente controlará la operación de minería de datos en internet y otras fuentes de información. Esta persona estará a cargo de las relaciones públicas de la fundación
- Se debe iniciar la gestión de promoción de todas las posibles fuentes donadores privados. Esta actividad estará a cargo de la secretaria de la fundación quien contactará a bancos, empresas y otras fundaciones y ONG’s, dentro y fuera del país, por medio de correo electrónico o por vía telefónica.

Para ello la primera etapa se define a través de una segmentación las posibles instituciones fuentes de donación para solicitar su apoyo. Generalmente, los donantes solo apoyan proyectos o propuestas específicas, por lo que será necesario definir los requerimientos de la fundación a través de una descripción del trabajo que se va a hacer con los proyectos y la necesidad de la financiación.

- La necesidad: en referencia a los problemas sociales o del medio que le preocupan a la organización.
- El programa: qué planea hacer para resolver dicho problema.
- El resultado: qué espera como diferente en cuanto al resultado y como será evaluado
- El presupuesto: cuánto se necesita y para qué.

La preparación de un informe con estos contenidos servirá de mucho al momento de identificar potenciales donantes. El siguiente paso será identificar las organizaciones apropiadas, para así determinar la forma correcta de realizar un acercamiento y contacto efectivo.

- Se debe crear una carta institucional (ver anexo 2), que refleje la visión y la misión de la fundación, además de la situación actual de la misma y los requerimientos económicos y donaciones de insumos, enseres e inmuebles el cual será el formato de presentación a los posibles donadores e inversionistas en la fundación.
- Lanzamiento de la campaña de apadrinamiento (ver anexo 3), en la cual a los niños de la fundación se les conseguirán padrinos, a quienes les será debitado a través de una autorización bancaria un monto desde 5 hasta 30 dólares mensuales por niño, que contribuirá con las actividades contemplada en esta propuesta de la fundación. En los anexos se encuentra la campaña de apadrinamiento y la autorización bancaria (ver anexo 4).

Para la autorización bancaria se trabajará con Produbanco debido a que la fundación tiene ya una línea de crédito con el mismo, además por demostrar solidez y una situación financiera fuerte y prestigio al estar en el Ranking de las Principales Empresas e Instituciones Financieras del País de Revista Gestión, lo cual refleja su excelente reputación en el medio. Además el Produbanco tiene una asociación directa con

campañas de tipo social, como por ejemplo en el proyecto de donación para un “Techo para mi país”.

- Programara de autogestión con la colaboración de empresas privadas de consumo masivo como: Colgate, Nivea, Confiteca, Pronaca, Coca Cola, las mismas que en la actualidad disponen de un servicio social de donación de sus productos. Estos productos serán vendidos a menor precio y de esta manera los fondos ingresados serán dispuestos para la administración de los proyectos de ayuda de la fundación.

Generalmente las donaciones provienen de personas particulares, sin que se pueda conocer su monto exacto pero por lo regular son bajas de montos mayores a una media de \$150,00 por cada una de ellas.

#### **Plan operativo 2: Proyecto “Gobierno colaborador”**

Para la segunda estrategia relacionada con la obtención de donaciones del gobierno se han diseñado el siguiente proyecto que tiene las siguientes tácticas.

- Se designará una persona encargada de ejecutar y controlar todas las actividades diseñadas para este proyecto según un cronograma de actividades y quien mensualmente presentara reportes de su gestión. Esta persona se encargara de las relaciones públicas a nivel de instituciones gubernamentales y ministerios. La orientación de estas relaciones publicas es la de brindar información acerca de los proyectos y actividades proyectadas por la fundación, además de obtener información acerca de las oportunidades de donaciones a nivel del gobierno. De esta manera poder participar en los programas gubernamentales que benefician a los proyectos sociales.
- La persona responsable tendrá la misión de contactarse con otras instituciones educativas, fundaciones, organizaciones gremiales que puedan colaborar con información acerca de la participación del gobierno en sus actividades.

La proyección de ingresos de las estrategias de obtención de recursos económicos está descrita en la siguiente Figura y está basada en valores mínimos esperados de recaudo de donaciones, para solventar necesidades económicas descritas en el siguiente capítulo.

Tabla 25. Proyección de ingresos esperados en el año 2012

INGRESOS ESPERADOS EN EL AÑO	A partir de la Implementación			Subtotal
	3er mes	5to mes	7mo mes	
Ingresos a través de entidades Gubernamentales	\$2,500.00	\$3,000.00	\$4,000.00	\$9,500.00
Ingresos a través de entidades No Gubernamentales	\$3,500.00	\$4,000.00	\$5,000.00	\$12,500.00
Ingresos a través de la Campaña de Apadrinamiento	\$600.00	\$900.00	\$1,500.00	\$3,000.00
Ingresos a través de autogestión con el apoyo de empresas de consumo masivo.	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$6,000.00
<b>Subtotal</b>	\$8,600.00	\$9,900.00	\$12,500.00	
<b>Total</b>				<b>\$31,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

A continuación se describen las tácticas que derivan de la estrategia de mejoramiento de la fundación, con los siguientes proyectos:

- “Mi linda escuela”
- Recuperación de la Panadería
- “Escuela para padres”

Las siguientes tácticas plantean la activación del proyecto de la fundación “Mi linda escuela”:

### **Plan operativo 3: Proyecto ““Mi linda escuela””**

- Se designará una persona encargada del proyecto
- Realizar el inventario de los muebles y determinar las necesidades puntuales de muebles y cotizar y proyectar sus costos. El inventario se muestra adjunto en el anexo. (Ver anexo 7)
- Realizar un inventario y cotizar la reparación y mantenimiento de todo el centro educativo.
- Mejoramiento de la infraestructura de la institución, retomando la utilización los recursos económicos obtenidos con las estrategias anteriores para poder evidenciar con obras el

gasto de los recursos obtenidos. Los materiales y enseres requeridos se muestran en la tabla 28 y 29.

Tabla 26. Presupuesto de materiales y enseres requeridos

<b>Cant.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Precio</b>
1	Computadora portátil de 120 GW de memoria y 4 GW RAM, para la dirección	\$1,000.00
1	Centralilla telefónica de 3 extensiones para secretaria	\$200.00
1	Archivador metálico de 4 gavetas para psicología	\$200.00
36	Sillas metálicas para el salón múltiple	\$600.00
1	Televisión LCD de 42"	\$1,500.00
4	Computadoras completas para la sala de computación	\$2,400.00
10	Aparatos de desarrollo psicomotor para terapia ocupacional	\$1,800.00
2	Masajeador oro-facial y lingual para terapia del lenguaje	\$300.00
12	Pelotas de Basquetbol	\$480.00
12	Pelotas de futbol	\$480.00
12	Pelotas de Voleibol	\$480.00
6	Pelotas de Base-ball	\$240.00
12	Aros grandes ulula	\$180.00
12	Conos de señalización pequeños	\$120.00
12	Cuerdas para saltar	\$120.00
2	Balón Ortopédico de 1Kg y 3Kg	\$75.00
18	Mesas línea estudiantil	\$2,000.00
	<b>Total</b>	<b>\$12,175.00</b>

Fuente: Requerimientos de materiales, muebles y enseres IEPNI (2012)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Tabla 27. Presupuesto de mantenimiento del centro

<b>Cant.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Precio</b>
1	Pintura General de interior y Exterior	\$5,000.00
1	Cambio de redes eléctricas	\$4,000.00
1	Construcción de bodega de 24mt.	\$1,000.00
1	Remodelación	\$3,000.00
1	Baño	\$1,000.00
1	Impermeabilización de la terraza	\$300.00
1	Cisterna para 20 mts con bomba	\$2,000.00
	<b>Total</b>	<b>\$16,300.00</b>

Fuente: Requerimientos de mantenimiento del centro IEPNI (2012)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Las siguientes tácticas están relacionadas con la recuperación de la panadería de la Fundación con fines de la reactivación de la Terapia Ocupacional Infantil.

**Plan operativo 4: Proyecto “Recuperación de mi panadería”**

- Se designará una persona encargada del proyecto.
- Incorporar en el currículo de educación especial la terapia ocupacional para niños con discapacidad, a través de la panadería de la Fundación.
- Realizar un inventario de las maquinarias y equipos existentes en la panadería para proceder a cotizar los materiales necesarios para su reactivación. El inventario se encuentra descrito en el anexo. (Ver anexo 6)
- Proyectar los costos de materiales, equipo e insumos requeridos, para proyectar su obtención a través de donaciones o comprarlo con los fondos conseguidos en el proyecto ““Fundación activa””. El presupuesto de mantenimiento de la panadería se muestra en la tabla 30.
- Delegar un encargado del proyecto que trabajará conjuntamente con los encargados de los proyectos de la “Fundación activa” y Gobierno Colaborador.

Tabla 28. Presupuesto de mantenimiento de la panadería

<b>Cant.</b>	<b>Ítem</b>	<b>Precio</b>
1	Dosificador de masa de pan	\$400.00
1	Mantenimiento a maquinaria	\$1,000.00
	Imprevistos	\$200.00
	Capital de trabajo	\$1,000.00
	Total	\$2,600.00

Fuente: Requerimientos de mantenimiento de la panadería IEPNI (2012)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Las siguientes tácticas estarán relacionadas con la activación del proyecto ““Escuela para padres””

## **Plan operativo 5: Proyecto “Escuela para padres”**

- Activación del proyecto “Escuela para padres” a través de la creación de un pensum de capacitación basado en 3 talleres para padres durante el año lectivo.

Los temas serán escogidos con el personal técnico de acuerdo a la problemática y necesidad real de los estudiantes y sus familias.

- Los talleres cumplirán los siguientes objetivos:
  - Padres conscientes de las necesidades educativas especiales de sus hijos.
  - Padres comprometidos con el quehacer educativo.
  - Padres que manejen adecuadamente la vida sus hijos.
- Se designará una persona encargada del proyecto quien definirá el pensum y la oferta de capacitación en la “Escuela para padres”, junto con los profesores de la institución en tres reuniones.
- Se diseñará una campaña de comunicación a los padres de familia en el periodo de matriculación.
- Se normará como obligatoria la asistencia de los padres de Familia a los talleres de capacitación para padres.

### **3.5. Presupuesto de los proyectos.**

Hay que considerar que para iniciar cada uno de los proyectos es necesario tener una cultura de eficiencia y austeridad ya que, en primer lugar, el objetivo su operativización tiene fines sociales. En el caso de los proyectos de “Fundación activa” y Gobierno Colaborador, estos, tienen la intención de obtener recursos económicos que impulsen el trabajo social de la Fundación IEPNI, hacia el mejoramiento de su principal beneficiario que son los niños y sus familias.

Tabla 29. Presupuesto del proyecto “Fundación activa”

<b>Proyecto “Fundación activa”</b>	<b>Presupuesto</b>	
Designación de encargado del proyecto.		\$ 20.00
Entrega de planificación del proyecto. (3 meses)		\$ 50.00
Inicio de minería de datos.		\$ 30.00
Diseño de la Carta Institucional.		\$ 20.00
Desarrollo de la campaña de apadrinamiento.		\$ 100.00
Búsqueda de alianza con bancos para débito automático.		\$ 50.00
Inicio de la Relaciones Públicas.		\$ 100.00
Inicio de la campaña de apadrinamiento.		\$ 200.00
Gestión proyectos de autogestión con empresa privada		\$ 300.00
Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico) Elaborado por: Daniela Jaramillo	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 870.00</b>

Tabla 30. Presupuesto del proyecto “Gobierno colaborador”

<b>Proyecto “Gobierno Colaborador”</b>	<b>Presupuesto</b>	
Designación de encargado del proyecto		\$ 20,00
Planificación del Proyecto		\$ 30,00
Entrega de planificación del proyecto (3 meses)		\$ 20,00
Diseño de la Carta Institucional		\$ 20,00
Inicio de la Relaciones Públicas.		\$ 100,00
Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico) Elaborado por: Daniela Jaramillo	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 190,00</b>

Tabla 31. Presupuesto del proyecto “Mi linda escuela”

<b>Proyecto “Mi linda escuela”</b>	<b>Costo</b>
Designación de encargado del proyecto	\$ 20,00
Realizar el inventario de muebles necesario	\$ 10,00
Realizar el inventario de mantenimiento	\$ 10,00
Obtención de cotizaciones y desarrollo de presupuestos	\$ 30,00
Planteamiento de presupuestos en base a inventarios	\$ 10,00
Presupuesto de mantenimiento el centro	\$16,300.00
Presupuestos de materiales y enseres requeridos	\$12,175.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$28,555.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Como se observa en la tabla 31 al 35, se contempla todos los presupuestos de los proyectos y además se muestra que parte del presupuesto consiste en material de oficina y refrigerios para el trabajo de planeación y diseño de cada uno de los proyecto para esto se requerirá un trabajo intelectual eficiente, con largas horas de trabajo y varias reuniones hasta poder designar a los encargados, jefes y coordinador de los proyectos, descritos en el Figura 13 en la adaptación de la estructura organizacional.

Tabla 32. Presupuesto del proyecto “Recuperación de mi panadería”

<b>Proyecto “Recuperación de mi panadería”</b>	<b>Costo</b>
Designación de encargado del proyecto	\$ 20,00
Estudio para el currículo terapia ocupacional	\$ 30,00
Inventario de maquinaria y faltantes	\$ 10,00
Conseguir cotizaciones	\$ 30,00
Proyección de costos y programación de presupuestos	\$ 10,00
Entrega de presupuestos requeridos a la Directiva	\$ 0,00
Dosificador de masa de pan	\$ 400.00
Mantenimiento a maquinaria	\$ 1,000.00
Imprevistos	\$ 200.00
Capital de trabajo	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Después de la definición de las actividades de cada uno de los proyectos, se procederá a iniciar en primer lugar con la implementación de los proyectos ““Fundación activa” y Gobierno Colaborador”, debido a su enfoque específico en la obtención de recursos económicos a través de relaciones públicas tanto con empresas privadas como públicas.

Tabla 33. Presupuesto del proyecto “Escuela para padres”

<b>Proyecto “Escuela para padres”</b>	<b>Presupuesto</b>	
Designación de encargado del proyecto		\$ 20,00
Creación del Pensum de 4 talleres.		\$ 30,00
Designación de los capacitadores		\$ 10,00
Diseño de la campaña de comunicación a padres		\$ 80,00
Organización de los talleres		\$ 80,00
Capacitador 6 horas		\$ 300.00
Inicio de los talleres, materiales		\$ 90,00
Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 610.00</b>

Elaborado por: Daniela Jaramillo

En resumen y como resultado de la planificación de las acciones que se tomarán en cuenta para la ejecución de los proyectos, la fundación requiere un presupuesto de \$32,925.00 dólares.

Estos recursos deberán salir de la implementación de las tácticas establecidas en los proyectos “Fundación activa” actividades de apadrinamiento, autogestión y obtención de donaciones de entidades privadas y públicas.

Tabla 34. Resumen de presupuestos necesarios para la ejecución de los proyectos.

<b>Presupuestos necesarios</b>	
“Fundación activa”	\$870.00
Gobierno Colaborados	\$190.00
“Mi linda escuela”	\$28,555.00
Recuperación de mi panadería	\$2,700.00
“Escuela para padres”	\$610.00
<b>Total</b>	<b>\$32,925.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### **3.6. Planes de acción con cronograma de actividades.**

Para el lanzamiento e implementación de los proyectos ha sido necesario estructurar los siguientes cronogramas

Tabla 35. Plan de acción y cronograma del proyecto “Fundación activa”

Proyecto “Fundación activa”													
MES	Octubre					Noviemb.							
SEMANA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	Responsab.			
Designación de encargado del proyecto.	X									Directiva			
Entrega de planificación del proyecto. (3 meses)		X								Encargado			
Inicio de minería de datos.			X							Secretaria			
Diseño de la Carta Institucional.							X			Directiva			
Desarrollo de la campaña de apadrinamiento.						X				Directiva			
Búsqueda de alianza con bancos para débito aut							X			Encargado			
Inicio de la Relaciones Públicas.								X		Encargado			
Inicio de la campaña de apadrinamiento.									X	Encargado			
Incorporación de requerimiento de los proyectos.						X				Directiva			

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Tabla 36. Plan de acción y cronograma del proyecto “Gobierno colaborador”

Proyecto “Gobierno colaborador”													
MES	Octubre					Noviembre					Responsable		
SEMANA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Designación de encargado del proyecto	X										Directiva IEPNI		
Planificación del Proyecto		X									Encargado		
Entrega de planificación del proyecto (3m)			X								Encargado		
Diseño de la Carta Institucional			X								Directiva IEPNI		
Inicio de la Relaciones Públicas.						X					Encargado		

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Tabla 37. Plan de acción y cronograma del proyecto ““Mi linda escuela””

Proyecto ““Mi linda escuela””						
MES	Octubre					
SEMANA	1	2	3	4	5	Responsable
Designación de encargado del proyecto	X					Directiva IEPNI
Realizar el inventario de muebles necesario			X			Directiva IEPNI
Realizar el inventario de mantenimiento			X			Directiva IEPNI
Obtención de cotizaciones y desarrollo de presupuestos				X	X	Directiva IEPNI
Planteamiento de presupuestos					X	Encargado
Entrega de presupuestos requeridos a la Directiva					X	Encargado
Incorporación de presupuestos a “Fundación activa”					X	Directiva IEPNI

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Tabla 38. Plan de acción y cronograma del proyecto “Recuperación de mi panadería”

Proyecto “Recuperación de mi panadería”						
MES	Octubre					
SEMANA	1	2	3	4	5	Responsable
Designación de encargado del proyecto	X					Directiva IEPNI
Estudio para el currículo terapia ocupacional		X	X	X		Área Técnica
Inventario de maquinaria y faltantes				X		Directiva IEPNI
Conseguir cotizaciones					X	Encargado
Proyección de costos y programación de presupuestos					X	Encargado
Entrega de presupuestos requeridos a la Directiva					X	Encargado
Incorporación de presupuestos a “Fundación activa”					X	Encargado

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Tabla 39. Plan de acción y cronograma del proyecto “Escuela para padres”

Proyecto “Escuela para padres”												
MES	Noviembre					Diciembre						
SEMANA	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Respons.	
Designación de encargado del proyecto	X										Directiva IEPNI	
Creación del Pensum de 4 talleres.		X	X	X							Cuerpo docente	
Designación de los capacitadores					X						Encargado	
Diseño de la campaña de comunicación a padres					X	X	X				Encargado	
Organización de los talleres							X	X			Encargado	
Inicio de los talleres									X	X	Encargado	

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### 3.7. Análisis de indicadores financieros y de gestión.

A continuación se analizarán los indicadores operativos y financieros y su impacto con la implementación de las estrategias que fueron desarrolladas con los proyectos propuestos anteriormente.

Para esto es necesario realizar un análisis con relación a las estrategias de generación de ingresos de la fundación con los proyectos “Fundación activa” y “Gobierno colaborador” para proyectar un escenario futuro esperado.

Para esto el estudio de control de la propuesta para la fundación IEPNI se ha dividido en dos partes:

- Herramientas de medición no financiera.
- Herramientas de impacto financiera.

#### 3.7.1. Herramientas de medición no financiero.

##### 3.7.1.1. Indicadores.

Los no financieros forman parte de un sistema de medición y control de todas las acciones necesarias para gestionar las estrategias que fueron definidas para la fundación IEPNI. Esto

con el fin de conseguir una implementación favorable de los proyectos y poder obtener buenos rendimientos en la operación de la fundación. También se podrán corregir ciertas actitudes y malas prácticas de los colaboradores y encargados de responsabilidades de los proyectos y ajustar ciertos procesos con el fin de tener mejoras continuas en los procesos.<sup>20</sup>

Con indicadores claros y bien definidos se tiene la capacidad de realizar operaciones de calidad siendo eficientes y sabiendo gestionar el tiempo y los costos de cada actividad que se realiza. Observando de forma controlada, coherente y registrando cada logro a través de la utilización de formularios y de instrumentos de recolección es posible verificar el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto y comparar el estado actual de cada variable con respecto a los resultados esperados.<sup>21</sup>

De acuerdo a las necesidades de la fundación IEPNI y a su realidad se han tomado en cuenta los siguientes indicadores:

---

<sup>20</sup> MORILLO M., Marysela (2004). *Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta del Control Estratégico.*, Actualidad Contable FACES Año 7 N° 8, Mérida. Venezuela. Pág.71, 77

<sup>21</sup> PILAR DE FUENTES RUIZ (1996): *Los indicadores no financieros en la gestión de calidad total del área de operaciones.* Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXVI, Núm. 89, Octubre - Diciembre, 937-960

Tabla 40. Indicadores de gestión

<b>Variab</b> les	<b>Indicadores</b>	<b>U</b>	<b>Responsable</b>
Efectividad de contactos	Número de citas concretadas/número de contactos realizados*100	%	Encargados de los proyectos "Fundación activa" y Gobierno Colaborados
Efectividad de las cartas institucionales	Número de cartas contestadas/número de cartas enviadas*100	%	Secretaria
Efectividad de las Relaciones Publicas	Número de donaciones efectivas/Número de citas atendidas*100	%	Relaciones Publicas
Apadrinamiento	Número de personas que aceptaron/número de personas contactadas*100	%	Encargado de "Fundación activa".
Autogestión	Número de empresas colaboradoras/número de empresas contactadas*100	%	Encargado de "Fundación activa".
Mantenimiento de Escuela	Número de actividades de mantenimiento y mejoras semanales/Número total de mejoras requeridas	%	Encargado de proyecto "Mi linda escuela"
Operación de la panadería	Días utilizados en la semana	#	Encargado de proyecto "Recuperación de mi panadería"
Capacitación a padres de familia	Número de capacitaciones dictadas en el año/Número de capacitaciones planificadas.	#	Encargado de proyecto "Escuela para padres"

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Fuente: Instituto Valencia (2003), Catálogo de indicadores de calidad para el sistema de gestión

Los indicadores descritos en la tabla 42 son los que permitirán evaluar la gestión de todos los procesos de cada proyecto y deberán revisarse periódicamente en una reunión de comité

### **3.7.1.2. Formularios.**

Los formularios son instrumentos de recolección de información que permiten controlar y analizar la gestión de los responsables de los diferentes proyectos y áreas de la fundación.

Se han diseñado los siguientes formularios de control para la operación de la fundación (Ver anexo 7):

- Formulario de asistencia
- Formulario de agenda de procesos
- Formulario de control de gestión

Tabla 41. Formulario de asistencia al comité.

Emitido:				A:	Equipo directivo
Revisado:				Fecha reunión:	
Participantes					
Ausente / Presente	Habituales		Ausente / Presente	Puntuales	Departamento
		D. General (DG)			
		D. Calidad (DQ)			
		D. Relac.Public			
		Encargados 1			
		D. RRHH (DRH)			
		Encargado 2			
		D. Finanzas (DF)			

Fuente: Portal calidad (2012) *Formatos de control de calidad*. [en línea], disponible en: [http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato\\_informe\\_auditoria](http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato_informe_auditoria)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Como se observa en el formulario de control de la tabla 43, se presentan el formato para diligenciar en cada una de las reuniones los nombres y cargos de los asistentes habituales a cada uno de los comités y se deberá Indicar si cada responsable ha asistido o no con la letra A (ausente) o P (presente).

Una vez realizado el formulario se da paso a la revisión del sistema de los elementos marcados en la primera columna donde se constata la revisión de cada uno de los procesos que corresponden a los formularios de control de la gestión donde se encuentra el formulario de agenda de procesos y el formulario de control de gestión. (Ver anexo 7)

En el formulario de control de procesos se analiza cada uno de los procesos y se verifica con cada uno de sus indicadores. En el casillero de tendencia se establece si el proceso está bien, regular o mal de acuerdo con el desempeño del mismo.

### **3.7.2. Herramientas de impacto financiero.**

Dentro de las herramientas de impacto financiero tenemos el análisis del estado de resultado que ha sido proyectado a 5 años, donde se han analizado los gastos e ingresos con diferentes indicadores e índices financieros para poder determinar la factibilidad de las estrategias planteadas.

#### **3.7.2.1. Proyecciones 2012 – 2017.**

Es necesario revisar toda la inversión que va a ser requerida en la implementación de las estrategias de cada uno de los proyectos. En la en la tabla 44 se puede observar el presupuesto respectivo para cada proyecto, el total asciende al total de \$ 32,925.00 dólares sin tomar en cuenta un valor que es destinado a imprevistos que corresponde al 5% del total. El detalle del presupuesto para cada actividad de cada uno de los proyectos se detalla también en el proyecto. (Ver anexo 8)

Tabla 42. Resumen de acción de los proyectos

“Fundación activa”	\$870.00
Gobierno Colaborados	\$190.00
“Mi linda escuela”	\$28,555.00
Recuperación de mi panadería	\$2,700.00
“Escuela para padres”	\$610.00
<b>Total</b>	<b>\$32,925.00</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

#### **3.7.2.2. Costos y gastos**

A continuación en la tabla 45 se presenta un resumen con el valor de cada proyecto, y se agrega un rubro que equivale al 5% de total para imprevistos.

Tabla 43. Resumen de proyectos incluido imprevistos.

<b>Proyectos</b>	<b>Presupuesto</b>
“Fundación activa”	\$870.00
Gobierno Colaborados	\$190.00
“Mi linda escuela”	\$28,555.00
Recuperación de mi panadería	\$2,700.00
“Escuela para padres”	\$610.00
Gastos Imprevistos 5%	\$1,646.25
<b>Total</b>	<b>\$34,571.25</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Se ha determinado que la inversión total en activos y adecuaciones es de \$ 12,575.00 dólares y que la inversión de gastos operacionales de los proyectos es de \$ 21,996.25. Se entiende que el rubro activos y adecuaciones es un gasto que se implementara el primer año y que cubriría con los requerimientos actuales de la fundación y que el rubro de gastos operacionales será el necesario para poder operar todos los proyectos en el tiempo proyectado en el estado de resultados proyectado que se mostrara a continuación.

Tabla 44. Clasificación de los gastos

<b>Activos y gastos operacionales</b>	<b>Rubros</b>
Inversión total en activos y adecuaciones	<b>\$ 12,575.00</b>
Gastos de operación proyectos	<b>\$ 21,996.25</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Los gastos operacionales de los proyectos están considerados tomando en cuenta los costos de relaciones públicas el cual es un nuevo rubro necesario para operar este nuevo motor de generación de recursos en la fundación.

### **3.7.2.3. Ingresos.**

Se espera de acuerdo al cumplimiento a las estrategias de la planificación la obtención de \$21,500.00 dólares anuales de entidades no gubernamentales con el proyecto “Fundación activa” del que se contemplan las acciones de obtención de donaciones del sector privado, plan de apadrinamiento y autogestión de recursos a través del apoyo de empresas de consumo masivo.

Por otro lado el aporte anual que se espera recibir del gobierno es de \$9,500.00 dólares.

Tabla 45. Resumen de los ingresos esperados

<b>Crecimiento de ingresos en función al 5.22%</b>	<b>Valor</b>
Crecimiento esperado NO gubernamentales	\$ 21,500.00
Crecimiento de ingresos gubernamentales	\$ 9,500.00

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

El crecimiento esperado de los gastos es del 5.22% en función del crecimiento anual de la inflación.

### 3.7.2.4. *Proyección de balances.*

Tabla 46. Estado de resultados con proyección (ingresos)

	<b>Año base</b>	<b>PROYECCIÓN</b>				
<b>INGRESOS</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 22,425.50	\$ 53,425.50	\$ 53,425.50	\$ 53,425.50	\$ 53,425.50	\$ 53,425.50
<b>De Servicio Educativo</b>	\$ 17,926.20	\$ 17,926.20	\$ 17,926.20	\$ 17,926.20	\$ 17,926.20	\$ 17,926.20
Pensiones	\$ 16,167.70	\$ 16,167.70	\$ 16,167.70	\$ 16,167.70	\$ 16,167.70	\$ 16,167.70
Matriculas	\$ 1,758.50	\$ 1,758.50	\$ 1,758.50	\$ 1,758.50	\$ 1,758.50	\$ 1,758.50
Libretas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Actividades Conexas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>OTROS INGRESOS NO GRAVADOS</b>						
<b>Contribuciones del Sector</b>	\$ 4,499.30	\$ 35,499.30	\$ 35,499.30	\$ 35,499.30	\$ 35,499.30	\$ 35,499.30
Donaciones del Sector privado	\$ 3,392.30	\$ 24,892.30	\$ 24,892.30	\$ 24,892.30	\$ 24,892.30	\$ 24,892.30
Donaciones del Sector público	\$ 1,107.00	\$ 10,607.00	\$ 10,607.00	\$ 10,607.00	\$ 10,607.00	\$ 10,607.00
<b>Ingresos de Panadería IEPNI</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Ganancias de Panadería IEPNI	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Se mantienen las cuentas de los ingresos de servicio educativo sin ninguna modificación ya que no se proyecta un incremento en el número de niños atendidos ni tampoco se proyecta un incremento en las pensiones.

Al ser los beneficiarios de la fundación un grupo de atención prioritaria, no se realiza un incremento en las pensiones, por otro lado, se trata de subvencionar a través de las donaciones el incremento en los ingresos.

A partir del 2013 le sumamos donaciones del sector privado, las cuales se incrementan en función de \$21.500.00 dólares cada año y se estima que se mantenga de este mismo modo durante los próximos 5 años.

En cuanto a las donaciones del sector público se incrementan en función de \$9.500.00 dólares por año, tomando en cuenta el año base.

El ingreso no está siendo incremental pero si el gasto debido al fenómeno de la inflación, calculando los balances de esta manera se logra una sensibilización de los balances, poniendo un escenario pesimista en el que a partir del año 2013 se sigue ingresando los mismos rubros sin incremento.

Tabla 47. Estado de resultados con proyección (costos y gastos)

<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>Año base</b>	<b>PROYECCIÓN</b>				
<b>Costos Directos</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
GASTOS OPERACIONALES	\$ 25,844.10	\$ 50,323.47	\$ 39,591.57	\$ 41,443.91	\$ 43,392.95	\$ 45,443.73
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
GASTOS DE PERSONAL						
<b>Sueldos y Salarios de ley</b>	<b>\$ 16,238.52</b>	<b>\$ 17,086.17</b>	<b>\$ 17,978.07</b>	<b>\$ 18,916.52</b>	<b>\$ 19,903.97</b>	<b>\$ 20,942.95</b>
Sueldos y Salarios Adm.	\$ 11,324.77	\$ 11,915.92	\$ 12,537.93	\$ 13,192.41	\$ 13,881.06	\$ 14,605.65
Horas Extras Adm.	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Bono antigüedad	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Beneficios Sociales de Ley</b>						
Décimo Tercer Sueldo Adm.	\$ 1,056.00	\$ 1,111.12	\$ 1,169.12	\$ 1,230.15	\$ 1,294.37	\$ 1,361.93
Décimo Cuarto Sueldo Adm.	\$ 1,056.00	\$ 1,111.12	\$ 1,169.12	\$ 1,230.15	\$ 1,294.37	\$ 1,361.93
Fondos de Reserva Adm.	\$ 1,104.00	\$ 1,161.63	\$ 1,222.27	\$ 1,286.07	\$ 1,353.20	\$ 1,423.84
Vacaciones Adm.	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Aporte Personal IESS Adm.	\$ 1,560.55	\$ 1,642.01	\$ 1,727.72	\$ 1,817.91	\$ 1,912.81	\$ 2,012.65
Desahucio Adm.	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Despido intempestivo Adm.	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Bonificaciones de Ley	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otras Bonificaciones Tributables	\$ 17.20	\$ 18.10	\$ 19.04	\$ 20.04	\$ 21.08	\$ 22.18
Bono de antigüedad	\$ 120.00	\$ 126.26	\$ 132.85	\$ 139.79	\$ 147.09	\$ 154.76
<b>Honorarios Profesionales</b>	<b>\$ 2,927.08</b>	<b>\$ 3,079.87</b>	<b>\$ 3,240.64</b>	<b>\$ 3,409.80</b>	<b>\$ 3,587.80</b>	<b>\$ 3,775.08</b>
Honorarios Profesionales	\$ 2,677.08	\$ 2,816.82	\$ 2,963.86	\$ 3,118.58	\$ 3,281.36	\$ 3,452.65
Trabajos Ocasionales	\$ 250.00	\$ 263.05	\$ 276.78	\$ 291.23	\$ 306.43	\$ 322.43
<b>Otros Gastos</b>	<b>\$ 112.00</b>	<b>\$ 117.85</b>	<b>\$ 124.00</b>	<b>\$ 130.47</b>	<b>\$ 137.28</b>	<b>\$ 144.45</b>
Agasajos de Personal Administrativo	\$ 112.00	\$ 117.85	\$ 124.00	\$ 130.47	\$ 137.28	\$ 144.45
Alquiler y renta de equipo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Los gastos se duplican en el año 2013 que corresponden a gastos de operación de los proyectos o capital de trabajo, ya que en el estado de resultados se puede observar que para gastos de relaciones públicas se asigna un presupuesto de \$10.000.00 al año para garantizar que el ingreso se mantenga.

Tabla 48. Estado de resultados con proyección (gastos de servicios y suministros)

	Año base	PROYECCIÓN				
<b>GASTOS SERVICIOS</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Servicio Público Básico</b>	<b>\$ 1,760.44</b>	<b>\$ 1,852.33</b>	<b>\$ 1,949.03</b>	<b>\$ 2,050.77</b>	<b>\$ 2,157.82</b>	<b>\$ 2,270.45</b>
Agua	\$ 800.21	\$ 841.98	\$ 885.93	\$ 932.18	\$ 980.84	\$ 1,032.04
Luz	\$ 670.12	\$ 705.10	\$ 741.91	\$ 780.63	\$ 821.38	\$ 864.26
Teléfono	\$ 290.11	\$ 305.25	\$ 321.19	\$ 337.95	\$ 355.60	\$ 374.16
<b>Servicio Transporte Publico</b>	<b>\$ 36.28</b>	<b>\$ 38.17</b>	<b>\$ 40.17</b>	<b>\$ 42.26</b>	<b>\$ 44.47</b>	<b>\$ 46.79</b>
Pasajes y Taxis	\$ 36.28	\$ 38.17	\$ 40.17	\$ 42.26	\$ 44.47	\$ 46.79
<b>Mantenimiento de Activos Fijos</b>	<b>\$ 395.79</b>	<b>\$ 416.45</b>	<b>\$ 438.19</b>	<b>\$ 461.06</b>	<b>\$ 485.13</b>	<b>\$ 510.45</b>
Mantenimiento Edificios	\$ 395.79	\$ 416.45	\$ 438.19	\$ 461.06	\$ 485.13	\$ 510.45
Mantenimiento Equipo de oficina	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Mantenimiento de Equipo de computación	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Mantenimiento de Muebles y Enseres	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>GASTOS DE SUMINISTROS</b>						
<b>Gasto de Suministros y materiales</b>	<b>\$ 271.27</b>	<b>\$ 285.43</b>	<b>\$ 300.33</b>	<b>\$ 316.01</b>	<b>\$ 332.50</b>	<b>\$ 349.86</b>
Útiles de oficina	\$ 171.66	\$ 180.62	\$ 190.05	\$ 199.97	\$ 210.41	\$ 221.39
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 78.31	\$ 82.40	\$ 86.70	\$ 91.22	\$ 95.99	\$ 101.00
Cafetería	\$ 21.30	\$ 22.41	\$ 23.58	\$ 24.81	\$ 26.11	\$ 27.47

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Todos los gastos a excepción de las depreciaciones se incrementan con el 5.22% correspondiente a la inflación.

Tabla 49. Estado de resultados con proyección (gastos operacionales)

	Año base	PROYECCIÓN				
<b>GASTOS DE RELACIONES PÚBLICAS</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Gastos de promoción de proyectos</b>		\$ 21,996.25	\$ 10,000.00	\$ 10,522.00	\$ 11,071.25	\$ 11,649.17
Proyectos		\$ 21,996.25	\$ 10,000.00	\$ 10,522.00	\$ 11,071.25	\$ 11,649.17
<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS F</b>						
<b>Depreciación de activos</b>	\$ 2,848.52	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02
Depreciaciones normales	\$ 2,848.52	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02
<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>						
<b>Impuestos Municipales</b>	\$ 170.73	\$ 179.64	\$ 189.02	\$ 198.89	\$ 209.27	\$ 220.19
Impuesto Predial	\$ 170.73	\$ 179.64	\$ 189.02	\$ 198.89	\$ 209.27	\$ 220.19
<b>Impuestos , Multas Tributarias</b>	\$ 10.15	\$ 10.68	\$ 11.24	\$ 11.82	\$ 12.44	\$ 13.09
Impuestos SRI	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Multas e intereses tributarios	\$ 10.15	\$ 10.68	\$ 11.24	\$ 11.82	\$ 12.44	\$ 13.09
<b>Intereses y Multas IESS</b>	\$ 5.12	\$ 5.39	\$ 5.67	\$ 5.96	\$ 6.28	\$ 6.60
Multas e intereses Mora IESS	\$ 5.12	\$ 5.39	\$ 5.67	\$ 5.96	\$ 6.28	\$ 6.60
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>Comisiones e intereses financieros</b>	\$ 72.30	\$ 76.07	\$ 80.05	\$ 84.22	\$ 88.62	\$ 93.25
Intereses ganados	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Gastos bancarios	\$ 72.30	\$ 76.07	\$ 80.05	\$ 84.22	\$ 88.62	\$ 93.25
<b>VENTA DE ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>						
<b>Venta de activos</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Utilidad en la venta de activos fijos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Pérdida en la venta de activos fijos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
<b>De caja general</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Sobrantes de caja	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Faltantes de caja	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Otros Ingresos y Gastos</b>	\$ 995.90	\$ 1,073.14	\$ 1,129.16	\$ 1,188.10	\$ 1,250.12	\$ 1,315.37
Otros ingresos	-\$ 24.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Otros gastos	1,019.90	\$ 1,073.14	\$ 1,129.16	\$ 1,188.10	\$ 1,250.12	\$ 1,315.37
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	-\$ 3,418.60	\$ 3,102.03	\$ 13,833.93	\$ 11,981.59	\$ 10,032.55	\$ 7,981.77

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

En el balance los gastos operacionales están representados por gastos de los proyectos “Fundación activa” y gobierno colaborador. Para esto se agregó una nueva cuenta que se llama gastos de relaciones públicas o gastos de venta, a estos gastos de relaciones públicas se le van a sumar a todos los gastos operativos, que servirán para impulsar las acciones de generación de recursos y obtención de donaciones. A través de este rubro se busca incrementar los ingresos al doble en el año base.

La lógica de la inflación sería que los gastos subirían de acuerdo a la inflación y los ingresos se mantendrían para que se sensibilice el análisis, de esta manera de los excedentes de los ingresos se podría reinvertir en capital de trabajo para los años siguientes.

### 3.7.2.5. Flujos esperados.

Tabla 50. Flujo de efectivo

Detalle	2011	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Utilidad / Pérdida del Ejercicio</b>	-\$ 3,418.60	\$ 3,102.03	\$ 13,833.93	\$ 11,981.59	\$ 10,032.55	\$ 7,981.77
Depreciaciones	\$ 2,848.52	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02	\$ 4,106.02
Amortizaciones de activos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Inversión</b>						
Activos fijos	-\$ 12,575.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Activos diferidos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Capital de trabajo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Financiamiento</b>						
Capital de crédito	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$ 13,145.08</b>	<b>\$ 7,208.05</b>	<b>\$ 17,939.95</b>	<b>\$ 16,087.61</b>	<b>\$ 14,138.57</b>	<b>\$ 12,087.79</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

El flujo de efectivo demuestra que existe un excedente o utilidad del ejercicio a partir del 2013, este sería el comportamiento de los flujos para los siguientes años. Este flujo neto de efectivo es con el que contaría la fundación efectivamente y se iría acumulando. Como es

una fundación sin fines de lucro el dinero se debería usar al siguiente año como capital de trabajo. Como es una fundación no hay repartición de la utilidad pues se debe reinvertir.

En la depreciación de los activos está incluida la compra de la dosificadora de masa para la panadería más los enseres y equipos que se compran y están descritos como necesidades para el proyecto ““Mi linda escuela””

## **Plan operativo 6: Análisis de financiero del plan**

### **3.7.2.6. Indicadores de rentabilidad de la aplicación del plan.**

Según Sánchez (2002) la rentabilidad “es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados”<sup>22</sup>.

En otras palabras la rentabilidad es el rendimiento que producen capitales utilizados en un determinado periodo de tiempo. Esto nos permite realizar comparaciones a cerca de la producción de los capitales utilizados en distintos tiempos para poder elegir entre diferentes alternativas y opinar acerca de que tan eficientes fueron las acciones o estrategias realizadas.

En la tabla 53, se observa que la operación muestra un 13.51% de costo de oportunidad, que es indispensable para poder calcular en VAN y la TIR.

El cálculo del costo de oportunidad que se lo realiza partiendo de la tasa de inflación más el riesgo país más la multiplicación entre la tasa de inflación y el riesgo país como tasa de incremento y ayuda a determinar cuándo se obtendrá el beneficio en el futuro.

Tabla 51. Indicadores financieros

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	13.51%
<b>VA</b>	\$ 46,203.48
<b>VAN</b>	<b>\$ 33,058.40</b>
<b>TIR</b>	<b>26%</b>

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

<sup>22</sup> Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", Pág. 2, [en línea] disponible en: [5campus.com](http://www.5campus.com), *Análisis contable* <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>, extraído el: 06/11/2012

El Valor Actual Neto muestra que para el periodo proyectado a 5 años la fundación percibirá \$ 33,058.40 dólares como utilidad, la misma que deberá ser reinvertida en obras sociales para la misma. La Tasa Interna de Retorno es positiva indicando que sobre la inversión anual en gastos de operaciones se tiene una rentabilidad del 26%, lo cual es muy favorable.

### 3.7.2.7. Índices financieros

Los números índice son razones de una cantidad en un periodo actual referido a otra cantidad en un periodo base. Las razones se expresan como porcentajes.

Tabla 52. Índices financieros

Razón	Fórmula	2009	2010	2011	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	3%	12%	6%	106%	135%	129%	123%	118%
Utilidad sobre ventas	Utilidad neta / Ingresos	- 14.58%	- 14.64%	- 15.24%	5.81 %	25.89%	22.43%	18.78%	14.94 %

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

La razón de liquidez corriente determina cuanto será el flujo de efectivo en caja, y de esta manera indica cuanta liquidez tendrá la fundación. En la tabla 54 se observa que se consigue un incremento sustancial desde 3% del 2009 hasta el 118% como proyección al año 2017.

Por otro lado la utilidad sobre las ventas indica si las ventas en este caso las relaciones públicas con los capitales destinados a la generación de estrategia para obtener ingresos económicos representan una utilidad verdadera.

Como se observa en la tabla 54, el año base está en pérdida debido a que no se han implementado estrategias de generación de recursos. Por otro lado a partir del año 2013 se demuestra una utilidad con respecto a los ingresos que representara un excedente que mejorara los flujos de efectivo de la fundación.

## **Plan operativo 7: Rediseño organizacional**

### **3.8. Desarrollo organizacional.**

El desarrollo de una organización se basa en el mejoramiento de la interacción que existe entre los diferentes departamentos y áreas de la organización, para de esta manera hacer efectiva su gestión y así cumplir con estándares y generar credibilidad tanto dentro como fuera de esta organización.

Para tal desarrollo, se han definido ciertas alternativas en los diferentes departamentos y áreas de la Fundación, las mismas que estuvieron basadas en los análisis situacionales internos y externos que se abordaron en el primer capítulo.

Aunque el desarrollo y mejoramiento de la organización debe ser constante y no tiene un término, pero si una finalidad, se han definido una serie de alternativas de primera instancia para las áreas de la organización en los siguientes aspectos:

- Recursos Humanos
- Eficiencia Administrativa y Financiera
- Sostenibilidad
- Comunicación y tecnología

#### **3.8.1. Recursos humanos.**

Una parte del desarrollo organizacional tiene que ver con las relaciones humanas. Es necesario que toda la organización se adapte a los cambios externos que generan oportunidades y amenazas con las que la misma tiene que lidiar en una batalla diaria por sostener la operación.

Hay que tomar en cuenta que cada cambio genera un costo, tanto económico como humano y estratégico. Al haber diseñado previamente un desarrollo de proyectos estratégicos encaminados a generar recursos como son los proyectos ““Fundación activa”” y “Gobierno colaborador” y a mejorar aspectos de infraestructura y calidad en la educación de la fundación, en los proyectos como ““Mi linda escuela””, ““Escuela para padres”” y “Recuperación de mi panadería”, es indispensable aplicar ciertos ajustes en el las actitudes de la organización y de igual manera a la estructura de la misma, con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de todos los procesos relacionados con las iniciativas de proyecto.

Para el mejoramiento del Recurso humano se plantea:

- Integrar los intereses de los individuos de la fundación con la sensibilización con los objetivos de la organización. Al tener una idea clara y precisa de las metas de la organización, se podrá tener una operación más humana, democrática y comprometida. Este punto es muy importante para iniciar ya que todo cambio altera diferencias, acuerdos y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos. Para facilitar la integración del personal es necesario realizar una capacitación fuera del lugar de trabajo con todo el personal en complejo donde se trabaje fortaleciendo de todos los puntos necesarios y donde se socialice de la planificación estratégica actual.
- Distribución del poder en la organización de la fundación, lo que quiere decir, buscar la descentralización. De esta manera se puede delegar funciones y capacidades a una gran parte de los individuos de la organización para una toma de decisiones más eficiente. Además de la directiva de la fundación es necesario nombrar un encargado para cada proyecto quien tendrá la capacidad de dirigir y designar labores operativas a funcionarios de la fundación.

A continuación en el grafico 13 se describe la propuesta de la nueva estructura organizacional donde se designa a un coordinador de proyectos, quien tendrá la responsabilidad de coordinar todos los proyectos, a esta persona responden directamente los jefes de proyectos relacionados con la obtención de los recursos económicos en el proyecto “Fundación activa” y Gobierno Colaborador, quienes a su vez tendrán responsabilidad de coordinar a los encargados de los proyectos “Mi linda escuela”, Recuperación de mi panadería y “Escuela para padres”. Sin embargo cada uno de estos cargos tiene autonomía orientada a los resultados del mismo y trabajaran con un liderazgo participativo.

La secretaria de la dirección, la junta directiva y el consejo técnico deben contar con un asistente quien tendrá la responsabilidad exclusiva de cooperar con el trabajo del coordinador, los dos jefes y los tres encargados de los proyectos.

Los encargados de cada proyecto tendrán la responsabilidad de trabajar conjuntamente con un funcionario de las áreas académicas y administrativas de la fundación y de la escuela. En el caso del encargado del proyecto ““Mi linda escuela””, trabajará de la mano con la Dirección de la Escuela.

A su vez el encargado del proyecto “Recuperación de mi panadería” trabajará de la mano con el área pedagógica y con el área técnica y el encargado del proyecto ““Escuela para padres”” trabajara conjuntamente con el coordinador pedagógico y tendrá contacto directo con los padres de familia.

En este red organizacional se han vinculado responsabilidades de todas las área con cada proyecto, de esta manera todo el personal de la fundación y de la escuela tendrán que trabajar sinérgicamente para poder cumplir con los objetivos estratégicos que se basan en el mejoramiento de la institución, partiendo de la obtención de los recursos a través de los dos grandes proyectos de sostenibilidad.

### **3.8.1.1. Manual de funciones.**

A continuación se detallara el nombre del cargo y las funciones y responsabilidades de los cargos.

Tabla 53. Perfil de cargo. Asistente de servicios generales

<b>Nombre del Cargo:</b>	Asistente de Servicios Generales
<b>Área:</b>	Área administrativa
<b>Reporta a:</b>	Coordinaciones y Dirección
<b>Supervisa a:</b>	No Aplica
<b>Competencias:</b>	Conocimiento Organizacional Dominio Técnico Compromiso Organizacional
<b>Educación:</b>	Instrucción secundaria
<b>Formación:</b>	Logística Mantenimiento
<b>Habilidades:</b>	Comprensión de información Expresión Verbal Juicio Critico Solución de problemas
<b>Experiencia:</b>	No Aplica

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### **Funciones y responsabilidad:**

1. Atender los requerimientos cotidianos de los clientes internos y externos del IEPNI.

2. Solucionar inconvenientes que se presentan en la operación diaria, novedades de infraestructura o requerimientos especiales.
3. Atender requerimientos de mantenimiento diario de las diferentes áreas y coordinar la ejecución de trabajos con el área de mantenimiento
4. Las demás indicadas por el Coordinador y/o Director del IEPNI.

Tabla 54. Perfil del cargo: Secretaria

<b>Nombre del Cargo:</b>	Secretaria
<b>Área:</b>	General
<b>Reporta a:</b>	Director, Junta General y coordinadores
<b>Supervisa a:</b>	Asistentes
<b>Competencias:</b>	Interés por el orden y calidad Iniciativa Orientación de servicio al cliente
<b>Educación:</b>	Instrucción secundaria
<b>Formación:</b>	Bilingüe Inglés – Español
<b>Habilidades:</b>	Aprendizaje activo Expresión Verbal Organización de Información
<b>Experiencia:</b>	Asistente Ejecutiva y/o Administrativa

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

#### **Funciones y responsabilidad:**

1. Atender al público en general
2. Conocer y atender los requerimientos de los clientes (familias, estudiantes, etc.)
3. Apoyar en el proceso de matriculación
4. Control de cupos previo al inicio del año lectivo.
5. Organizar el archivo de la Dirección General
6. Revisar y controlar impresión documentos (certificados, diplomas, etc.)
7. Brindar apoyo logístico a profesores
8. Revisar y controlar el ingreso de notas e impresiones para los estudiantes.
9. Las demás que le asigne el Director y Coordinador Académico.

Tabla 55. Perfil de cargo: Coordinadores de proyectos

<b>Nombre del Cargo:</b>	Coordinador de proyectos
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Director y Junta Directiva
<b>Competencias:</b>	Conocimiento Organizacional Dominio Técnico Compromiso Organizacional Iniciativa Orientación al logro
<b>Educación</b>	Instrucción Superior
<b>Formación</b>	Conocimientos de Administración
<b>Habilidades</b>	Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Organización de Información Relaciones Publicas
<b>Experiencia</b>	Enseñanza Administración Organizacional Relaciones Públicas

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### **Funciones, responsabilidad y autoridad**

1. Administración cada proyecto o plan operativo
2. Realiza cambios en los cronogramas de los proyectos
3. Prepara informes de gestión con respecto a los proyectos
4. Colabora con actividades varias con la Dirección y otros Coordinadores
5. Prepara el horario de citas y presentaciones de gestión.
6. Es la persona encargada y responsable del éxito de cada proyecto

Tabla 56. Perfil de cargo: Coordinador pedagógico

<b>Nombre del Cargo:</b>	Coordinador pedagógico
<b>Área:</b>	Departamento pedagógico
<b>Reporta a:</b>	Director
<b>Supervisa a:</b>	Asistente de Oficina, Profesores del Área Pedagógica y Área Técnica.
<b>Competencias:</b>	Conocimiento Organizacional Dominio Idioma Inglés y Español Dominio metodológico en la enseñanza de Inglés como lengua foránea Compromiso Organizacional Iniciativa Orientación de servicio al cliente
<b>Educación</b>	Instrucción superior completa (3er nivel)
<b>Formación</b>	Conocimientos de educación administrativa
<b>Habilidades</b>	Trabajo bajo presión Trabajo en equipo Organización de Información
<b>Experiencia</b>	Coordinación de eventos de capacitación para padres Enseñanza Coordinación en Departamento Pedagógico

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### **Funciones y responsabilidad.**

1. Reunión de Profesores
2. Orientación para nuevos profesores
3. Coordinación de los Profesores
4. Trabajos administrativos
5. Elaboración de evaluaciones
6. Elaboración de currículos
7. Gestión de Recursos y material didáctico.
8. Coordinación del Área Técnica
9. Evaluaciones de profesores y eventos de capacitación para padres
10. Contratación de profesores.

Tabla 57. Perfil de cargo: Director

<b>Nombre del Cargo:</b>	Director
<b>Área:</b>	Pedagógica y Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo de la Junta Directiva
<b>Supervisa a:</b>	Departamento Pedagógico y Administrativo
<b>Competencias:</b>	Conocimiento Organizacional Dominio Técnico Compromiso Organizacional Iniciativa Orientación de servicio al cliente
<b>Educación</b>	Instrucción superior completa
<b>Formación</b>	Administración de Empresas Suficiencia en el Idioma Inglés y Español Análisis de riesgos
<b>Habilidades</b>	Comprensión de información Expresión Verbal Juicio Critico Solución de problemas
<b>Experiencia</b>	Administración Organizacional

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### Funciones y responsabilidad

1. Planificación de las operaciones (Plan Operativo) incluyendo los planes operativos, financieros y presupuestos para cada año;
2. Administración de la ejecución de los planes que se marca dentro del presupuesto.
3. Evaluar los resultados
4. Contactos y relaciones con Embajadores y Funcionarios en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador y en otros países.
5. Manejo de los contactos y relaciones en las Embajadas.
6. Solicitud de contrataciones incluyendo de los profesores y autorización de gastos.
7. Autorizar los casos especiales que se presentasen en las operaciones, atendiendo las necesidades de los estudiantes a la brevedad posible.
8. Buscar y mantener relaciones con ONG's naciones, internacionales y entidades públicas.
9. Dedicar y atender las necesidades de los profesores tanto técnicos como generales.
10. Atender las necesidades de los estudiantes y sus familias.

11. Dedicar tiempo necesario para la mejor realización de los programas de capacitación a padres y proyectos a su cargo, y consecución de los fines esperados.
12. Efectuar los correctivos y reajustes.
13. Cumplir y hacer cumplir al personal bajo su dirección, con la normativa interna del IEPNI.
14. Informar a la Junta Directiva y al Director Ejecutivo respecto del desenvolvimiento de los programas y proyectos.
15. Cumplir con las tareas que razonablemente le sean encomendadas por parte del Director Ejecutivo.

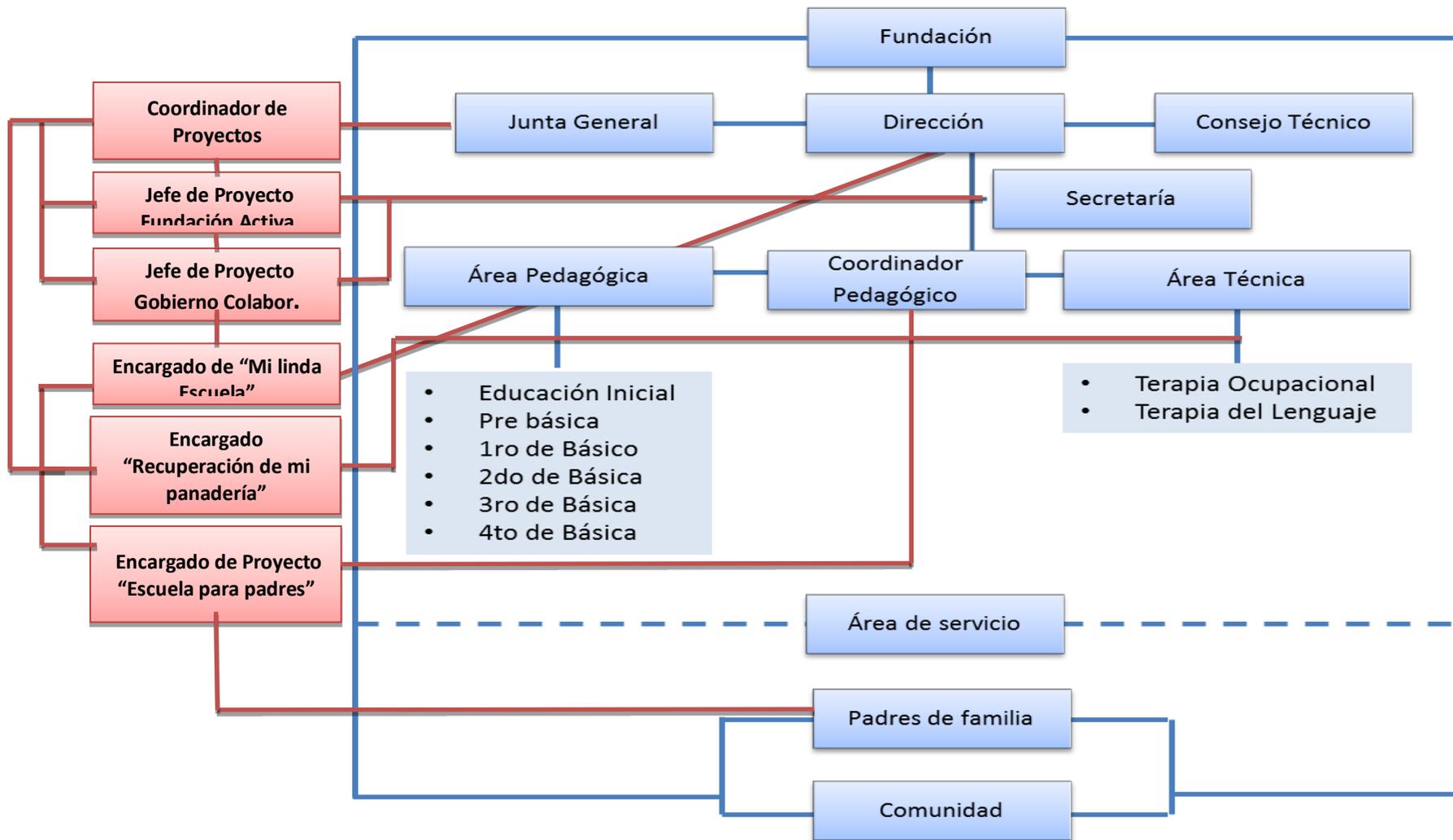


Gráfico 10. Propuesta de adaptación a la estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia (Estudio Técnico)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### **3.8.2. Eficiencia administrativa y financiera.**

Es necesario de la misma manera que con los recursos humanos, implementar nuevas políticas financieras y administrativas que complementen la operatividad de todas las estrategias y tácticas determinadas en la los proyectos sociales de la fundación.

De esta manera, se diseñaran nuevas herramientas administrativas con las que mejorará la agilidad de los procesos, se obtendrá una orientación al cumplimiento de los resultados y la eficiencia en la utilización de recursos, y así mejoren la productividad de la fundación.

Se deberán definir Indicadores de mejoramiento de la eficiencia administrativa, los mismos que estar descritos en el siguiente capítulo.

Estos indicadores no son solo indicadores financieros, pues también se han tomado en cuenta escalas de valoración de competencias con el compromiso y la productividad de cada individuo que pertenece al área administrativa y financiera.

### **3.8.3. Sostenibilidad.**

La sostenibilidad de los proyecto constituye un criterio esencial para evaluar la calidad de los mismos. Sólo aquellos proyectos que introduzcan cambios equitativos y aborden de forma duradera una pro actividad en la previsión a las amenazas y el fortalecimiento de la estructura organizacional estarán en capacidad de generar sistemas de sustento y un desarrollo humano también sostenible. Esto sin embargo se consigue con el tiempo y con una correcta planificación de cada uno de los pasos, pero pensando también que no es posible considerar solo basarse en el método de ensayo y error pues generaría costos que no están considerados en la previsión de presupuestos de los proyectos.

Es preciso que la comunidad y las familias de los niños discapacitados se impliquen y asuman la responsabilidad en el mantenimiento o gestión de las infraestructuras y sepan de los proyectos de mejoramiento de la fundación. De esta manera la fundación tendrá la capacidad de evidenciar su trabajo social y poder tener acceso a cada vez más fuentes económicas para continuar con su labor.

Para garantizar la sostenibilidad de los proyectos hay que asegurarse de que los encargados de su mantenimiento dispongan de:

- a) Capacidad técnica y de gestión necesaria para mantener las actividades o bienes generados por el proyecto.
- b) Los recursos suficientes para financiar los costes corrientes (salarios de personal, gastos de reparaciones) que generará dicho mantenimiento a medio y largo plazo, aspecto frecuentemente olvidado por la ayuda internacional.

Asegurar la sostenibilidad de las actividades y beneficios del proyecto más allá de la vida de éste requiere incrementar las capacidades del grupo seleccionado y de los responsables del mantenimiento. Igualmente, hay que asegurarse de que para éstos, los beneficios compensarán los costos de mantenimiento de las actividades e infraestructuras durante la vida del proyecto y, sobre todo, más allá de ella.

Del mismo modo, la sostenibilidad difícilmente será viable si no se implica a las familias de los estudiantes de la fundación, en la identificación, implementación, seguimiento y evaluación del proyecto. Tal participación es esencial para que el proyecto responda a las necesidades y expectativas reales de los receptores, los niños con discapacidades, más que a los criterios de los donantes y ONG's; y también es necesaria para que los beneficiarios se sientan implicados en el proyecto, lo sientan como propio y sostengan a largo plazo sus impactos positivos una vez que el mismo haya concluido.

Para hacer efectiva esta participación, y plasmar las necesidades y deseos de las familias y los niños discapacitados, pueden resultar muy útiles las técnicas y métodos desarrollados por diferentes enfoques participativos.

#### **3.8.4. Comunicación y tecnología**

Las tecnologías de comunicación e información no solo facilitan que estudiantes con discapacidad tengan las mismas oportunidades de acceso a la educación que el resto de estudiantes. El uso de tecnologías puede incidir en posibles ingresos futuros, facilitando el manejo contable, financiero y administrativo. Por tal razón, el objetivo de utilizar una tecnología dentro de los procesos administrativos mejorara notablemente la comunicación y la gestión de los recursos dentro de la institución.

## CONCLUSIONES

- Para realizar la planificación estratégica de la Fundación IEPNI se han tomado los históricos desde el año 2009 donde sus operaciones tienen un margen de utilidad menor al 4% y termina el 13.4% al último año del proyecto (2017), esto indica que la planificación estratégica contribuye al mejoramiento de la gestión.
- El flujo neto de efectivo tiene una mejora sustancial luego de la aplicación del plan y va desde -\$ 13,145.08 en el 2011 a \$ 7,208.05 en el 2013, hasta llegar a \$ 12,087.79 en el 2017. Lo que permite a la fundación tener una mayor liquidez para operar y mejorar. De esta manera se consigue indicador de liquidez corriente de que fue del 3% en el 2009 que aumento al 118% al año 2017.
- La falta de estrategias claras y la poca gestión de obtención de recursos se han reflejado en el bajo rendimiento y escasos de recursos de la fundación IEPNI, para lo cual la planificación estratégica propuesta en este proyecto ha contribuido en la creación de estrategias tácticas y un plan de control para mejorar la gestión en beneficio de los niños y niñas que aquí se educan.
- Debido a la falta de implementación de estrategias de generación de recursos se tuvo un año 2009, 2010 y 2011 operando a pérdida. Por otro lado a partir del año 2013 se demuestra una utilidad con respecto a los ingresos que representara un excedente que mejorará los flujos de efectivo de la fundación.
- Los flujos esperados muestran que a partir del año 2014 existirá un incremento en el flujo de efectivo del 3% debido a un excedente de las operaciones ya que el primer año se prevé una fuerte inversión por concepto de mantenimiento de la institución y de compra de enseres y equipos. A partir del año en el que se genera este excedente las autoridades de la fundación están en la obligación de reinvertir este efectivo, ya sea como capital de trabajo adicional o en la generación de más proyectos que beneficien a los niños y familias de la Fundación.
- El escenario financiero se ve favorecido e indica que si es posible obtener ingresos superiores a \$5000 dólares mensuales, punto que fue definido en los objetivos estratégicos del proyecto.

- A partir de la planificación estratégica existe un responsable de cada uno de los proyectos además de estrategias que servirán para cumplir con los objetivos estratégicos de la fundación.
- La labor fundamental de una fundación es la velar con el cumplimiento sus servicios a la sociedad. De esta manera el principal objetivo estratégico determinado en el proyecto es el de obtener los recursos económicos para poder operar con normalidad.
- Los proyectos generadores de recursos financieros son ““Fundación activa”” el cual a través de acciones de autogestión con empresas privadas y con la campaña de apadrinamiento y “Gobierno Colaborador” el cual a través de relaciones públicas conseguirá el apoyo de entidades gubernamentales, ambos serán el motor para poner el marcha el resto de proyectos.
- Aunque el aporte por parte del gobierno se limita a la entrega de partidas para docentes que trabajen en la institución, esto hace que se consiga un ahorro considerable en cuanto al rubro salarios. Sin embargo a través de las relaciones públicas de la planificación estratégica se busca que el gobierno colabore también con el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento y también dotándolo de materiales pedagógicos que sirvan para el desarrollo de los beneficiarios.
- El mejoramiento continuo es la filosofía incluida en el marco del direccionamiento estratégico de la fundación a partir de la implementación de los planes ya que solo así se lograra evaluar los resultados y medir los avances de las acciones realizadas por cada uno de los funcionarios de la institución. Esto fue incluido en las herramientas de control.
- La recuperación de la panadería de la fundación generará experiencias valiosas y de aprendizaje significativo en los estudiantes que ha demás de ser beneficiados a través de la terapia ocupacional pueden adquirir los conocimientos y las habilidades para generar un oficio a futuro.

- Los proyectos de mejoramiento de la Institución, como son: ““Mi linda escuela””, “Recuperación de mi panadería” y ““Escuela para padres”” tiene la intención de generar un mejor ambiente educativo para los estudiantes, por lo tanto tienen que ser tomados en cuenta cada año, es decir los proyectos deben revisarse y mejorarse cada periodo para conseguir de esta manera planes coherentes y sostenibles en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario que se realice una reunión de comité semanal donde se revisen a través de los formularios y los indicadores los procesos de las gestiones de los diferentes proyectos para mejorarlos o corregirlos en caso que demuestren bajos rendimientos, quiere decir, en el caso de que este por debajo de los indicadores financieros.
- Es necesario definir como política de la fundación, la inversión de \$10.000 dólares al año en gastos operacionales de los proyectos “Fundación activa” y gobierno colaborados para la obtención de recursos.
- La obtención de los recursos económicos deberá convertirse en una prioridad para los funcionarios de la fundación, pues su misión es la de servir en beneficio de los niños de la fundación.
- La creación de nuevas políticas y filosofías coherentes dentro de la institución pueden mejorar la forma de trabajar y la actitud de toda la organización.
- Todos los esfuerzos realizados deben reflejarse en la calidad de la educación de los niños especiales y garantizara que la fundación pueda mantenerse operando al reinvertir cada año en el mejoramiento de todos sus procesos.
- Los cambios organizacionales deben ser considerados pues la actitud y manejo de la filosofía y visión por parte de todos los funcionarios debe estar adecuadamente alineada con las de la institución para que de esta manera se puedan cumplir todas las metas y la implementación efectiva de cada uno de los proyectos planteados.
- Es importante crear una cultura de Relaciones Publicas en la directiva de la fundación la cual tiene que dinámicamente buscar contactarse y darse a conocer a cada momento. Esto la asegurará a la Fundación mantener una continua alimentación de su base de datos y de contactos efectivos que puedan servir como vínculos para posibles donaciones futuras.

- El principal problema de la institución en términos financieros está basado en la concentración del capital de trabajo. Es por esto que la provisión de capital de trabajo y de gastos de cada año deberá seguir los lineamientos de la presente planificación, como se muestra en el estado de resultados, por lo que el personal financiero y administrativo debe tener muy claro el manejo de los flujos y balances, caso contrario se necesitara de la asesoría de un experto en la materia.
- El presente proyecto tiene la intención de servir como una guía de planificación estratégica para el IEPNI, “INSTITUTO EDUCATIVO Y PSICOTERAPÉUTICO DEL NIÑO” el cual puede hacer uso de las metodologías, estrategias y tácticas para aplicarlas al mejoramiento real de la institución y debe ser tomado en cuenta para el impulso de nuevos proyectos y planes basado en el mismo para los años venideros.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Biblioteca de manuales prácticos de marketing. (1990). *Instrumentos de análisis del Marketing Estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Dantos.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México DF., Pearson Educación Mexico.

Fundación IEPNI. (2009). *Proyecto institucional de la Fundación IEPNI*. Información proporcionada en la Dirección de la fundación.

J. Maqueda La Fuente y J.I. Llaguno .(2001). *Marketing estratégico para empresas de servicios*, (Koontz H., O'Donnell c. Weihrich H., ob.)

Morillo M., Marysela. (2004) *Indicadores no financieros de la contabilidad de gestión: Herramienta del control estratégico*. *Revista Actualidad Contable FACES Año 7 N° 8, Enero-Junio 2004. Mérida. Venezuela.*

Pilar De Fuentes Ruiz (1996): *Los indicadores no financieros en la gestión de Calidad total del área de operaciones*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVI, Núm. 89, Octubre – Diciembre, 937-960

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2009). *Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. México, 11va. Edición Mc Graw Hill.

### PAGINAS WEB Y RECURSOS ONLINE

Banco Central del Ecuador. (2011). *Evolución histórica de la inflación*, [en línea] disponible en: [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Banco Central del Ecuador (2011), Producto Interno Bruto, [en línea] disponible en:

[www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-432.xls](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/.../IEM-432.xls)

Banco Central del Ecuador, (2011), Histórico de tasas de interés. [en línea]  
disponible en: [www.bce.fin.ec/documentos/.../TasasInteres/TasasHistorico.htm](http://www.bce.fin.ec/documentos/.../TasasInteres/TasasHistorico.htm)

Generalitat Valenciana, Conselleria de Cultura, Educación Y Deporte. (2012). *Catálogo de indicadores de calidad para el sistema de gestión de los Centros imparten enseñanzas de formación*. [en línea], disponible en:  
[http://www.cefe.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/cat\\_ind\\_fp\\_c.pdf](http://www.cefe.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/cat_ind_fp_c.pdf)  
Recuperado del 07 de diciembre de 2012.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2008). *Documento de Plan Decenal 2006-2015*, [en línea] disponible en: <http://www.educacion.gob.ec/plan-decenal-de-educacion.html>

Ministerio de Educación. (2008). *Programa de pruebas de evaluación al sistema educativo*. Sistema nacional de logros académicos. [en línea], disponible en :  
[www.educar.ec/noticias/resultadopuebasweb.pdf](http://www.educar.ec/noticias/resultadopuebasweb.pdf)

Ministerio de Educación. (2012). *Base de datos de instituciones educativas de educación especial 2011*, [in situ] información proporcionada en el MEC.

Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2011). *La Inversión social en el presupuesto general del Estado*, Publicación anual 2011, [en línea], disponible en:  
[www.unicef.org/.../Asignacion\\_PGE\\_2011\\_web.pdf](http://www.unicef.org/.../Asignacion_PGE_2011_web.pdf). Recuperado el 13 de junio de 2012.

Portalcalidad. (2011). *Formatos de control de calidad*. [en línea], disponible en :  
[http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato\\_informe\\_auditoria](http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato_informe_auditoria). Recuperado el 07 de diciembre de 2012.

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): *Análisis de rentabilidad de la empresa. Análisis contable*, [en línea], disponible en: *5campus.com*  
<http://www.5campus.com/leccion/anarenta>. Recuperado el 06/11/2012.

Thompson, Ivan. (2006). *Definición de Misión* [en línea] disponible en: *Promonegocion.net*.  
en la pagina <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>  
Recuperado el 16 de Septiembre de 2012.

UNESCO. (2005). *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo* [en línea] disponible  
en:[http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-  
agenda/efareport/reports/2005-quality/](http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/reports/2005-quality/)

## ANEXOS

### Anexo 1: Balances generales período 2009 - 2011

ACTIVOS	2009	2010	2011	Análisis vertical		
				2009	2010	2011
<b>Activo corriente</b>	<b>364,19</b>	<b>1.920,15</b>	<b>358,41</b>	2%	11%	3%
Banco del Pichincha Cta. Corriente No. 30324957-04	350,19	1.434,96	313,75	96%	75%	88%
Otras cuentas por cobrar	14,00	485,19	44,66	4%	25%	12%
<b>Propiedad, Equipo y Mobiliario</b>	<b>19.319,83</b>	<b>16.107,33</b>	<b>13.259,01</b>	98%	89%	97%
Depreciables						
<i>Propiedades</i>	<b>1.262,43</b>	<b>1.077,75</b>	<b>893,07</b>	7%	7%	7%
Edificio Educativo	3.694,53	3.694,53	3.694,53			
Depreciación acum. edif.	(2.432,10)	(2.616,78)	(2.801,46)			
<i>Equipos</i>	<b>6.754,06</b>	<b>4.830,50</b>	<b>2.907,14</b>	35%	30%	22%
Equipo de oficina	8.967,13	8.967,13	8.967,13			
Dep. Acumulada Equipo. Oficina	(4.266,47)	(5.163,23)	(6.059,99)			
Equipo de computación	3.080,00	3.080,00	3.080,00			
Dep. Acumulada Equipo. Computación	(1.026,60)	(2.053,40)	(3.080,00)			
<i>Mobiliario e instalaciones</i>	<b>363,98</b>	-	-	2%	0%	0%
Muebles y enseres	3.755,54	3.755,54	3.755,54			
Dep. Acumulada Muebles y Enseres	(3.391,56)	(3.755,54)	(3.755,54)			
<i>Instalaciones</i>	<b>5.028,12</b>	<b>4.287,84</b>	<b>3.547,56</b>	26%	27%	27%
Instalaciones	7.402,76	7.402,76	7.402,76			
Dep. Acumulada Instalaciones	(2.374,64)	(3.114,92)	(3.855,20)			
No depreciables						
<i>Propiedades</i>	<b>5.911,24</b>	<b>5.911,24</b>	<b>5.911,24</b>	31%	37%	45%
Terrenos	5.911,24	5.911,24	5.911,24			
<b>OTROS ACTIVOS</b>	-	-	-			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>19.684,02</b>	<b>18.027,48</b>	<b>13.617,42</b>	100%	100%	100%

<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14.208,44</b>	<b>16.106,18</b>	<b>5.700,93</b>	100%	100%	100%
<b>Corriente de Corto plazo</b>	-	-	-			
Instituciones Financieras	-	-	-			
<b>Impuestos retenidos</b>	<b>43,48</b>	<b>24,24</b>	<b>21,74</b>	0%	0%	0%
Impuestos al Fisco por pagar	-	-	-			
8% Retención en la fuente	17,40	-	8,70			
10% Retención en la fuente		11,11				
100% retención de IVA	26,08	13,13	13,04			
<b>IESS por pagar</b>	<b>247,80</b>	<b>206,40</b>	<b>227,04</b>	2%	1%	4%
Aportes IESS	-	-	-			
Aporte individual por pagar	111,94	89,76	98,74			
Aporte patronal por pagar	135,86	116,64	128,30			
<b>Préstamos al IESS</b>	-	-	<b>46,08</b>	0%	0%	1%
Préstamo Quirografario IESS	-	-	46,08			
<b>Gastos acumulados</b>	<b>855,08</b>	<b>900,24</b>	<b>966,05</b>	6%	6%	17%
Sueldos y salarios por pagar	855,08	900,24	966,05			
<b>Beneficio sociales por pagar</b>	<b>2.640,82</b>	<b>1.887,23</b>	<b>1.780,02</b>	19%	12%	31%
Provisión décimo tercer sueldo	90,85	80,00	1.136,00			
Provisión décimo cuarto sueldo	345,23	420,00	440,00			
Provisión de vacaciones	1.347,23	1.347,23	-			
Provisión de Fondo de Reserva	857,51	40,00	204,02			
<b>Provisión Otros Gastos Acumulados</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	1%	1%	4%
Honorarios Profesionales por pagar	200,00	200,00	200,00			
<b>Otras cuentas por pagar</b>	<b>9.221,26</b>	<b>9.399,19</b>	-	65%	58%	0%
Otras cuentas por pagar	9.221,26	9.399,19	-			

<b>NO CORRIENTE</b>	<b>1.000,00</b>	<b>3.488,88</b>	<b>2.460,00</b>	7%	22%	43%
<b>No corriente largo plazo</b>	-	-	-			
Préstamos de directores L/P	1.000,00	3.488,88	2.460,00			
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Capital</b>	<b>5.475,58</b>	<b>1.921,30</b>	<b>7.916,49</b>	100%	100%	100%
Capital Social						
Por participaciones, acciones o donaciones	-	-	-			
Acciones	-	-	-			
<b>Participaciones</b>						
Donaciones	29.499,16	29.499,16	29.499,16			
Donación de activos fijos	29.499,16	29.499,16	29.499,16			
<b>Reservas</b>						
Reservas de capital	3.444,27	3.444,27	3.444,27			
<b>Superávit</b>						
Resultados del ejercicio anterior	<b>(24.080,84)</b>	<b>(27.467,85)</b>	<b>(21.622,94)</b>			
Utilidades o Pérdidas	(24.080,84)	(27.467,85)	(21.622,94)			
Utilidades o pérdidas acumuladas	(24.080,84)	(27.467,85)	(21.622,94)			
<b>Resultados del presente ejercicio</b>	<b>(3.387,01)</b>	<b>(3.554,28)</b>	<b>(3.404,00)</b>	-62%	- 185%	-43%
Utilidades o pérdidas						
Utilidades del ejercicio	-					
Pérdida del ejercicio	(3.387,01)	(3.554,28)	(3.404,00)			
<b>TOTAL PASIVO Y PAT</b>	<b>19.684,02</b>	<b>18.027,48</b>	<b>13.617,42</b>			

Fuente: Dirección del IEPNI, 2012

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Anexo 2: Estado de resultados período 2009 - 2011

INGRESOS	2009	2010	2011	Análisis horizontal		Análisis vertical		
				2010	2011	2009	2010	2011
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>23226,24</b>	<b>24277,17</b>	<b>22425,5</b>	5%	-8%			
<b>De Servicio Educativo</b>	<b>17510,09</b>	<b>18773,33</b>	<b>17926,2</b>	7%	-5%	75,39%	77,33%	79,94%
Pensiones	14737,09	15988,07	16.167,70	8%	1%			
Matriculas	1698,8	2.401,51	1758,5	41%	-27%			
Libretas	11	0	0	-100%				
Actividades Conexas	1063,2	383,75	0	-64%	-100%			
<b>OTROS INGRESOS NO GRAVADOS</b>								
<b>Contribuciones del Sector</b>	<b>5716,15</b>	<b>5503,84</b>	<b>4499,3</b>	-4%	-18%	24,61%	22,67%	20,06%
Donaciones del Sector privado	5716,15	5503,84	3392,3	-4%	-38%			
Donaciones del sector público		0	1107		100%			
<b>Ingresos de Panadería IEPNI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>					
Ganancias de Panadería IEPNI	0	0	0					
<b>COSTOS Y GASTOS</b>								
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>26.613,45</b>	<b>27.831,45</b>	<b>25.844,10</b>	5%	-7%	114,58%	114,64%	115,24%
COSTOS DE PANADERÍA IEPNI								
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE PAN								
<b>Costos Directos</b>								
Ingredientes Varios								
GASTOS OPERACIONALES								
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
GASTOS DE PERSONAL								
<b>Sueldos y Salarios de ley</b>	<b>18.288,40</b>	<b>18.440,08</b>	<b>16.238,52</b>	1%	-12%	78,74%	75,96%	72,41%

Sueldos y Salarios Adm.	12.268,73	13.256,00	11.324,77	8%	-15%			
Horas Extras Adm.	0,00	0,00	0,00					
Bono antigüedad	240,00	0,00	0,00	-100%	0%			
<b>Beneficios Sociales de Ley</b>								
Décimo Tercer Sueldo Adm.	1308	1129,15	1056	-14%	-6%	5,63%	4,65%	4,71%
Décimo Cuarto Sueldo Adm.	1.032,62	1.254,77	1.056,00	22%	-16%	4,45%	5,17%	4,71%
Fondos de Reserva Adm.	799,42	950,00	1.104,00	19%	16%	3,44%	3,91%	4,92%
Vacaciones Adm.	526,66	0,00	0,00	-100%	0%	2,27%	0,00%	0,00%
Aporte Personal IESS Adm.	1.494,65	1.632,96	1.560,55	9%	-4%	6,44%	6,73%	6,96%
Desahucio Adm.	618,32	0,00	0,00	-100%	0%	2,66%	0,00%	0,00%
Despido intempestivo Adm.		0,00	0,00	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%
Bonificaciones de Ley		0	0	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%
Otras Bonificaciones Tributables		17,2	17,2	0%	0%	0,00%	0,07%	0,08%
Bono de antigüedad		200	120	0%	-40%	0,00%	0,82%	0,54%
<b>Honorarios Profesionales</b>	<b>2504,4</b>	<b>3147,78</b>	<b>2927,08</b>	<b>26%</b>	<b>-7%</b>	<b>10,78%</b>	<b>12,97%</b>	<b>13,05%</b>
Honorarios Profesionales	2504,4	2929,78	2677,08	17%	-9%			
Trabajos Ocasionales	0	218	250	0%	15%			
<b>Otros Gastos</b>	<b>0</b>	<b>98,83</b>	<b>112</b>	<b>0%</b>	<b>13%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,41%</b>	<b>0,50%</b>
Agasajos de Personal Administrativo		98,83	112	0%	13%			
Alquiler y renta de equipo								
<b>GASTOS SERVICIOS</b>								
<b>Servicio Público Básico</b>	<b>1817,32</b>	<b>1575,65</b>	<b>1760,44</b>	<b>-13%</b>	<b>12%</b>	<b>7,82%</b>	<b>6,49%</b>	<b>7,85%</b>
Agua	782,29	513,28	800,21	-34%	56%			
Luz	702,28	733,6	670,12	4%	-9%			
Teléfono	332,75	328,77	290,11	-1%	-12%			
<b>Servicio Transporte Público</b>	<b>81,98</b>	<b>36,57</b>	<b>36,28</b>	<b>-55%</b>	<b>-1%</b>	<b>0,35%</b>	<b>0,15%</b>	<b>0,16%</b>
Pasajes y Taxis	81,98	36,57	36,28	-55%	-1%			
<b>Mantenimiento de Activos Fijos</b>	<b>155,07</b>	<b>503,48</b>	<b>395,79</b>	<b>225%</b>	<b>-21%</b>	<b>0,67%</b>	<b>2,07%</b>	<b>1,76%</b>

Mantenimiento Edificios	155,07	503,48	395,79	225%	-21%			
Mantenimiento Equipo de oficina	0	0	0	0%	0%			
Mantenimiento de Equipo de computación	0	0	0	0%	0%			
Mantenimiento de Muebles y Enseres	0	0	0	0%	0%			
<b>GASTOS DE SUMINISTROS</b>								
<b>Gasto de Suministros y materiales</b>	<b>244,98</b>	<b>435,36</b>	<b>271,27</b>	<b>78%</b>	<b>-38%</b>	<b>1,05%</b>	<b>1,79%</b>	<b>1,21%</b>
Útiles de oficina	194,13	257,08	171,66	32%	-33%			
Útiles de Aseo y Limpieza	46,85	103,29	78,31	120%	-24%			
Cafetería	4	74,99	21,3	1775%	-72%			
<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>								
<b>Depreciación de activos</b>	<b>3223,92</b>	<b>3212,3</b>	<b>2848,52</b>	<b>0%</b>	<b>-11%</b>	<b>13,88%</b>	<b>13,23%</b>	<b>12,70%</b>
Depreciaciones normales	3223,92	3212,3	2848,52	0%	-11%			
<b>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</b>								
<b>Impuestos Municipales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>170,73</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,76%</b>
Impuesto Predial	0	0	170,73	0%	100%			
<b>Impuestos , Multas Tributarias</b>	<b>6,3</b>	<b>21,72</b>	<b>10,15</b>	<b>245%</b>	<b>-53%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,05%</b>
Impuestos SRI	0	0	0	0%	0%			
Multas e intereses tributarios	6,3	21,72	10,15	245%	-53%			
<b>Intereses y Multas IESS</b>	<b>8,4</b>	<b>172,29</b>	<b>5,12</b>	<b>1951%</b>	<b>-97%</b>	<b>0,04%</b>	<b>0,71%</b>	<b>0,02%</b>
Multas e intereses Mora IESS	8,4	172,29	5,12	1951%	-97%			
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>								
<b>Comisiones e intereses financieros</b>	<b>84,45</b>	<b>83,19</b>	<b>72,3</b>	<b>-1%</b>	<b>-13%</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,32%</b>
Intereses ganados	0	0	0	0%	0%			
Gastos bancarios	84,45	83,19	72,3	-1%	-13%			

<b>VENTA DE ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</b>						0,00%	0,00%	0,00%
<b>Venta de activos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad en la venta de activos fijos	0	0	0	0%	0%			
Pérdida en la venta de activos fijos	0	0	0	0%	0%			
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>								
<b>De caja general</b>	<b>-1,77</b>	<b>10,26</b>	<b>0</b>	-680%	-100%	-0,01%	0,04%	0,00%
Sobrantes de caja	-14,56	-0,02	0	-100%	-100%			
Faltantes de caja	12,79	10,28	0	-20%	-100%			
<b>Otros Ingresos y Gastos</b>	<b>200</b>	<b>93,94</b>	<b>995,9</b>	-53%	960%	0,86%	0,39%	4,44%
Otros ingresos	-7,28	-11,56	-24	59%	108%			
Otros gastos	207,28	105,5	1019,9	-49%	867%			
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-3.387,21</b>	<b>-3.554,28</b>	<b>-3.418,60</b>	5%	-4%	-14,58%	14,64 %	15,24 %

Fuente: Dirección del IEPNI, 2012.

Elaborado por: Daniela Jaramillo

Anexo 3: Instituciones de educación especial en el Ecuador

<b>Cantón</b>	<b>Nombre Institución</b>	<b>Estudiantes DiscapaTotal</b>
Cuenca	Stephen Hawking	<b>53</b>
Cuenca	Instituto Piloto De Integración Del Azuay	<b>77</b>
Cuenca	Adinea	<b>131</b>
Cuenca	Centro Educativo Rincón Del Saber Austral	<b>10</b>
Cuenca	Centro Educativo Fe Y Alegría	<b>12</b>
Cuenca	San José De Calasanz	<b>18</b>
Cuenca	San José De Calasanz	<b>22</b>
Cuenca	Instituto Especial De Invidentes Y Sordos Del Azuay	<b>79</b>
Cuenca	Agustín Cueva Tamariz	<b>55</b>
Cuenca	Sonva	<b>12</b>
Cuenca	Unidad Educativa Ignacio Malo Tamariz	<b>10</b>
Cuenca	Liceo Integral Cuenca	<b>11</b>
Cuenca	Unidad Educativa Terapéutica San Juan De Jerusalén	<b>15</b>
Cuenca	Unidad Educativa Cristiana Verbo	<b>11</b>
Gualaceo	Instituto De Educación Especial Gualaceo	<b>12</b>
Paute	Nicolás Vásquez Muñoz	<b>22</b>
Santa Isabel	Luis Alberto Luna Tobar	<b>28</b>
Sigsig	Instituto Municipal De Educación Especial Sigsig	<b>55</b>
Guaranda	Centro De Educación Especial Simón Bolívar	<b>12</b>
Guaranda	Gladys Flores Macías	<b>21</b>
San Miguel	Ángel Solivio Chaves	<b>20</b>
Echeandía	Rosa Elena Velas tegui	<b>30</b>
Azogues	Leónidas García	<b>18</b>
Azogues	Instituto Fiscal De Educación Especial Sin Nombre	<b>98</b>
Cañar	Jesús Para Los Niños	<b>43</b>
La Troncal	Instituto De Educación Especial (La Troncal)	<b>59</b>
Tulcán	Instituto De Educación Especial Del Carchi	<b>71</b>
Espejo	Sin Nombre De San Isidro	<b>35</b>
Montufar	Horizontes De Luz	<b>27</b>
Latacunga	Instituto Especial Educativo De No Videntes Cotopaxi	<b>11</b>
Latacunga	Instituto De Educación Especial Cotopaxi	<b>106</b>
Salcedo	Unidad Educat. Especial Particular Gratuita San Miguel	<b>30</b>

Latacunga	Centro De Educación Popular Especial No Videntes	<b>10</b>
Riobamba	Bolívar Guambo	<b>10</b>
Riobamba	Unidad Educativa A Distancia De Chimborazo	<b>10</b>
Riobamba	Ciegos Dr. Luis Benavides Benavides	<b>21</b>
Riobamba	Instituto De Sordos De Chimborazo	<b>53</b>
Riobamba	Carlos Garbay Montesdeoca	<b>156</b>
Riobamba	Centro De Primaria Popular De Niños Y Jóvenes Especiales Renacer	<b>17</b>
Riobamba	Unidad Educativa Cristina Verbo	<b>14</b>
Riobamba	Asociación Provincial De Discapacitados Visuales	<b>15</b>
Riobamba	Fapani Fundación Teresa Díaz	<b>10</b>
Chambo	Centro De Alfabetización San Pedro Del Quinto	<b>10</b>
Pallatanga	Nueva Esperanza	<b>16</b>
Chunchi	Manuel De Jesús	<b>17</b>
Riobamba	Colegio Popular De Sordos De Chimborazo	<b>15</b>
Machala	Atahualpa	<b>20</b>
Machala	Rosa Ortega	<b>28</b>
Machala	Educación Especial De El Oro	<b>155</b>
Machala	Clara Fernández Márquez	<b>14</b>
Machala	Instituto De Educación Especial De Ciegos Y Sordos	<b>89</b>
El Guabo	San Antonio De Padua	<b>32</b>
Huaquillas	Instituto De Educación Especial Huaquillas	<b>188</b>
Piñas	Educación Especial Sor Eufemia Moscoso Zambrano	<b>56</b>
Santa Rosa	Manuel Benjamín Pesantez Valarezo	<b>73</b>
Zaruma	Don Bosco Especial	<b>47</b>
Arenillas	Kleber Tinoco Pineda	<b>33</b>
Pasaje	Educación Especial Fundación Cariño	<b>18</b>
Portovelo	Lenin Moreno	<b>15</b>
Zaruma	15 De Abril	<b>22</b>
Esmeraldas	Instituto Fiscomisional Juan Pablo II	<b>173</b>
La Concordia	Educación Especial Enrique Bartolucci	<b>18</b>
San Lorenzo	Instituto Fiscomisional Gratuito Educación Especial Nuevos Pasos	<b>24</b>
Esmeraldas	Centro Gustavo Vivas Arroyo	<b>17</b>
Quinindé	Instituto Fiscal De Educ. Especial Rio Quinindé	<b>181</b>

Rio verde	Manos De Amor	<b>79</b>
Atacames	Instituto Fiscal De Educación Especial Sagrado Corazón De Jesús	<b>83</b>
Muisne	Instituto De Educación Especial Hellen Keller	<b>33</b>
La Concordia	Instituto De Educación Especial Corazones Valientes	<b>59</b>
Quinindé	Instituto De Educación Especial Estrellas Del Camino	<b>57</b>
Quinindé	Instituto De Educación Especial Gran Horizonte	<b>175</b>
Esmeraldas	Instituto De Educación Especial Marianita De Jesús	<b>25</b>
Guayaquil	Estero Salado	<b>13</b>
Guayaquil	Forrest La Ross Yoder	<b>10</b>
Guayaquil	Audición Y Lenguaje	<b>72</b>
Guayaquil	Municipal De Audición Y Lenguaje	<b>56</b>
Guayaquil	Lidia Dean De Henriquez	<b>140</b>
Guayaquil	Alegrías Infantiles	<b>12</b>
Guayaquil	Generación Nuevo Milenio	<b>11</b>
Guayaquil	María Esther Martínez De Pazmiño	<b>50</b>
Guayaquil	Dr. Humberto Salvador Guerra	<b>13</b>
Guayaquil	Educación Especial Fiscal	<b>91</b>
Guayaquil	Agora	<b>16</b>
Pedro Carbo	Inst. de Educación Esp. Nuestra Sra. de las Mercedes	<b>68</b>
Samborondón	Crear	<b>12</b>
Milagro	Centro De Educación Especial Avinnfa Milagro	<b>151</b>
Guayaquil	Fasinarm	<b>32</b>
Ibarra	17 De Julio	<b>49</b>
Ibarra	Instituto Educación Especial	<b>124</b>
Ibarra	Unidad Educativa De Sordos Gobierno Provincial De Imbabura	<b>15</b>
Ibarra	Rafael Suarez Meneses	<b>12</b>
Ibarra	Jean Piaget	<b>10</b>
Loja	Centro De Audición Y Lenguaje	<b>48</b>
Loja	Unidad Educativa Experimental Para Ciegos Luis Braille	<b>13</b>
Loja	Especial Ciudad De Loja N1	<b>12</b>
Loja	I.E. Especial De Loja No. 2	<b>36</b>
Loja	Instituto Superior Tecnológico Daniela Álvarez Burneo	<b>106</b>
Calvas	Especial Helen Keller	<b>31</b>

Espindola	Antonio Fidel García Torres	<b>14</b>
Paltas	Centro De Educación Especial José Belisario Díaz	<b>19</b>
Saraguro	Divino Niño Jesús	<b>22</b>
Macara	Luz Benigna Luzuriaga Morales	<b>14</b>
Catamayo	Centro Psicopedagógico Catamayo	<b>25</b>
Babahoyo	Ayúdanos A Empezar	<b>25</b>
Babahoyo	Un Nuevo Amanecer	<b>10</b>
Baba	El Sol Sale Para Todos	<b>46</b>
Quevedo	Pamuniq	<b>102</b>
Urdaneta	Centro De Educación Especial Nuestra Señora Del Carmen	<b>54</b>
Ventanas	Ventanas	<b>44</b>
Vinces	Lcda. Alba Salazar De Avilés	<b>10</b>
Palenque	Escuela De Educación Especial Ciudad De Palenque	<b>19</b>
Valencia	Escuela Especial Fanadv	<b>23</b>
Puebloviejo	Licenciado Lenin Moreno Garcés	<b>26</b>
Mocache	Unidad Educativa Dayamar	<b>22</b>
Portoviejo	Mama Ángela	<b>12</b>
Portoviejo	Gran Colombia	<b>10</b>
Portoviejo	San Rafel	<b>23</b>
Portoviejo	Instituto De Educación Especial María Buitrón De Zumárraga	<b>134</b>
Portoviejo	Cicerón Robles Velázquez	<b>11</b>
Bolívar	Yamil Doumet Sepak	<b>95</b>
Chone	Juntos Venceremos	<b>163</b>
Jipijapa	Ana Luz Solís	<b>48</b>
Manta	Angélica Flores Zambrano	<b>232</b>
Manta	María Luisa Izquierdo	<b>15</b>
Manta	Dr. José Peralta	<b>11</b>
Manta	Sinaí	<b>17</b>
Santa Ana	Niño Jesús De Praga	<b>66</b>
San Vicente	16 De Noviembre	<b>42</b>
Bolívar	Centro De Educación Popular Especial San Agustín	<b>10</b>
Manta	Centro San Pablo De Manta	<b>26</b>
Taisha	Pedro Naichap	<b>29</b>

Morona	Instituto Fiscal De Educación Especial Fiscal Espíritu Santo De Macas	90
Gualaquiza	Oswaldo Guayazamin	26
Limón Indanza	Rio Santiago	101
Palora	Helen Adams Keller	34
Sucua	Rosita Palacios	51
Tena	Maximiliano Spiller	61
Archidona	Centro De Alfabetización No Videntes	23
Quijos	Escuela Especial Doble Amor	15
Pastaza	Instituto De Educación Especial	123
Pastaza	Escuela Fiscomisional Fray Álvaro Valladares	42
Quito	Instituto Tecnológico Superior Gran Colombia	205
Quito	Instituto De Educación Especial Del Norte	123
Quito	Mariana De Jesús	66
Quito	Leonardo Ponce Pozo	17
Quito	Efeer	79
Quito	Síndrome De Down (Instituto De Educación Especial)	11
Quito	Instituto Fiscal De Discapacidad Motriz	113
Quito	Instituto De Audición Y Lenguaje Enriqueta Santillán	80
Quito	Instituto Fiscal José Martí	14
Quito	Colibrí	19
Quito	Unión Panamericana	10
Quito	Dr. Ruperto Alarcón Falcóni	41
Quito	San José De La Providencia	13
Quito	Mediterráneo	24
Quito	Horizontes	34
Quito	Campamento Cristiano Esperanza	12
Quito	El Parvulario	45
Quito	Liceo Internacional	10
Quito	<b>Instituto Educativo Y Psicoterapéutico Del Niño (IEPNI)</b>	<b>39</b>
Quito	Instituto Fiscal De Educación Especial	212
Quito	Julio E. Moreno	27
Quito	Instituto Nacional De Audición Y Lenguaje	198
Quito	Centro De Educación General Básica Auditivo Oral	10

Quito	Padre José León Torres	<b>10</b>
Quito	Pomasqui	<b>11</b>
Quito	Despertar	<b>32</b>
Quito	Caminos De Vida	<b>24</b>
Cayambe	Capitán Geovanni Patricio Calles Lascano	<b>59</b>
Mejía	Cruz Roja Mejía De Mejía	<b>38</b>
Rumiñahui	Instituto Particular De Educación Especial Virgen De La Merced	<b>44</b>
Rumiñahui	La Pradera	<b>11</b>
Rumiñahui	Ramón Arregui Monreal	<b>33</b>
Quito	Centro De Primaria Popular De Audición Y Lenguaje Enriqueta Santillán	<b>16</b>
Quito	Sin Fronteras Del Ecuador	<b>21</b>
Quito	Nueva Vida	<b>32</b>
Ambato	Doctor Camilo Gallegos	<b>15</b>
Ambato	Ambato	<b>232</b>
Ambato	Julius Doephner	<b>22</b>
Ambato	Shekina	<b>12</b>
Baños De Agua Santa	Doctor Misael Acosta Solís	<b>10</b>
Zamora	Andrés Francisco Córdova	<b>11</b>
Zamora	12 De Febrero	<b>12</b>
Yantzaza (Yanzatza)	Escuela Especial Matilde Guzmán	<b>18</b>
El Pangui	Judith Tapia	<b>14</b>
Centinela Del Cóndor	Especial Padre Juan Solís	<b>19</b>
Santa Cruz	Aula Educación Integral	<b>25</b>
Lago Agrio	Jefferson Pérez	<b>16</b>
Lago Agrio	3 De Diciembre	<b>85</b>
Gonzalo Pizarro	16 De Agosto	<b>27</b>
Shushufindi	Lenin Moreno Garcés	<b>21</b>
Orellana	Manuela Cañizares	<b>130</b>
La Joya De Los Sachas	José Amado Naranjo	<b>40</b>

Santo Domingo		
De Los Tsáchilas	Centro De Educación Popular Especial Cepe	<b>11</b>
Santa Elena	Virgilio Drouet Fuentes	<b>19</b>
La Libertad	Melvin Jones	<b>104</b>
	<b>Total De Estudiantes</b>	<b>9066</b>

**Fuente:** Ministerio de Educación (2012), Base de datos de instituciones educativas de educación especial 2011, [in situ] disponible en instalaciones del MEC.

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

#### Anexo 4: Modelo de carta de presentación de la fundación

### MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN

Sres.

DONANTES

Presente,-

Fundación IEPNI, Instituto Educativo Psicoterapéutico del Niño es una organización sin fines de lucro fundada en el año de 1976, con el propósito de crear una Escuela Especial para niños y jóvenes con discapacidades intelectuales por medio de la resolución ministerial N. 00354.

Con el tiempo la infraestructura de la institución se ha deteriorado y necesita de fuentes de financiamiento para poder mantener la buena atención a los niños que asisten a recibir una educación enfocada a sus necesidades especiales.

A través de la presente carta queremos hacer llegar el requerimiento de la fundación de ayuda social, para así poder satisfacer las necesidades de reparación y mejoramiento de la infraestructura en el proyecto denominado “Mi linda escuela”, en la cual los recursos económicos y donaciones obtenidas serán utilizadas para convertir en realidad el sueño de las familias de los niños con capacidades especiales que día a día asisten para estudiar.

El proyecto contempla conseguir la suma de \$ 35,799.50 en un año para poder así dar mantenimiento a la escuela, poner en marcha una panadería que sirve para el desarrollo de terapia ocupacional y empezar a capacitar a las familiar de los niños en la “Escuela para padres”.

Queremos que el desarrollo de nuestros niños sea integral y contamos con su apoyo.

Atentamente,

FUNDACIÓN IEPNI

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

**Campaña de Apadrinamiento del  
Instituto Educativo Psicoterapéutico del Niño IEPNI**



A través de nuestra Fundación puedes apadrinar el proceso educativo de un niño con capacidades especiales de familias con bajos recursos de 5 a 12 años.

**¿En qué consiste el apadrinamiento?**

Cada niño en su proceso en el programa de educación especial conlleva necesidades económicas adicionales, que muchas veces sus familias no pueden afrontar al no contar con el suficiente dinero.

Apadrinar a un niño o niña con capacidades especiales, supone un proceso que puedes seguir de cerca, pues, tratamos con niños que estudian y se desenvuelven en nuestra fundación (IEPNI),

También existe la posibilidad de participar personalmente en el Proyecto de nuestra Fundación y poder apoyar al desarrollo educativo de niños y niñas con capacidades especiales.

¡¡¡¡¡MUCHAS GRACIAS EN EL NOMBRE DE TODOS ELLOS!!!!!!

Valores mensuales para donar: 5\$, \$10, \$15, \$20, \$30

**Instituto Educativo Psicoterapéutico del Niño (IEPNI)  
Telf. (02)2556844/ Cochapata E11-116 y José Abascal**

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

Anexo 6: Autorización de débito bancario para campaña de apadrinamiento

**AUTORIZACIÓN DE DÉBITO BANCARIO AUTOMÁTICO**

Por favor llene sus datos con letra imprenta. Garantizamos que toda la información será manejada con total reserva.

Yo, \_\_\_\_\_, deseo aportar mensualmente a la labor de la Fundación IEPNI, por tal, **autorizo realizar el débito**, de la cantidad de \$5 , \$10 , \$15 , \$20 , \$30  (en letras) \_\_\_\_\_.

De mi cuenta: corriente , ahorros  No. \_\_\_\_\_, del banco: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ o de mi Tarjeta de Crédito: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ con  
fecha de vencimiento: mes \_\_\_\_\_ año \_\_\_\_\_.

Cédula de identidad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ . Teléfono \_\_\_\_\_ . E-mail: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

Por favor anexar una copia de la cédula, para que la donación se haga efectiva.  
**Instituto Educativo Psicoterapéutico del Niño (IEPNI)**  
**Telf. (02)2556844/ Cochapata E11-116 y José Abascal**

**Fuente:** Modelo Común de Produbanco y rediseñado por la autora

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

## Anexo 7: Inventario para el proyecto “Mi linda escuela”

### 7.1. Inventario de Dirección

	Dirección
Cantidad	Descripción
2	Archivadores (uno de cuatro gavetas, bajo de dos cuerpos)
1	Vitrina de bandera
1	Bandera bordada
1	Silla de damasco color fucsia
1	Escritorio metálico de color verde
4	Sillas de damasco
1	Escudo pequeño
1	Papelera de madera
1	Filmadora
2	Radio grabadora

Fuente: Dirección IEPNI, (2012)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### 7.2. Inventario de la sala de profesores

	Sala de profesores
Cantidad	Descripción
2	Bibliotecas (Una de dos cuerpos vidrio y llave la otra de madera)
1	Mesa ovalada de formica y metal
11	Sillas de metal y damasco diferentes azules
2	Archivadores pequeños color café
1	Escudo del Ecuador grande de bronce
7	Trofeos
1	Escudo de papel
1	Reloj de pilas
2	Tablas pequeños
1	Órgano eléctrico

Fuente: Dirección IEPNI, (2012)

Elaborado por: Daniela Jaramillo

### 7.3. Inventario de la sala de espera

<b>Sala de espera</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
2	Bancas de madera y corosil color café
2	Tablas pequeños
1	Acuarela
1	Franelografo
1	Cartel de madera con la plegaria del Nino Limitado

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.4. Inventario de secretaría

<b>Secretaría</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Copiadora marca Xerox
1	Computadora portátil marca Dell
1	Máquina de escribir
1	Archivador bajo formica y metal
1	Sillón negro en mal estado
1	Regulador de voltaje
1	Papelera metálica
1	Mesa para computadora antigua
1	Archivador de madera

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.5. Inventario de Psicología

<b>Psicología</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Archivador metálico color azul de cuatro gavetas
1	Butaca ploma
1	Mesa cuadrada de plástico color amarillo
1	Pupitre bipersonal
1	Vitrina alta de dos cuerpos de vidrio

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

#### 7.6. Inventario del salón múltiple

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Mesa ovalada de tres cuerpos
1	Mueble de tres cuerpos de formica
1	Equipo de música marca Icesa en malas condiciones y 2 parlantes
1	Mueble metálico color verde
29	Sillas de madera y metal
18	Pupitres de color verde
11	Bancas color plomo
1	Mesa rectangular de formica
1	Caja de adornos de navidad

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.7. Inventario de cocina

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Cocina con horno
2	Mesas de madera y metal con 13 sillas
2	Butacas de madera y corosil
1	Horno Andino
1	Cafetera eléctrica
1	Vajilla incompleta para cuatro personas del P.D.
23	Tazas blancas D.V.
19	Platos blancos pequeños D.V.
24	Platos blancos medianos D.V.
15	Platos medianos con labores de flores amarillas D.V.
21	Platos pequeños de diferentes juegos D.V.
24	Tazas diferentes juegos D.V.
2	Jarras de metal D.V.
2	Teteras D.V.
1	Tetera grande verde D.V.
1	Azucarera verde, jarra pequeña D.V.
2	Azucareras D.V.
39	Vasos
16	Tenedores (Mal estado)
2	Charoles de metal grande y mediano

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

## 7.8. Inventario de patio interior

<b>Patio Interior</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Mueble metálico color plomo
1	Carapacho de un radio antiguo
3	Mesas de madera y metal
1	Tabla de María Auxiliadora
1	Planchadora eléctrica marca Singer
1	Taladro
2	Reguladores de voltaje
8	Formones de diferente numeración
3	Formones grandes de caja
2	Cepillos de madera grande y pequeño
3	Martillos
4	Serruchos
2	Juegos de formones de 6 cada uno
7	Fresas de diferente tamaño
1	Alicate
2	Soportes de carteles
1	Mimeógrafo
1	Retroproyector
1	Proyector de Slides
1	Proyector de Películas

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.9. Inventario de aula de audio visuales

<b>Aula de audio viduales</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Televisor marca Sony
1	VHS
2	Reproductores de DVD ( Uno no sirve)
1	Órgano eléctrico marca Casio
1	Colección de 19 tomos (Cassettes para VHS) Gran Mundo para los Pequeños
20	Cassettes para VHS diferentes temas
1	Mueble de madera de biblioteca
2	Estantería
1	Mueble esquinero color café
1	Alfombra pequeña color azul
7	Sillas pequeñas de madera y metal color verde
3	Impresoras portátiles
1	Rebobinador
1	Equipo de música LG

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.10. Inventario de la sala de computación

<b>Sala de computación</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
5	Mesas de computadora
5	CPU
5	Monitores
5	Teclados
5	Mouses
10	Parlantes
5	Head Sets
1	Access point
1	Impresora
1	Escritorio de madera
1	Anilladora
1	Guillotina
2	Macetas con plantas
1	Escritorio de madera
1	Extintor
2	Fotos de los alumnos
1	Botellón de agua
2	Franelografos
4	Muebles metálicos con 7 planchas de formica

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.11. Inventario de terapia ocupacional

<b>Terapia Ocupacional</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Escritorio de madera
1	Mesa rectangular de formica
1	Pizarrón
1	Silla blanca de corosil
1	Espejo grande
2	Mesas pequeñas rectangular y hexagonal
3	Sillas pequeñas de madera y metal
1	Mesa canavell
1	Pizarrón
1	Franelografo
1	Taladro completo
1	Ruada para miembro superior
1	Polea
1	Gradilla

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.12. Inventario de terapia del lenguaje

<b>Terapia del lenguaje</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Mesa de formica bipersonal
1	Silla
1	Shesion
1	Mesa pequeña
3	Sillas pequeñas de madera y metal
1	Casa de muñecas de madera
2	Espejos grandes
5	Materiales para estimulación del lenguaje

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.13. Inventario del aula hogar

<b>Aula hogar</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Maquina Singer
2	Mesas rectangulares de formica y metal
1	Mesa cuadrada de madera
1	Tijera zig zag
2	Alicates

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

### 7.14. Inventario de bodega

<b>Bodega</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Maquina overlock eléctrica marca Brother
1	Máquina de coser portátil
1	Cortadora marca VMW
1	Compresor marca Thomas Sproth

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.15. Inventario de la sala de educación física

<b>Sala de Educación Física</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
6	Raquetas de Ping Pong
6	Pelotas de Tenis
8	Cuerdas para saltar
3	Raquetas de Tenis
5	Pares de pies, izquierdo y derecho
1	Juego de aros de básquet
1	Paquete de palillos
1	Cinta Blanca
1	Cinta Roja diez metros
7	Conos cuatro verdes tres tomates
2	Teatrines
1	Malla para vóley ball
2	Redes de básquet
3	Figuras de equilibrio
1	Balancín
1	Galleta color azul
1	Colchoneta de caída azul
2	Colchonetas color rojo
5	Cajas de madera
2	Pelotas grandes color azul
1	Bicicleta estática
6	Pares de pesas (una rota)
3	Aros sumergibles

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.16. Inventario de pre básica

<b>Pre- básica</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
2	Escritorios en mal estado (uno de madera y el otro de metal)
2	Mesas trapezoides
1	Mesa rectangular
7	Sillas pequeñas de madera y hierro color verde
2	Pizarras ( una de marcador otra de tiza)
1	Cartelera de corcho
1	Silla de escritorio
1	Botiquín
1	Repisa pequeña de madera
1	Espejo
1	Mesa plástica cuadrada
1	Mesa juego
2	juegos de madera para atención y concentración
1	Juego de legos de figuras geométricas
1	Juego de madera para ensartar
1	Paquete de animales de plástico (corral, salvajes, marinos, insectos)

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.17. Inventario de primero de básica

<b>Primero de Básica</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Pizarra de tiza líquida
1	Espejo roto
1	Franelografo
4	Mesas bipersonales
8	Sillas
1	Escritorio metálico
1	Sillón

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.18. Inventario de segundo de básica

<b>Segundo de Básica</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
9	Mesas trapezoides
9	Sillas

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.19. Inventario de tercero de básica

<b>Tercero de Básica</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Pizarrón de tiza líquida y un borrador
1	Cartelera
1	Escritorio
1	Silla
8	Mesas de formica y 8 sillas de hierro y damasco
1	Basurero

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

7.20. Inventario de cuarto de básica

<b>Cuarto de básica</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
8	Mesas de formica y 8 sillas de hierro y damasco
1	Archivador metálico de cuatro gavetas
1	Escritorio metálico color verde
1	Silla de corosil
1	Espejo con repisa
2	Pizarrones
1	Armario
1	Radio

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

Anexo 8: Inventario de la panadería de IEPNI

<b>Inventario Panadería</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Horno Industrial
1	Amasadora
1	Batidora Industrial (1 Globo, 1 Espiral, 1 Escudo y 4 Pernos)
1	Leudadora
15	Latas
1	Laminadora
1	Extensión
1	Horno Pequeño marca Andino
1	Refrigeradora
2	Vitrinas
3	Estantería completas
1	Frigorífico
1	Extintor
3	Mesas para bar
12	Sillas
4	Tazas de diferentes medidas
4	Cucharas de diferentes medidas
1	Termómetro de frío
2	Cuchillos para cortar pan
1	Sartén de teflón
3	Moldes de pastel (12 individuales)
1	Jarra de medida
3	Cucharas de medidas (recogedor de alimentos)
1	Cortador de pizza
3	Coladores
1	Molde cuadrado
1	Bolillo grande
1	Manga decoradora con tres boquillas
12	Cortadores de galletas
1	Batidora manual
1	Balanza marca campy
1	Olla de hierro enlozado

2	Brochas
3	Tanques de gas
1	Licuada marca Oster tres velocidades
1	Batidora manual
2	Ollas de fierro enlozado
1	Calculadora
1	Engrapadora
1	Gabinete de baño
1	Basurero
1	Cubeta rectangular
2	Repostereros plásticos
2	Charoles plásticos
2	Figuras de madera
1	Molde en forma de rosa
1	Rallador
2	Exprimidores de naranjas
2	Cortadores de huevos
1	Manga decoradora pequeña con cinco boquillas
1	Aplastador de papas
2	Tazones (verde y amarillo)
1	Cocina
1	Batidora Black & Decker cinco velocidades
6	Boquillas decoradoras
1	Pinza
1	Espátula
2	Rasquetas plásticas
3	Lavacaros de aluminio
1	Sanduchera
1	Manguera amarilla
28	Moldes de galletas pequeños
8	Uniformes

**Fuente:** Dirección IEPNI, (2012)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

Anexo 9: Formularios

9.1. Formulario de descripción de los procesos

Emitido:				A:	Equipo directivo
Revisado:				Fecha reunión:	
Participantes					
Ausente / Presente	Habituales		Ausente / Presente	Puntuales	Departamento
		D. General (DG)			
		D. Calidad (DQ)			
		D. Relac.Public			
		Encargados 1			
		D. RRHH (DRH)			
		Encargado 2			
		D. Finanzas (DF)			

Procesos		Expone	Observaciones	A revisar
Código proceso1	Nombre proceso 1	DG		<input type="checkbox"/>
Código proceso2	Nombre proceso 2	DRH		<input type="checkbox"/>
Código proceso3	Nombre proceso 3	DIP		<input type="checkbox"/>
Código proceso4	Nombre proceso 4	DP		<input type="checkbox"/>
Código proceso5	Nombre proceso 5	DP		<input type="checkbox"/>
Código proceso6	Nombre proceso 6	DQ		<input type="checkbox"/>
Código proceso7	Nombre proceso 7	DQ		<input type="checkbox"/>
Código proceso8	Nombre proceso 8	DC		<input type="checkbox"/>
Código proceso9	Nombre proceso 9	DC		<input type="checkbox"/>
Código proceso10	Nombre proceso 10	DP		<input type="checkbox"/>
Código proceso11	Nombre proceso 11	DIP		<input type="checkbox"/>
Código proceso12	Nombre proceso 12	DP		<input type="checkbox"/>
Código proceso13	Nombre proceso 13	DF		<input type="checkbox"/>
Código proceso14	Nombre proceso 14	DF		<input type="checkbox"/>

Otros aspectos del CG		Expone	Observaciones	A revisar
	Seguimiento acciones revisiones anteriores			<input checked="" type="checkbox"/>
	Auditorías			<input type="checkbox"/>
	Incidentes clientes			<input type="checkbox"/>
	Sugerencias colaboradores			<input type="checkbox"/>
	Otros: Especificar...			<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones</b>				

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

**Fuente:** Formatos de control de calidad. Recuperado de: [http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato\\_informe\\_auditoria](http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato_informe_auditoria)

## 9.2. Formulario de indicadores de procesos de control de la calidad

Proceso de Dirección General						
INDICADORES						
Desempeño general del proceso	Tendencia	¿Alcanza objetivo?	¿Mejora respecto periodo anterior?	¿Requiere plan de acciones?	¿Indicador válido?	¿Objetivo válido?
Indicador 1						
Indicador 2						
Indicador 3						
Indicador 4						
OTROS ASPECTOS						
¿Se considera válida la Política de calidad vigente (rev.: ) para el período actual?						
Política de calidad						
				Información adicional	<input type="checkbox"/> Ver plan de acciones	
¿Existen cambios que puedan afectar a la gestión?	<input type="checkbox"/> Cambios de personal → Ver PE-2 <input type="checkbox"/> Cambios estructurales <input type="checkbox"/> Cambios de proceso <input type="checkbox"/> Cambios normativos/legislativos <input type="checkbox"/> Otros					
				Información adicional	<input type="checkbox"/> Ver plan de acciones	
¿En qué grado se considera idónea la estructura y los recursos actuales?	<input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Correcto	<input type="checkbox"/> ¿Se puede mejorar? <input type="checkbox"/> ¿Dónde debería mejorarse?	Completar obligatoriamente este apartado si se ha marcado "Correcto" o "Poco".			

<input type="checkbox"/> Poco	<u>¿Dónde debe mejorarse?</u>	
OPORTUNIDADES DE MEJORA (Identificación y evaluación)		
COMENTARIOS ADICIONALES		
PRINCIPALES EJES DE ACCIÓN (Desplegar acciones en formato xx)		
Descripción acción	Fecha prevista fin implantación acción	Responsable

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo

**Fuente:** Formatos de control de calidad. Recuperado de: [http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato\\_informe\\_auditoria](http://www.portalcalidad.com/docs/401-formato_informe_auditoria)

Anexo 10: Descripción detallada del presupuesto de cada proyecto

<b>Proyecto</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Presup.</b>
<b>Proyecto ““Fundación activa””</b>	Designación de encargado del proyecto.	\$ 20.00
	Entrega de planificación del proyecto. (3 meses)	\$ 50.00
	Inicio de minería de datos.	\$ 30.00
	Diseño de la Carta Institucional.	\$ 20.00
	Desarrollo de la campaña de apadrinamiento.	\$ 100.00
	Búsqueda de alianza con bancos para débito automático.	\$ 50.00
	Inicio de la Relaciones Públicas.	\$ 100.00
	Inicio de la campaña de apadrinamiento.	\$ 200.00
	Gestión proyectos de autogestión con empresa privada	\$ 300.00
<b>Proyecto “Gobierno Colaborador”</b>	Designación de encargado del proyecto	\$ 20.00
	Planificación del Proyecto	\$ 30.00
	Entrega de planificación del proyecto (3 meses)	\$ 20.00
	Diseño de la Carta Institucional	\$ 20.00
	Inicio de la Relaciones Públicas.	\$ 100.00
<b>Proyecto ““Mi linda escuela””</b>	Designación de encargado del proyecto	\$ 20.00
	Realizar el inventario de muebles necesario	\$ 10.00
	Realizar el inventario de mantenimiento	\$ 10.00
	Obtención de cotizaciones y desarrollo de presupuestos	\$ 30.00
	Planteamiento de presupuestos en base a inventarios	\$ 10.00
	Presupuesto de mantenimiento el centro	\$ 16,300.00
	Presupuestos de materiales y enseres requeridos	\$ 12,175.00
<b>Proyecto “Recuperación de mi panadería”</b>	Designación de encargado del proyecto	\$ 20.00
	Estudio para el currículo terapia ocupacional	\$ 30.00
	Inventario de maquinaria y faltantes	\$ 10.00
	Conseguir cotizaciones	\$ 30.00
	Proyección de costos y programación de presupuestos	\$ 10.00
	Entrega de presupuestos requeridos a la Directiva	\$ -
	Dosificador de masa de pan	\$ 400.00
	Mantenimiento a maquinaria	\$ 1,000.00
	Imprevistos	\$ 200.00
	Capital de trabajo	\$ 1,000.00

<b>Proyecto ““Escuela para padres””</b>	Designación de encargado del proyecto	\$ 20.00
	Creación del Pensum de 4 talleres.	\$ 30.00
	Designación de los capacitadores	\$ 10.00
	Diseño de la campaña de comunicación a padres	\$ 80.00
	Organización de los talleres	\$ 80.00
	Capacitador 6 horas	\$ 300.00
	Inicio de los talleres, materiales	\$ 90.00
	<b>\$ 32,925.00</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (Estudio Técnico)

**Elaborado por:** Daniela Jaramillo