



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

La Universidad Católica de Loja

### **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA MODALIDAD ABIERTA Y ADISTANCIA**

**Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión  
Para la Institución “Charlotte e Ilvem” de la Ciudad de Santo Domingo,  
Período 2010**

TESIS DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**AUTOR:** Carmen Yolanda Chuquicondor Pilamunga

**DIRECTOR:** Economista Diego Alvarado Astudillo

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO

Santo Domingo – Ecuador

2011

## CERTIFICACIÓN

Econ. Diego Alvarado Astudillo

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado y orientado durante su ejecución, el presente trabajo de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizado por la estudiante Carmen Yolanda Chuquicondor Pilamunga, por lo tanto autorizo su presentación para fines legales pertinentes.

---

Econ. Diego Alvarado Astudillo

Loja, 22 de junio del 2011

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Carmen Yolanda Chuquicondor Pilamunga declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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 de 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”

---

Yolanda Chuquicondor

## AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

Yolanda Chuquicondor

## *DEDICATORIA*

*A Dios por ser mi principio y mi fin,  
A mis padres a quienes hoy quiero más que ayer,  
Pero menos que mañana.*

*Con inmenso amor y profundo respeto, dedico este trabajo a mis  
padres que son el vivo ejemplo de esfuerzo y perseverancia,  
A ellos que con ilusión esperaron este momento.*

*Yolanda*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme la oportunidad de vivir y cumplir con mis metas,*

*A mi familia por el apoyo incondicional que me dieron todo momento*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirme realizar y concluir mis estudios profesionales a través de la Educación a Distancia*

*De manera especial, mi agradecimiento al Economista Diego Alvarado Astudillo por haberm guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis*

*Mis sinceros agradecimientos a todos mis compañeros de trabajo de Charlotte e Ivem Santo Domingo, por el apoyo y colaboración que me brindaron durante la realización de este trabajo*

*Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con mi trabajo de tesis hasta llegar a la culminación*

*Yolanda*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación.....	ii
Declaratoria y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen ejecutivo.....	ix
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Antecedentes de la Institución.....	12
1.1. Descripción de la Institución.....	12
1.2. Base legal.....	15
1.3. Organigrama de la institución.....	20
1.4. Plan estratégico.....	30
1.4.1. Misión.....	30
1.4.2. Visión.....	30
1.4.3. Valores.....	30
1.4.4. Objetivos.....	31
1.4.5. Análisis FODA.....	32
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Marco Teórico de la Investigación.....	34
2.1. Planificación.....	34
2.1.1. Planificación Estratégica.....	35
2.1.2. Planificación Corporativa.....	38
2.1.3. Planificación Operativa.....	40
2.2. Indicadores de gestión.....	40
2.2.1. Concepto.....	40
2.2.2. Características.....	43
2.2.3. Importancia.....	45
2.2.4. Clasificación.....	46
2.2.5. Aspectos a Considerar en la formulación de Indicadores.....	47
2.2.6. Manejo y Presentación de los indicadores.....	47

2.3 Cuadro de Mando Integral.....	51
2.3.1. Perspectiva Financiera.....	53
2.3.2. Perspectiva Procesos Internos.....	55
2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento.....	56
2.3.4. Perspectiva Cliente.....	58
 CAPÍTULO III	
3. Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores.....	61
3.1. Identificación de Áreas relevantes, variables y objetivos.....	61
3.1.1. Área Académica – pedagógica.....	61
3.1.2. Área administrativa – Financiera.....	62
3.1.3. Área marketing.....	63
3.2. Preparación de Indicadores.....	64
3.2.1 Indicadores del Área Académica – Pedagógica.....	64
3.2.1 Indicadores del Área Administrativa – Financiera.....	65
3.2.1 Indicadores del Área Marketing.....	65
3.3. Diseño Cuadro de Indicadores.....	66
3.4. Análisis e Interpretación.....	75
3.4. 1. Análisis e Interpretación del Área Académica /Pedagógica	75
3.4. 2. Análisis e Interpretación del Área Administrativa/Financiera	80
3.4.3. Análisis e Interpretación del Área Marketing.....	86
3.5. Informe.....	88
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. CONCLUSIONES.....	91
2. RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	96



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En una economía globalizada donde el ser competitivo no es una opción, sino una obligación, las empresas o establecimientos se ven en la gran necesidad de adaptarse de la manera más rápida posible a los requerimientos del ambiente empresarial y de los clientes.

Para ello es sumamente importante que tengan un sistema de control de gestión que permita evaluar de forma constante el desempeño de la misma.

Los indicadores de gestión son considerados como una poderosa herramienta de control de gestión integral, que permite a las empresas o instituciones ser efectivas para captar recursos, eficientes para transformarlos y eficaz para canalizarlos

Por esta razón el propósito de la investigación que se presenta a continuación es dar un impulso al mejoramiento de la gestión institucional, mediante el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión, que permita obtener información relevante en relación a los procesos realizados en la misma.

En este trabajo en particular se desarrolla el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la institución educativa Charlotte e Ilvem sucursal Santo Domingo, específicamente en las áreas de: académica – pedagógica, administrativa – financiera y marketing, para que proporcione a los directivos una herramienta de control de gestión eficaz, permitiendo mejorar su eficiencia, eficacia y calidad, en función de ser percibidos por sus clientes como una institución de alta credibilidad en el mercado educativo.

Por la precedente relevancia surge la presente investigación estructurada metodológicamente en tres capítulos:

### Capítulo I

En este capítulo se hace referencia a los antecedentes y descripción de la Institución Educativa Charlotte e Ilvem.

En donde nos plantea que: ILVEM es una Marca Argentina que viene funcionando desde fines de los años 60, y que se extiende a otros países por medio de venta de Máster-Franquicias, en Ecuador Charlotte por su parte ya venía funcionando antes de la adquisición de la Máster -franquicia ILVEM, luego con la adquisición de la misma, la marca se transforma en “Charlotte e Ilvem”, quien otorga los derechos a los franquiciados locales por medio de venta de franquicias locales.

Aquí en particular hablaremos de la franquicia local de Santo Domingo de los Tsáchilas que se encuentra en la ciudad de Santo Domingo, esta institución está funcionando desde el 10 febrero del 2009, trabaja con tres áreas; académica- pedagógica, administrativa – financiera, y marketing.

La institución presenta, misión, visión, valores institucionales, objetivos y análisis FODA, en la que se enfatiza la calidad en la educación permanente, para potenciar las habilidades y oportunidades del cliente,el organigrama a su vez muestra la relación entre las áreas existentes y la dependencia de la dirección general.

## Capítulo II

Esta sección es el marco teórico de la investigación aquí se exponen los conceptos de:

Planificación, la misma que plantea que es la debe establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo del negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo.

La planificación estratégica en donde se menciona que la estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización y que centra a la organización como un todo, que permite diagnosticar el entorno de la institución, establecer, la misión, visión, valores, objetivos y los planes de acción.

La planificación corporativa está dirigida hacia dentro de la organización, ya que el propósito es integrar a todos sus componentes para que con la colaboración de todos ellos todo funcione mejor.

Los indicadores de gestión, mencionan que todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Seguidamente se detallan sus características, la importancia de su aplicación, los aspectos que se deben considerar en su elaboración y el manejo y presentación de los mismos.

El cuadro de mando integral,el cual menciona que el CMI es una poderosa herramienta que permitirá a las organizaciones no sólo mejorar y transformar su visión, sino que adicionalmente les facilitará tomar medidas preventivas y correctivas acertadas, mediante un análisis detallado de las variables relevantes que pudiesen afectar su desempeño.

Para terminar este capítulo se detalla los conceptos de las perspectivas: perspectiva financiera, la misma que indica que los inductores de la perspectiva financiera serán monitoreados y ajustados en base al entorno competitivo, sector económico y a las estrategias de la empresa; perspectiva de procesos internos, que relata que los procesos internos son el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente traducida en la calidad, innovación, servicio post venta del servicio o producto ofertado; perspectiva de aprendizaje y crecimiento en donde Kaplan y Norton recalcan la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura- personal, sistemas y procedimientos, si desean alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo; y la perspectiva del cliente la cual menciona que esta perspectiva hace viable la identificación de los indicadores claves sobre los clientes, y que está íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

### Capítulo III

En este capítulo se realiza el desarrollo el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión aplicados a la institución educativa Charlotte e Ilvem S.D,la cual empieza por identificar las áreas relevantes, variables y objetivos para luego preparar los indicadores para el diseño del cuadro de mando integral.

El análisis e interpretación se realiza en función de las áreas relevantes: académica – pedagógica, administrativa – financiera y marketing, que influyen directamente tanto en el cumplimiento de los objetivos de la institución, como aquellas que en el FODA demostraron alguna debilidad y no desde la perspectiva ya que fundamentalmente cada objetivo va encajar en alguna perspectiva o una perspectiva tendrá varios objetivos.

En el informe final de manera ecuánime se menciona que los objetivos de la institución educativa en su conjunto obtuvieron resultados no del todo favorables, debido a factores internos y externos que afecta a la institución educativa.

Para finalizar este estudio, se establece las conclusiones y recomendaciones efectuadas en base a los resultados obtenidos de la investigación

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 1.1. Descripción de la empresa

“Los orígenes del Método ILVEM se remontan a fines de la década del sesenta en Argentina. Dos jóvenes hermanos, Arnaldo Mario Krell y Horacio Alberto Krell, fueron los pioneros, creadores y fundadores del instituto, la marca y el método ILVEM, fue durante sus carreras universitarias donde pudieron aplicar los conocimientos que habían adquirido y que se referían al aprovechamiento integral de la mente para acceder a niveles crecientes de velocidad y precisión en el aprendizaje”<sup>1</sup>

De la investigación consecuente y la aplicación a sus propios estudios nació el método ILVEM que ha recorrido el mundo exportando a 24 países en 3 continentes sus técnicas educativas de avanzada. La base principal se encuentra en Buenos Aires Argentina.

Según documentos de archivo, el año 2000 la marca ILVEM llegó a Ecuador por medio de adquisición de franquicia, para “el año 2008 la marca ILVEM pasa a manos del Ing. Nicolás Ochoa adquiriendo la Máster – Franquicia, y se determina como matriz la sede ubicada en Tungurahua en la Ciudad de Ambato y toma el nombre de “Charlotte e Ilvem”<sup>2</sup>

Hasta esa fecha Charlotte había venido funcionando como centro de capacitación de inglés e informática con gran reconocimiento local, ubicado en las calles Mera y Sucre 605 Esquina; luego las franquicias locales se extienden en el país a las ciudades de: Loja, Cuenca, Riobamba, Guaranda, Puyo, Tena, Latacunga, Quito Norte, Quito Sur e Ibarra.

“El 10 de febrero del 2009 nace la franquicia local de Santo Domingo de los Tsáchilas, bajo la dirección de la Sra. Yolanda Chuquicondor”<sup>3</sup>

Santo Domingo de los Tsáchilas se provincializó en año 2007, la cantonización de su capital Santo Domingo fue en el año 1967, cuenta con 365.965 mil habitantes y una extensión de 3.523 Km<sup>2</sup>, altitud 655 msnm temperatura media 23°C, clima tropical húmedo, límites: **Norte** Provincias Pichincha y Esmeraldas, **Sur** Provincia de los Ríos, **Este** Provincias Cotopaxi y Pichancha y **Oeste** provincia de Manabí. La actividad más importante

---

<sup>1</sup> Libro del método Ilvem, Argentina, Dr. Horacio Krell

<sup>2</sup> Archivo Interno de “Charlotte e Ilvem”, Ecuador, Ing. Nicolás Ochoa

<sup>3</sup> Archivo Interno de “Charlotte e Ilvem” S.D

es la Ganadera, pues es aquí en donde se desarrolla el mayor mercado ganadero del país. El movimiento que genera el campo influye en la actividad comercial de Santo Domingo, cuyo espíritu es el negocio, es una provincia próspera donde se han asentado habitantes de otras provincias del país, se caracteriza por su alto índice de crecimiento poblacional y su situación geográfica estratégica, es considerada como un puerto terrestre, que une la costa con la sierra lo que favorece al comercio.

En lo referente a la educación la provincia de Santo Domingo actualmente cuenta con establecimientos educativos tanto fiscales, fisco-misionales y particulares, los mismos que laboran en períodos lectivos de régimen costa, según datos informativos del ministerio de educación la provincia de Santo Domingo en el año lectivo 2009 -2010 tuvo aproximadamente 102 mil estudiantes y en año lectivo 2010-2011 alrededor de 105 mil estudiantes, como se puede apreciar la población estudiantil crece a un ritmo acelerado del 3% anual y de la misma manera las necesidades asociadas.

La nueva provincia demanda de muchos bienes y servicios en especial los de educación, por los mismos que anteriormente debían recurrir a las provincias colindantes como: Pichincha, los Ríos, Cotopaxi entre otras. Por lo expuesto anteriormente se decidió abrir la sede local de "Charlotte e Ilvem" en la Ciudad de Santo Domingo.

"Charlotte e Ilvem" S.D (Santo Domingo), es una institución educativa, que está dedicada a brindar servicios de capacitación integral en las áreas de: Metodología Intelectual ILVEM (lectura veloz, memoria, métodos de estudio, oratoria), inglés y computación.

Estas áreas han evolucionado a gran escala y hoy en día sus conocimientos son indispensables para toda persona que desee tener éxito en la consecución y conservación de un puesto de trabajo. La institución educativa abastece al cantón y a sus zonas de influencia, manteniendo costos competitivos dentro del mercado local y nacional. Su mercado está constituido por estudiantes del nivel, primario, secundario y superior, profesiones del sector público y privado, empleados de todos los sectores y público en general.

El método ILVEM está funcionando en varios países aproximadamente 40 años, tiempo en el cual ha logrado posesionarse en el mercado extranjero como una de las mejores instituciones educativas, lo cual ha motivado a los directivos de cada sede local en Ecuador a buscar estrategias para lograr el posicionamiento, crecimiento y reconocimiento de la marca a nivel nacional.

La señora Yolanda Chuquicondor, con el propósito de aportar al desarrollo cultural, tecnológico, social y económico de la ciudad y la provincia, acompañada de un grupo de profesionales en las áreas de: inglés, psicología educativa, psicología clínica, educación básica y en computación, con la clara decisión de brindar servicios de capacitación en: inglés, métodos de estudio e informática, ponen al servicio de la ciudad y la provincia de Santo Domingo un moderno centro de capacitación a fin de, que la formación académica llegue cada vez a la mayor cantidad de personas, salvaguardando de esta manera el tiempo, esfuerzo y de los riesgos a los que están expuestos las personas que se trasladan a otras provincias para recibir una capacitación.

Datos Informativos:

**Institución “Charlotte e Ilvem” S.D**

**Provincia:** Santo Domingo de los Tsáchilas

**Cantón:** Santo Domingo

**Dirección:** Av. Quito y Tsáchilas esquina Frente al  
Parque Zaracay edificio Santa Blanca 5 y 6 pisos

**Tipo:** Particular

**Teléfonos:** 022752572 – 022759625 - 022751076

**Jornadas de Trabajo:** Matutino, Vespertino y Nocturno

**Horarios de Clases:** De Lunes a Viernes de 8h00 a 12h00, 14h00 a 21H00

Sábados 8h00 a 18H00

## FOTO DE LA INSTITUCIÓN



**Figura N° 1** Vista de la Institución “Charlotte e Ilvem” Sucursal Santo Domingo

**Fuente:** Archivo Interno

### 1.2. Base Legal

“Charlotte e Ilvem” desarrolla sus actividades sujeta a las disposiciones de las leyes ecuatorianas y al reglamento interno de la institución.

Según investigaciones realizadas, “Ilvem” es de propiedad intelectual del Doctor Horacio Krell, quien vende los derechos de la marca y/o servicios a nivel internacional por modalidad de venta de franquicias”<sup>4</sup>

La Máster - franquicia ILVEM en el Ecuador se encuentra registrada con el nombre “Charlotte e Ilvem” consta como un centro de capacitación ocupacional, de educación No-Escolarizada, amparada por la resolución 066 del DINEPP (Dirección Nacional de Educación Popular Permanente), está gobernada por el por el Ing. Nicolás Ochoa Ochoa, quien adquirió los derechos por medio de compra de la Máster - franquicias, siendo sus derechos son los que le otorga la Máster-franquicia y el reglamento interno; las franquicias locales son otorgadas por medio de venta de franquicia a nivel provincial (franquiciados), sus derechos son los que le otorga la franquicia nacional y el reglamento interno, están dirigidas por un director/a ejecutivo de la provincia.

---

<sup>4</sup> Contrato de Adquisición de Máster - Franquicia, Ing. Nicolás Ochoa

“Charlotte e Ilvem” S.D, se encuentra autorizada para la comercialización de los servicios de capacitación y/o productos de la marca y/o denominación como son: cursos de lectura veloz, memoria, métodos de estudio, oratoria / redacción (ILVEM), inglés por niveles: inicial, pre básica, básico, intermedio, avanzado; y computación (Charlotte), para efectos tributarios es persona natural, con RUC 0201256153001, no obligada a llevar contabilidad.

La institución cumple con las leyes ecuatorianas enmarcadas por los por los diferentes entes que regulan el funcionamiento de este tipo de empresas.

“Son atribuciones del Máster- franquiciante (director nacional)

- ✓ Seleccionar a los franquiciados (franquicias locales) dentro del país
- ✓ Adaptar los servicios a las características específicas del país
- ✓ Aprobar el establecimiento de sucursales
- ✓ Aprobar la disolución o liquidación de las sucursales
- ✓ Decidir sobre el precio piso de los servicios de capacitación en Ecuador”<sup>5</sup>

A continuación se detalla las principales obligaciones de la institución ante los distintos organismos, públicos, municipales y privados

**Ley Orgánica de Educación del Ecuador:** base legal que rige al ministerio de educación

LA RESOLUCIÓN N°.066- DINEPP

EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA ESCUELA

Considerando:

Que al expandirse la ley de educación en vigencia se institucionaliza la educación

No – Escolarizada como subsistema de la Educación nacional;

Que el decreto ejecutivo N° 634 del 19 mayo de 1989, reforma el reglamento General de la Ley de Educación y en su Art. 4 reorienta la acción de la Educación No – Escolarizada y se propone “Ofrecer permanentemente oportunidades de capacitación en y para el trabajo mejoramiento y actualización educativa, científica, cultural, profesional, o tecnológica, como respuestas a las demandas del desarrollo socioeconómico del país.

---

<sup>5</sup> Contrato de Adquisición de Máster - Franquicia, Ing. Nicolás Ochoa



Que en el mismo Decreto Ejecutivo Art. 6 Literal s), faculta a la Dirección Nacional de Educación Popular permanente “Autorizar la ejecución de proyectos, acciones, modalidades de Educación No-Escolarizada, promovidos por instituciones y personas particulares”;

Que enmarcados dentro de la Educación No-Escolarizada se viene promocionando y desarrollando cursos, seminarios talleres de diferente naturaleza, financiados por personas o instituciones particulares y estatales;

Que es necesario orientar el currículo, estableciendo normas para la apertura, funcionamiento y evaluación, fijación de costos de las actividades anotadas; y,

En uso de las atribuciones,

Resuelve:

Art. 1.- La autorización de funcionamiento del Centro de Capacitación Ocupacional para realizar cursos en diferentes modalidades, ejecución de proyectos, seminarios, talleres de capacitación y otros eventos de orden educativo, cultural, científico y técnico ocupacional presenciales y a distancia, de carácter fiscal, particular, municipal y confesional de Educación No – Escolarizada será competencia de la DINEPP.

Art. 2.- La autorización de funcionamiento de los centros se concederá hasta por tres años de duración, los eventos enunciados en el Art. 1, tendrán una variación de tres meses hasta de un año, según la intensidad de los contenidos y será de carácter terminal; En este caso autorizará la Dirección Nacional de Educación Popular Permanente, no así los eventos de menos de tres meses de tratamiento y por una sola vez dentro de la provincia que autorizarán los respectivos departamentos.

De acuerdo a esta ley “Charlotte e Ilvem” S.D, es una institución de educación no – escolarizada y deberá:

- ✓ Presentación del proyecto para su aprobación
- ✓ Presentar al termino de las promociones el listado de estudiantes aprobados con sus respectivas actas

**Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** la que emite las normas tributarias a las que deben sujetarse todas las personas naturales o jurídicas que tengan ingresos de fuente

ecuatoriana. De acuerdo a esta ley Charlotte e Ilvem, es persona natural no obligada a llevar contabilidad y deberá:

- ✓ Declaración anual del Impuesto a la Renta, personas Naturales
- ✓ Declaración semestral del IVA (Formulario 104 A)

**Código de Trabajo:** que establece los deberes y derechos del patrono en las relaciones laborales con los colaboradores. De acuerdo a esta ley “Charlotte e Ilvem” S.D, esta obliga con las siguientes instancias:

**Ministerio de Trabajo:**

- ✓ Presentar en el mes de marzo, la planilla de pago del décimo cuarto sueldo debidamente firmada por los empleados, (región costa)
- ✓ Presentar en el mes de diciembre, la planilla de pago del décimo tercer sueldo debidamente firmada por los empleados,
- ✓ Presentar en el mes de abril, la planilla de pago de utilidades debidamente firmada por los empleados, o la planilla de pérdida.
- ✓ Inscribir los contratos de empleados al momento que se genere la dependencia laboral.

**Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:**

- ✓ Afiliar a sus empleados desde el primer día de labores
- ✓ Pagar mensualmente los aportes patronales y personales
- ✓ Notificar la entrada y salida de empleados
- ✓ Estar al día en el pago de fondos de reserva, décima cuarta y tercera remuneración y utilidades.

**Código tributario:** los preceptos de este código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplican a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a todas las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. De acuerdo a esta ley “Charlotte e Ilvem” S.D, está obligada con:

**Ilustre Municipio de Santo Domingo:**

- ✓ Pago de la patente municipal, en forma anual durante el primer trimestre.
- ✓ Pago del 1.5x mil, en forma anual hasta el mes de abril.
- ✓ Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos.

**FORMACIÓN DEL CAPITAL DE “CHARLOTTE E ILVEM” SANTO DOMINGO**

“Charlotte e Ilvem” S.D empezó con un patrimonio de \$ 21.200.00, compuesto de la siguiente forma”<sup>6</sup>

<b>CUADRO INTEGRADO DE PATRIMONIO DE CHARLOTTE E ILVEM SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS</b>				
<b>PROPIETARIO</b>	<b>CAPITAL PROPIO</b>	<b>CAPITAL PRÉSTAMO</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>TOTAL</b>
YOLANDA CHUQUICONDOR	\$ 5000,00	\$15000,00	\$1200,00	\$21200,00
RELACIÓN	23.59%	70.75%	5.66%	\$100%

**Figura Nº 2** Formación del Capital de “Charlotte e Ilvem” S.D

<sup>6</sup> Archivo de Creación “Charlotte e Ilvem” S.D

### 1.3. ORGANIGRAMA DE “CHARLOTTE E ILVEM” S. D

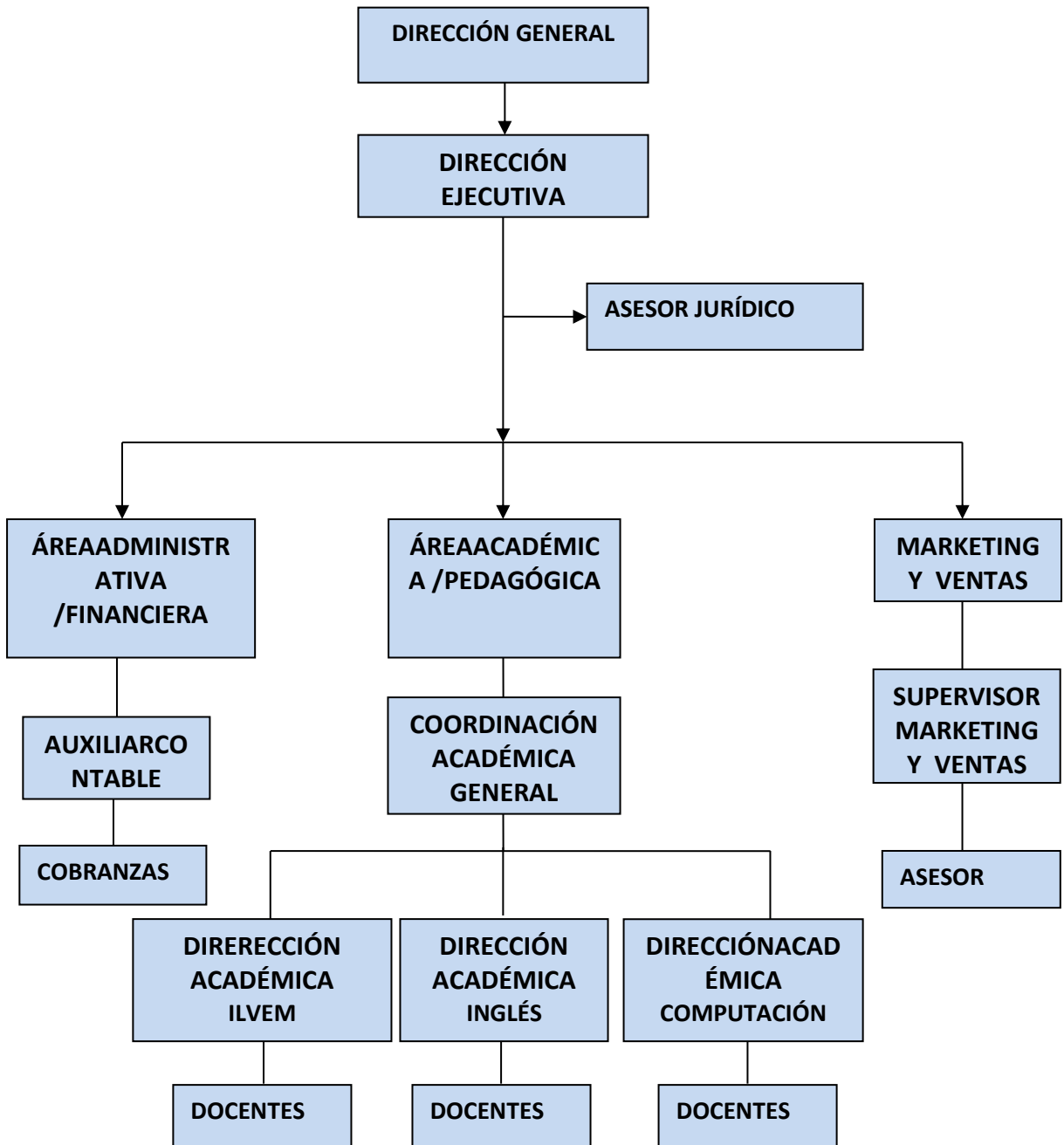


Figura N° 3 Fuente: “Charlotte e Ilvem” S.D

## **Dirección General**

La dirección general de “Charlotte e Ilvem” se encuentra en Quito está a cargo del Ing. Nicolás Ochoa Ochoa es el máster franquiciante de la marca.

Funciones de la Dirección General (Ing. Nicolás Ocho)

- ✓ Facilitar la capacitación del nuevo personal docente de las franquicias locales en la casa matriz.
- ✓ Enviar la actualización de los servicios y/o programas a las franquicias locales
- ✓ Inscribir legalmente la marca y logotipo en el registro de y de propiedad intelectual (IEPI).
- ✓ Brindar capacitación anual a los directores locales y jefes departamentales.

## **Dirección Ejecutiva**

La dirección ejecutiva se encuentra en cada franquicia local y es la máxima autoridad dentro de la estructura organizacional local, mantiene los derechos de la franquicia local sobre la prestación y comercialización de los servicios.

“Funciones de la Dirección Ejecutiva (Yolanda Chuquicondor)

- ✓ Difundir la visión, misión y objetivos generales de la institución a los empleados
- ✓ Establecer los objetivos específicos y metas de la franquicia local.
- ✓ Establecer políticas comerciales respetando el precio piso determinado por la matriz.
- ✓ Establecer políticas financieras y administrativas aplicadas a la franquicia local.
- ✓ Presidir las reuniones con el personal de la empresa
- ✓ Vigilar y controlar la buena marcha de la empresa “Charlotte e Ilvem” S.D
- ✓ Ejercer la representación legal, tanto judicial como extrajudicial de la institución
- ✓ Evaluaciones de las operaciones administrativas, docentes y comerciales de la franquicia local
- ✓ Análisis y contratación del nuevo personal para la franquicia local.
- ✓ Fomentar la colaboración entre todos los departamentos de la institución desde el punto de vista funcional y humano.

## **Asesor Jurídico**

Está compuesto por el asesor jurídico de la institución

Funciones:

- ✓ Actuar como defensor de la institución
- ✓ Elaborar contratos, civiles, laborales que tengan que ver con las actividades de la institución
- ✓ Asesorar en los asuntos legales de la institución

## **Área Financiera**

Ésta área de cada localidad procurará la estabilidad y solvencia económica de la institución y se encarga de las funciones que estipulan en el reglamento interno de la institución. Esta área se encuentra compuesta por la auxiliar contable y el departamento de cobranzas.

Funciones de la auxiliar contable:

- ✓ Mantener al día los registros de ingreso y salida del personal al Instituto de Seguridad Social IESS, y los pagos patronales al mismo.
- ✓ Mantener al día las obligaciones con el S.R.I que le corresponda a la institución como persona natural no obligada a llevar contabilidad.
- ✓ Protección de los activos de la empresa, lo que conlleva a registrar oportunamente y cronológicamente la adquisición de activos fijos.
- ✓ Adquisición y/o proveeduría oportuna de materiales didácticos solicitados por los departamentos académicos.
- ✓ Registrar en forma clara, concisa y oportuna los ingresos y egresos de efectivo y sus equivalentes.
- ✓ Mantener a buen recaudo y custodia los ingresos recibidos de los departamentos de cobranzas y marketing.
- ✓ Depositar diariamente los ingresos recibidos por marketing y cobranzas
- ✓ Cumplir y ejercer las demás funciones fijados en el reglamento interno

Departamento de cobranzas

Funciones:

- ✓ Planificar diariamente el trabajo para una recaudación ágil y oportuna de la cartera de crédito asignado.

- ✓ Mantener el índice de morosidad en un máximo de un 3%
- ✓ Coordinar con el departamento de marketing para un mejor alineamiento de crédito a los clientes.
- ✓ Informar oportunamente sobre la posibilidad de refinanciamiento en el caso de que fuere necesario a los clientes con dificultades de pago.
- ✓ Confirmar y verificar en forma clara y concisa sobre los servicios ofrecidos por el departamento de marketing a los nuevos clientes como máximo hasta ocho días después haber recibido la asignación.
- ✓ Cumplir y ejercer las demás funciones fijados en el reglamento interno

### **Área Académica – Pedagógica**

Área académica de “Charlotte e Ilvem” S.D está compuesta por el coordinador académico general, los directores académicos de cada área y los profesionales tanto en el área de inglés (profesores de inglés), como de Ilvem (psicólogos educativos, clínicos, educadores básicos y psicorehabilitadores) y computación.

Funciones: Coordinador Académica General

- ✓ Sustituir al director/a ejecutiva en caso de ausencia temporal
- ✓ Encaminar la consecución de los objetivos de la institución del área académica - pedagógica
- ✓ Revisar, coordinar y controlar las actividades, académicas - pedagógica
- ✓ Determinar y solicitar nuevo personal del académico
- ✓ Revisión y análisis de los aspirantes al puestos de trabajo
- ✓ Fomentar la colaboración entre los departamentos académicos desde el punto de vista funcional y humano.
- ✓ Planificar, coordinar y supervisar la apertura de nuevos horarios con recepción.
- ✓ Presentar plan de trabajo semanal a dirección ejecutiva.
- ✓ Planificar y presidir las reuniones con los padres de familia de la institución
- ✓ Entregar informe mensual de los resultados obtenidos en base a las clínicas de satisfacción al cliente a dirección ejecutiva
- ✓ Entregar un reporte mensual de puntualidad y colaboración de los docentes de inglés, ilvem y computación a dirección ejecutiva.
- ✓ Cumplir y ejercer las demás funciones fijados en el reglamento interno

#### Funciones: Dirección Académica - Ilvem

- ✓ Realizar test de diagnóstico a los alumnos que ingresan a la institución para identificar y determinar los factores que desencadenan la falencia académica (Psicopedagógica, dislexia, atención, lectura)
- ✓ Remitir a los alumnos a las fase correspondiente con el respectivo informe
- ✓ Solicitar y revisar informes mensuales de cada uno de los estudiantes a los docentes
- ✓ Presentar informes trimestrales sobre los avances y novedades de los estudiantes por cada uno de los módulos a coordinación académica
- ✓ Motivar a los docentes para que trabajen en pos de la consecución de los objetivos generales y específicos de la institución
- ✓ Asistir a las reuniones con los padres de familia para informar sobre las novedades y avances de los estudiantes de Ilvem.
- ✓ Verificar, coordinar la aplicación del método ILVEM de acuerdo a la planificación de la institución por parte de los docentes
- ✓ Cumplir y ejercer las demás funciones fijados en el reglamento interno

#### Funciones: Director Académico de Inglés “Charlotte”

- ✓ Realizar test de diagnóstico para ubicación del nivel correcto de los nuevos estudiantes.
- ✓ Organizar los contenidos científicos de inglés por niveles
- ✓ Realizar reuniones mensuales con los docentes de inglés
- ✓ Solicitar y revisar informes mensuales de los estudiantes a los docentes de inglés.
- ✓ Presentar informes trimestrales sobre los avances y novedades de los estudiantes cada uno de los grupos a coordinación académica.
- ✓ Motivar a los docentes para que trabajen en pos de la consecución de los objetivos generales y específicos de la institución
- ✓ Asistir a las reuniones con los padres de familia para informar sobre las novedades y avances de los estudiantes de inglés.
- ✓ Cumplir y ejercer las demás funciones fijados en el reglamento interno

#### Funciones: Director Académico de Computación “Charlotte”

- ✓ Realizar reuniones mensuales con los docentes de computación



- ✓ Solicitar y revisar informes mensuales de los estudiantes a los docentes de computación.
- ✓ Presentar informes trimestrales sobre los avances y novedades de los estudiantes cada uno de los grupos a coordinación académica.
- ✓ Motivar a los docentes para que trabajen en pos de la consecución de los objetivos generales y específicos de la institución
- ✓ Asistir a las reuniones con los padres de familia para informar sobre las novedades y avances de los estudiantes de computación.
- ✓ Cumplir y ejercer las demás funciones fijados en el reglamento interno

### **Área de Marketing y Ventas**

Área de trascendental importancia es directamente responsable de la rentabilidad, solvencia, crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado, es el canal de comunicación más importante que tiene la institución por esta razón el personal es cuidadosamente capacitado en las diferentes áreas que conforman la institución, misión, visión y objetivos de la misma, actúan como puente de comunicación entre la institución y la comunidad. Ésta área está compuesta por el supervisor/a de marketing y asesores de marketing.

Funciones: Supervisor de Marketing

- ✓ Realizar plan semanal y mensual de trabajo con el propósito de masificar las ventas
- ✓ Realizar estudios de mercado trimestrales para conocer el entorno competitivo
- ✓ Se encarga de planificar, coordinar, controlar y evaluar las estrategias de mercadeo, publicidad y el servicio de posventa,
- ✓ Solicitar y capacitar asesores nuevos de marketing periódicamente

Funciones: Asesores de Marketing

- ✓ Brindar orientación y asesoramiento ágil, oportuno y transparente a los clientes
- ✓ Determinar las necesidades del cliente en cuanto a la área de capacitación requerido
- ✓ Realizar inscripción del estudiantes
- ✓ Cumplir con las demás funciones fijadas en el reglamento interno<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Reglamento Interno de "Charlotte e Ilvem" S.D

## **SERVICIOS QUE OFRECE CHARLOTTE E ILVEM S.D**

Los servicios que ofrecen “Charlotte e Ilvem” S.D son tres:

1. Metodología Intelectual Ilvem,
2. English School Charlotte
3. Computación Charlotte

### **Metodología Intelectual ILVEM**

**Duración:** 12 meses

**Secciones:** diurno, vespertino y nocturno

**Profesores:** psicólogos educativos, clínicos, educadores básicos y psicorehabilitadores

**Método Utilizado:** ILVEM

**División de clases:** 3 horas por semana

**Recursos utilizados:**

#### Humanos

Coordinador/a académico general

1 Director/a académico de Ilvem

7 Docentes

#### Técnicos y didácticos

Infocus, Grabadora, T.V, Internet, micrófono, hojas especializadas del método ILVEM de acuerdo al módulo y a la necesidad del participante, y Cd para circuito a casa

**Contenido por módulos:**

- 1) Reactivación de Rendimiento Académico (condicional)
- 2) Lectura veloz,
- 3) Memoria
- 4) Métodos de estudio,
- 5) Oratoria redacción (Complementario)
- 6) Reingeniería mental o inteligencia aplicada (complementario)

### **1.- Módulo Reactivación del Rendimiento Estudiantil**

La aplicación de éste módulo es condicional, luego de la evaluación si el estudiante presenta deficiencia en reconocimiento de letras y/o sílabas por su forma o sonido, falencia

en escritura por falta de motricidad fina o gruesa, empezaran por éste módulo, aquí se aplicará hojas especializadas en recuperación de dislexias, discalculia, disortografía, lateralidad, Inteligencia analógica, lingüística, atención y concentración, por un tiempo promedio de tres meses, de acuerdo al avance serán promovidos al módulo siguiente o a su vez recibirán combinado con el módulo siguiente.

## **2.- Lectura Veloz y Comprensiva**

Este módulo es de entrenamiento visual computarizado y manual, que logra ampliar el campo de observación por cada fijación de ojo, manteniendo una buena comprensión de lo leído, se necesita de constante entrenamiento visual para lograr el objetivo, que es alcanzar un alto nivel de velocidad lectora manteniendo un 80% de comprensión de lo leído, el mismo que llevará a la optimización de tiempo y esfuerzo mental, éste módulo tiene la duración de tres meses, luego recibirán combinado con los módulos siguientes.

## **3.- Memoria**

En esta fase se realiza múltiples ejercicios especializados para mejorar el proceso de almacenamiento y recuperación de información como: desarrollo y utilización de recursos nemotécnicos, asociación por palabra clave, técnicas de memoria en cadenas, de sustitución fonética, memorización de números, método de enganche (listas de conceptos enumerados consecutivamente), zigzag (listas enumeradas no consecutivamente) acrósticos, memorización de caras y apellidos, grafo síntesis, desarrollo de imágenes mentales con palabras concretas y abstractas, entre otros; por un tiempo aproximado de tres meses luego de haber aprobado el módulo de lectura o combinado con el mismo por un tiempo aproximado de 5 meses, según parámetros de medición de un 80% de comprensión de lo leído; contiene cuatro unidades.

## **4.- Métodos de Estudio**

En esta fase se aplica un conjunto de herramientas que estimule el autodescubrimiento de las propias capacidades e intereses, enseñando a relacionar el texto (el mundo de los conceptos) con el contexto (el universo de la experiencia) ya que el aprendizaje implica un proceso analítico- sintético. Este módulo difunde: técnica de lectura 2LSERER, técnicas de pre lectura, pos lectura, planificación de horario de estudio, conocer los factores de distracción, cómo crear un ambiente positivo para el aprendizaje en el hogar, Tiempo de duración de esta fase es de tres a cuatro meses.

## **5.- Módulo Oratoria /Redacción**

Este módulo trata de la expresión verbal y escrita de los: pensamientos, sentimientos y conocimientos que tiene cada uno de los individuos; ésta fase enseña: soluciones mentales, físicas y psicológicas aplicadas al miedo oratorio, tipos y estilos de discursos, técnicas de respiración, relajación, modulación, dicción y proyección de la voz, tipos de lenguaje, redacción en sus diferentes formatos. Es impartido desde el primer mes de clases combinado con reingeniería mental

## **6.- Reingeniería Mental o Inteligencia Aplicada**

En este módulo se trata de valores, morales, autoestima, motivación, trabajo en equipo liderazgo, prevención de adicciones; es impartido de acuerdo a la edad del grupo de estudiantes. Es dictado desde el primer mes de clases en combinación con oratoria.

### **Charlotte English School**

**Tiempo:** 12 meses

**Secciones:** diurno, vespertino y nocturno

**Componentes:** gramática (grammar), hablado (speaking), laboratorio (listening).

**Profesores:** Profesor de gramática latino, profesor de hablado nativo y un profesor de laboratorio.

**Institución:** Charlotte English School.

**División de clases:** 3 horas de gramática, 11/2 de hablado, 11/2 de laboratorio.

**Recursos utilizados:**

#### Humanos

Coordinador/a académico general

1 Director Académico de Charlotte English

10 docentes

#### Técnicos y didácticos

Infocus, grabadoras, TV, internet, micrófonos, Sala de audiovisuales y laboratorio, libro de estudio y de trabajo de acuerdo al nivel.

**Metodología:** Método utilizado deductivo, memorístico y constructivista

**Niveles:** inicial, pre básico, básico, intermedio y avanzado.

Actividades de Grammar:

En esta actividad se utilizará recursos: libros, folletos, audio, video e internet, con la finalidad de impartir clases interactivas que promuevan las cuatro destrezas (H.E.L.P) de acuerdo al nivel y a la planificación de la institución

Actividad de speaking:

Se aplicará diferentes métodos: inductivo, deductivo, vivencial y memorista para fomentar la práctica de la pronunciación en inglés

Actividad de listening:

Promover la utilización de los recursos de: laboratorio, audio, video, Cd, con la finalidad de entrenar la audición

### **Charlotte computación**

**Tiempo:** 6 meses

**Secciones:** diurno, vespertino y nocturno

**Módulos:** Informática básica, Sistema operativo Linux

**Profesores:** docentes de computación

**División de clases:** 3 horas por semana

**Recursos utilizados:**

#### Humanos

Coordinador académico general

1 director académico de computación

1 docente de Computación

#### Técnicos y didácticos

Computadoras, impresoras, internet y libros

**Metodología:** teórico- práctico

## **1.4. PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1. MISIÓN**

“Charlotte e Ilvem, como organización prestadora de servicios de capacitación está orientada a la formación integral con principios éticos y morales de respeto y lealtad, liderando calidad en el servicio, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

### **1.4.2. VISIÓN**

Charlotte e Ilvem busca consolidarse en el año 2012 entre las cinco mejores instituciones del Ecuador en capacitación académica, garantizando la excelencia en el servicio.

### **1.4.3. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

**Nuestra base,**

#### **Es la integridad**

Los servicios son brindados con rectitud, honestidad y total transparencia busca cumplir con las expectativas de los clientes.

**Nuestra fortaleza,**

#### **Nuestra gente**

El capital humano es fortaleza de la empresa, ya que con su conocimiento y la gran disposición de servir hacen de la empresa su meta.

**Nuestro estilo,**

#### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo de nuestra gente, ahorra tiempo y recursos haciendo del ambiente laboral un lugar acogedor

**Nuestro lema,**

#### **La excelencia**

Los actos y actitudes de las personas que hacemos esta empresa son realizados de forma honorable, cuidando desde el más pequeño detalle que conlleve a la excelencia<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>Archivo Interno de “Charlotte e Ilvem” Ecuador

#### **1.4.4. OBJETIVO GENERALES**

- ✓ Ofrecer permanentemente oportunidades de mejoramiento y actualización en metodología intelectual Ilvem, Inglés y computación, como respuesta a las demandas del desarrollo socio-económico del país; propiciando en todo momento los cuatro enfoques: aprender a aprender, aprender a hacer, aprender a convivir, aprender a ser.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Procurar el desarrollo integral de la mente de los estudiantes, mediante la optimización de las cuatro etapas del proceso intelectual (recepción - procesamiento - expresión – aplicación), con la aplicación del método ILVEM
- ✓ Desarrollar una mentalidad crítica, reflexiva y creadora en los estudiantes mediante la aplicación de técnicas especializadas de aprendizaje ILVEM
- ✓ Desarrollar y fortalecer el proceso de formación de hábitos, destrezas y habilidades superiores para el aprendizaje, mediante la aplicación de técnicas de ILVEM
- ✓ Contribuir a la consolidación de los conocimientos de los estudiantes que reflejan bajo aprovechamiento por factores académicos, con técnicas para mejorar la atención, concentración, lectura y escritura.
- ✓ Preparar profesionales de nivel medio que respondan a los requerimientos del desarrollo socioeconómico de la provincia y del país; con capacitaciones de la más alta calidad en las áreas de inglés y computación, para que se desempeñen con eficiencia y efectividad en el mercado ocupacional.
- ✓ Dar oportunidad de formación a quienes no ingresaron a los niveles de Educación Regular o no los concluyeron y favorecer la vinculación con éstos, en el momento adecuado.
- ✓ Contribuir a la consolidación de los conocimientos de los estudiantes que reflejan bajo aprovechamiento en las áreas de inglés y computación con capacitaciones integrales en estas áreas.

- ✓ Capacitar en inglés y computación a jóvenes y a adultos para la obtención y/o conservación de puestos de trabajo en la provincia y el país. y se constituyan en un factor positivo para la producción, de acuerdo con las necesidades del país.

#### **1.4.5 Análisis FODA**

El FODA es un instrumento indispensable para analizar los distintos escenarios futuros de una empresa y orientar su gestión en cada área específica, permite el análisis de sus aspectos interno en donde se reconocen sus principales debilidades y fortalezas, y en el aspectos externo se definen oportunidades y amenazas

Las Fortalezas son aquellos elementos internos positivos con los que cuenta la empresa o institución, que diferencia de otras de igual clase.

Las Oportunidades son aquellos aspectos externos que las empresas o institución deben identificar oportunamente y aprovechar al máximo

Las Debilidades son problemas internos que deben eliminarse a través de la identificación y aplicación de estrategia adecuadas.

Las Amenazas son situaciones externas negativas que pueden afectar a la empresa o institución, por lo que es necesario que esta adopte sobre la marcha una estrategia adecuada para convertirla en una oportunidad.

A continuación se presenta el análisis FODA de la institución “Charlotte e Ilvem” S.D

#### **FACTORES INTERNOS**

##### **“Fortalezas**

- ✓ Cobertura de centros Ilvem a nivel nacional e internacional
- ✓ Excelente capacidad instalada en la institución (capacidad de respuesta)
- ✓ Personal administrativo y de servicios completos
- ✓ El 80% de la planta docente cuenta con licenciatura
- ✓ Personal docente, administrativo y de apoyo competente
- ✓ Apoyo institucional a la capacitación
- ✓ Planta docente comprometidos con la institución
- ✓ Modelo pedagógico definido y comprobado
- ✓ Aulas adecuadas



## **Debilidades**

- ✓ Impuntualidad en las horas de ingreso de los estudiantes
- ✓ Falta de difusión externa de las actividades y del potencial académico – pedagógico
- ✓ Falta de sistema de alarmas
- ✓ Falta de ascensores (las oficinas y aulas son en el 5° y 6° piso)
- ✓ Falta de un sistema de control eficiente de provisión de materiales
- ✓ Insuficiente material didáctico técnico
- ✓ Baja motivación estudiantil para un mejor desarrollo académico
- ✓ Cumplimiento parcial de la planificación anual
- ✓ Falta de espacios verdes y de recreación

## **FACTORES EXTERNOS**

### **Oportunidades**

- ✓ Pocos competidores en la zona
- ✓ Disposición Gubernamental para fortalecer y mejorar los centros de formación popular permanente
- ✓ Gran cantidad de estudiantes con carencia de hábitos de estudios y mal uso de su tiempo libre
- ✓ Interés de los habitantes de Santo Domingo por la educación de sus hijos
- ✓ Disposición gubernamental que demanda de cuadros calificados de estudiantes
- ✓ Interés por promover el desarrollo regional
- ✓ Interés por la integración y avance de Santo Domingo a nivel país y fuera de el
- ✓ Apertura de organismos provinciales (casa de la cultura, municipio, cámara de turismo)

### **Amenazas**

- ✓ Tendencia preocupante de desempleo y subempleo
- ✓ Amenaza de perder profesores titulados fiscalizados con la nueva reforma a la educación
- ✓ Carencia de profesionales Psicología en la zona
- ✓ Carencia de profesionales de Inglés en la zona”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Archivo Interno de “Charlotte e Ilvem” S.D

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Planificación

La planificación es una herramienta esencial en el trabajo de un gestor ya que es un instrumento que le ayuda a obtener resultados. Se ha dicho que si tuviésemos que hacer un símil de la planificación diríamos que es como la locomotora de un tren que arrastra las restantes actividades como: organización, dirección y control y si esta locomotora no estuviese en marcha el resto de vagones estarían parados.

A continuación se detalla otros conceptos de diferentes autores que nos ayudaran a clarificar sobre lo que es la planificación:

“la planificación debe establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo del negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo. Por ello, y previamente a la enunciación de la estrategia, será necesario hacer un recuento de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la empresa para aprovecharlas, mediante un acopio de datos relevantes que tendrá que guardar un ponderado equilibrio entre el exceso de información y la insuficiencia de antecedentes”<sup>10</sup>

“La planificación se refiere a dónde debe ir la organización y como debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, propósitos fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción”<sup>11</sup>

“El mundo de los negocios es un mundo volátil, complejo, sin reglas, pero sobre todo es un mundo incierto. Ante estas características se necesitan herramientas para minimizar el riesgo y la planificación es una de ellas”. (Jesús López)

La planificación, aplicando al ámbito empresarial, se diría que el primer paso que las organizaciones deben realizar es la definición de: quiénes son, es decir su misión; luego proyectarse a dónde quieren llegar, es decir fijar su visión y establecer las estrategias para cumplir con su misión y visión. La herramienta que permite realizar este proceso es la

---

<sup>10</sup>Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Amado Salgueiro Pág. 30

<sup>11</sup>Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Pág. 2

planificación, la cual debe tomar en cuenta los factores endógenos y exógenos que afectan a la organización

### 2.1.1. Planificación Estratégica

El término estrategia proviene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez esta palabra viene de las raíces que significa “ejercito” y “acaudillar”. El término griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón de uso eficaz de recursos” (Braker: 1980). Este término estrategia es bien conocido desde hace cientos de años en ámbito militar y político.

Pero en el mundo de la Administración el concepto de la **Estrategia** no es fácil de consensuar entre los distintos especialistas en la materia, ya que su significado ha evolucionado trascendiendo el sentido militar.

Las estrategias aplicadas por una estructura organizacional, deben mantener fluidez en función de los constantes cambios, incertidumbre y especulaciones, por ello su concepto evoluciona en forma constante.

Así la estrategia para la Administración podría enfocarse como la habilidad para adaptar los recursos de una organización, en función de las fluctuaciones del entorno en el que se desempeña, evaluando riesgos y utilizando todas las oportunidades ***para lograr su misión u objetivo.***

A continuación se detalla algunos conceptos sobre planificación estratégica.

(Amado Salgueiro) en su libro indicadores de gestión y cuadro de mando dice “la estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. Últimamente se ha puesto de moda realizar declaraciones de misión, visión y valores de la empresa que intentan desarrollar la política pero que no siempre garantizan la condición anterior. No cabe duda que son buenos propósitos que a todos los directivos de buena voluntad les gustaría suscribir; pero significan más que nada una filosofía general y bien intencionada y escasamente pueden ser utilizadas como metodologías de gestión”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Amado Salgueiro Pág. 31

Uno de los grandes gurúes del Control de Gestión, Peter Drucker, nos dice “**No hay nada tan inútil como hacer eficientemente lo que no se debería hacer**”. La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”, y es precisamente la planeación estratégica la herramienta que las organizaciones deben implementar para definir su situación futura, antes de que el futuro las defina.

Para Robert S. Kaplan y David P. Norton, el término estrategia “No es un proceso de gestión independiente, es un paso de un proceso continuo lógico, que moviliza a una organización desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados”.

Peter Drucker en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien es caso necesario.

El general Francis Barre en términos militares dice que estrategia es “lo que se hace antes y lejos de lugar del combate” y lo diferencia de lo que se hace en el lugar y el momento del combate que se denomina táctica, operaciones.

“Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas, políticas, y secuencias de acción de una organización en un todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes” (Quinn, James Brian)

Evans. Lindsay: “Uno de los aspectos críticos de cualquier organización que requiere la atención del liderazgo es la planeación estratégica. Por medio de ésta, los líderes moldean el futuro de una organización y manejan el cambio al centrar la atención en una visión ideal de lo que la organización debe y podría ser en tres, cinco o más años en el futuro. El objetivo de la planificación estratégica es edificar una postura que sea tan fuerte en las formas selectivas, que la organización logre sus metas a pesar de las fuerzas externas impredecibles.

Un enfoque en la calidad basada en el cliente y la excelencia en el desempeño operativo en oposición a las metas financieras y de mercadotecnia tradicionales, es esencial para una

estrategia eficaz. Para ser competitiva y productiva, una organización se debe enfocar en los motivadores de satisfacción del cliente, la retención del cliente y la participación en el mercado; y construir capacidades operativas, incluso velocidad, capacidad de respuesta y flexibilidad para contribuir al crecimiento de la productividad a corto y largo plazo, así como a la competitividad de costos y precios.

El proceso de planificación estratégica presenta tres etapas

1. Formulación de la estrategia
2. Implantación de la estrategia
3. La implementación de la estrategia

Los líderes de la organización exploran primero y llegan a un acuerdo (o refirman sobre la misión, la visión y los principios guías de la organización, que constituyen las bases para el plan estratégico.

**La misión:** de una empresa define su razón de existir; esto responde a la pregunta ¿Por qué estamos en el negocio?

La misión de una empresa guía el desarrollo de estrategias por parte de distintos grupos dentro de ella. Establece el contexto dentro del cual se toman las decisiones operativas cotidianas, así como los límites sobre las operaciones estratégicas disponibles. Además, regula los balances entre los distintos indicadores de desempeño y los objetivos a corto y largo plazo, inspira a los empleados a enfocar sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización.

**La visión:** describe hacia dónde se dirige la organización y qué intenta ser; es una declaración del futuro que podría no suceder por si mismo

Lo visión articula las características básicas que dan forma a la visión del futuro de una organización y su estrategia. Una visión debe ser breve, enfocada, clara e inspiradora para los empleados de una empresa. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para lograr la misión. Una visión debe ser consistente con la cultura los valores de la organización

**Los valores o principios rectores:** marcan el trayecto hacia una visión al definir las actitudes y políticas para todos los empleados, que se refuerzan a través de un comportamiento consiente y subconsciente en todos los niveles de la organización.

Aunque la misión, visión y valores de una organización rara vez cambien, por lo común lo hace el ambiente en que existe la empresa; por lo tanto el desarrollo de la estrategia requiere de una **evaluación ambiental** de los factores claves. Estas evaluaciones ambientales van acompañadas por lo general de los análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas). A partir de estas evaluaciones del medio ambiente, las organizaciones desarrollan estrategias, objetivos y planes de acción.

**Las estrategias:** son declaraciones generales que establecen la dirección que la organización debe tomar para hacer realidad su misión y visión. **Los objetivos estratégicos:** son los que una organización debe cambiar o mejorar para llegar a ser o seguir siendo competitiva. **Los planes de acción:** son las cosas que una organización debe hacer para alcanzar sus objetivos estratégicos.”<sup>13</sup>

### 2.1.2. Planificación Corporativa

Dentro de toda organización y a lo largo de su vida y evolución económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su “filosofía”.

El primer proceso es el que llamamos sin energía (del griego: synergia) que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad.

Esta estrategia está dirigida hacia adentro de la organización ya que con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie “haga la guerra por su cuenta”.

Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa o corporación necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede aportar lo que denominamos la planificación corporativa.

---

<sup>13</sup>Administración y Control de la Calidad, Evans J, Lindsay W, Pág. 232, 236 y 237

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la organización posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado entropía (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio). Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad. Al igual que el acero se oxida pasado el tiempo al liberar su energía interna, la organización puede llegar a desintegrarse por la acción corrosiva de las Personas ineficaces e inmovilistas, a menos que esa energía interna a que nos referimos, se cultive y potencie de forma permanente.

La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creado y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consiste, preparada para:

- Identificar en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo
- Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a medio y a largo plazo.
- Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social.

El objetivo principal de esta planificación es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa en común.

Otro autores se refieren a la planificación corporativa como la que permite diseñar un futuro deseable y los recursos de acción factibles y óptimos para una empresa constituida por matriz y varias filiales.

La unidad y contenido de esta planificación está orientada a las empresas que manejan una matriz y sus respectivas filiales, es decir empresas corporativas.

**Matriz:** hacen o dan las líneas generales de funcionamiento de la empresa.

**Filial:** reproduce las líneas

### **2.1.3. Planificación Operativa**

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

La planificación operativa se desarrolla en el nivel más bajo de la organización, es decir se da en los empleados, y se trabaja a corto plazo aproximadamente un año. Su principal función es realizar un micro planeamiento de las empresas de carácter inmediata, el cual establece las pautas de cómo deberán alcanzarse sus objetivos. De hecho, todos los aspectos de la base del proceso de planeación se dan en el nivel operativo, lo que en gran medida influye y determina conjuntamente con el nivel táctico o estratégico, la obtención de resultados.

Como se había mencionado en la planificación estratégica o táctica se planifica los objetivos que se convierte en una señal a seguir. En el nivel operativo que puede ser a mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, se establece claramente lo que vamos hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendrá, los recursos que se necesitan para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

De lo expuesto se puede decir que el nivel operativo incluye esquemas de operaciones y tareas debidamente racionalizadas, organiza fundamentalmente las técnicas computacionales y procesos programables. El punto primordial es de convertir una idea en realidad, o realizar el propósito de una acción a través de varios medios.

## **2.2. INDICADORES**

### **2.2.1. Conceptos**

Haciendo uso de la metáfora de (Amado Salgueiro) para explicar los conceptos de objetivo, indicador y las relaciones que debe haber entre ellos daríamos: “cuando una organización o una empresa desea mejor en algo tan inconcreto como puede ser la calidad o la excelencia, intenta marcarse algún objetivo que por encontrarse en una situación más elevada que la actual y ser bastante difusa por no haber sido concretado hasta el momento puede ser asimilado como una nube en el cielo.



Es lógico pensar que si deseamos mejorar para alcanzar un estado distinto del actual, resulta imprescindible establecer donde nos encontramos ahora. Para conseguirlo será preciso hacer un diagnóstico de la situación actual que nos ubicará en un lugar determinado con relación al parámetro que queramos mejorar”<sup>14</sup>

Según (Carlos Pérez Jaramillo) “Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

---

<sup>14</sup>Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Amado Salgueiro Pág. 23

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros”<sup>15</sup>

A manera de ejemplo podemos recurrir a un conjunto de indicadores muy conocidos como son los instrumentos de medición incluidos en el tablero de control de un automóvil; en éste, el tacómetro le indica al conductor las revoluciones por minuto del motor, y mediante una franja roja establece el límite de seguridad para el automóvil. A partir de la lectura que el conductor realiza en un momento específico y de su comparación con la franja límite, éste puede determinar si su conducción pone en riesgo el motor de su auto.

Peter Drucker en su libro “Administración y Futuro”, nos habla de sus cinco pruebas indicadoras del rendimiento de la organización: de la misma manera que el ejemplo anterior de un automóvil necesita una cierta cantidad de relojes medidores en el tablero y necesita que le controlen la presión de las llantas cada tanto, una empresa necesita una cantidad de medidores para tener control de sus actividades y decisiones. El autor determina cinco indicadores fundamentales: posición en los mercados, la innovación, productividad, liquidez y flujo de fondos y la rentabilidad del negocio.

Jesús Beltrán, “Siempre que se habla de medición, acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento de ese portento tan maravilloso y complejo que es el cuerpo, se controla, al menos inicialmente, a través de solo cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardíaca, la frecuencia respiratoria, y la temperatura. Con estos elementos un medico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito, que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad.”

---

<sup>15</sup>Curso Indicadores de gestión Carlos Mario Pérez Jaramillo Pág. 1 y 2

“Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión **Son un MEDIO y no un FIN.**”

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema en un contexto de interpretación”<sup>16</sup>(Enrique Benjamín Franklin)

### 2.2.2. Características

Enrique Benjamín Franklin: “Para que los indicadores sean eficaces deben reunir las siguientes características:

1. ser relevantes o útil para la toma de decisiones.
2. susceptibles de medición.
3. conducir fácilmente información de una parte a otra.
4. Altamente discriminativo.
5. Verificable.
6. Libre de sesgo estadístico o personal.
7. Aceptado por la organización.
8. Justificable con relación con su costo-beneficio.
9. Fácil de interpretar.
10. Que pueda utilizarse con otros indicadores.
11. Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
12. Precisión conceptual en los indicadores cualitativos”<sup>17</sup>

Para (Carlos Mario Pérez Jaramillo) “Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

---

<sup>16</sup>Gestión Estratégica del Cambio, Franklin, Enrique Benjamín, Pág. 147

<sup>17</sup>Gestión Estratégica del Cambio, Franklin, Enrique Benjamín, Pág. 148

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar<sup>18</sup>

Para (Jesús Beltrán) “Los indicadores de gestión son, ante todo, **información**, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Algunos autores proponen los siguientes atributos para la información:

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

---

<sup>18</sup>Curso Indicadores de gestión Carlos Mario Pérez Jaramillo Pág. 3

- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

### 2.2.3. Importancia

Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo, en su libro *Indicadores de Gestión* nos habla de que la importancia primordial de la implementación de indicadores de gestión se refleja en el mejor desempeño de la organización al incrementar su efectividad y el bienestar de sus colaboradores por “la drástica disminución de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad.

#### ***Ventajas del uso de indicadores de gestión.*** (Beltrán: 2000)

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización<sup>19</sup>

#### **2.2.4. Clasificación**

Los indicadores miden tanto los procesos como resultados de una organización, y tienen un sin número de clasificaciones, pero podríamos agruparlos según su naturaleza en: indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, excelencia, sostenibilidad; según el objeto a medir en: resultados, procesos, estructura, estratégicos; según el ámbito de actuación, en: internos y externos; según su nivel de aplicación: estratégicos, de gestión y de servicios.

Como se puede ver hay varias clasificaciones de los indicadores, sin embargo muchos autores coinciden en que, sin importar a la que pertenezcan lo que éstos miden son los resultados en cuatro términos generales: eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

**Indicadores de eficiencia.-** Están enfocados a medir el apropiado manejo de los recursos, es decir tiene que ver con hacer las cosas correctamente.

**Indicadores de eficacia.-** Son aquellos indicadores que tienen la finalidad de medir la consecución de objetivos o metas programadas, es decir con hacer las cosas correctas. “La eficacia es hacer mejor lo que se está haciendo.

**Indicadores de efectividad.-** Miden los procesos que se realizan con eficiencia y eficacia, es decir hacer las cosas correctas, correctamente.

---

<sup>19</sup>Indicadores de Gestión, Jesús Mauricio Beltrán Pág. 44 y 45

**Indicadores de calidad.-** Evalúan el nivel de satisfacción percibido por el cliente, traducida en su fidelización por la efectividad, buen servicio, y valor agregado que recibe el cliente.

### **2.2.5 ASPECTOS QUE SE DEBE CONSIDERAR EN LA FORMUALCIÓN DE LOS INDICADORES**

1. “Definir el objetivo que se desea alcanzar
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que facilitan su operación
3. Deben enfocarse perfectamente en la medición de resultados y no en al descripción de procesos o actividades intermedias
4. Deben ser acordadas mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados atreves del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir
6. Se recomienda designar a un responsable, encargados de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como el preparar la síntesis de información de los mismos”<sup>20</sup>

### **2.2.6. Manejo y presentación de los Indicadores**

Muchos autores coinciden en que el manejo y presentación de los indicadores puede adoptar varias formas: tablas, gráficos, dependiendo de la iniciativa del gestor y que la presentación de los indicadores se la puede realizar en forma total en un Tablero de Mando Integral que enfoca las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de crecimiento – aprendizaje; o de forma independiente a través de reportes. Sin embargo el aspecto fundamental al manejar y presentar los indicadores, es que éstos posean los siguientes elementos:

---

<sup>20</sup>Gestión Estratégica del Cambio, Auditoria Administrativa, Franklin, Enrique Benjamín, Pág. 148

**Nombre del indicador:** Compuesto por agregación, más preposición, más variable, más verbo en participio pasado, más complementos circunstanciales.

Ejemplo: Porcentaje de Cuentas por Cobrar recuperadas por el departamento de cobranzas en el primer semestre del 2010.

**Factores críticos:** Se detallará aquellos eventos o decisiones principalmente externos que dificultan un buen resultado.

**Cálculo del indicador o Formula:** sirve para detallar la manera de cálculo del indicador

Si es el caso, es prioritario detallar la fórmula del indicador.

Ejemplo: 
$$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$$

**Unidad de medida:** Determina la forma como se va a leer el indicador, una vez que ha sido cuantificado. Ejemplo: Porcentaje, Dólares, Quejas, etc.

**Frecuencia:** Define la periodicidad con la que la organización va a aplicar el indicador, de acuerdo a su necesidad o su naturaleza. Ejemplo: De forma mensual, trimestral, semestral, anual

**Estándar:** Define el nivel deseado, planificado, el cual se obtiene de los objetivos planificados por la organización al inicio. Estos objetivos deben estar cuantificados. La empresa proporcionará por medio de sus objetivos cuantificados el valor o número estándar.

**Fuente:** Son los responsables que proporcionarán la información con el aspecto que se está evaluando, para poder cuantificar el indicador. Es decir es el origen de la información

**Análisis:** Es la comparación del indicador con el estándar

Ejemplo: 
$$\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} = \text{Índice}$$

Es muy importante ya que el indicador mide lo real, mientras que el estándar establece lo planeado. En el índice se puede establecer desviaciones o brechas satisfactorias o no satisfactorias.



Para (Carlos Mario Pérez Jaramillo), para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

- **La Definición**

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- **El Objetivo**

El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).

El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

- **Los Valores de Referencia**

El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

- Valor histórico:

Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo. Permite proyectar y calcular valores esperados para el período. El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado. El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

- Valor estándar:

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

- Valor teórico:

También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.

El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

- Valor de requerimiento de los usuarios:

Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone

cumplir en un tiempo determinado

Valor de la competencia:

Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

Valor por política corporativa:

A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario. No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

- Determinación de valores por consenso:

Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

- **La Responsabilidad**

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- **Los Puntos de Medición**

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

- **La Periodicidad**

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- **El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones**

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente momento de la toma de decisiones.

Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

### **2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

El CMI o Balanced Scorecard transforma los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto consistente de mediciones de desempeño.

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, para ello debe utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada por Robert S. Kaplan profesor de la Harvard y David P. Norton, crearon un instrumento que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral el cual se convirtió debido a su versatilidad y simpleza en una herramienta genérica insustituible y poderosa, para estructurar y llevar a la práctica la visión positiva de cualquier tipo de organización con fines de lucro y sin fines de lucro Sin importar el tamaño de la organización o el área del negocio donde se aplique: Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Mercadeo, etc., el Tablero de Comando Integral ha demostrado ser el arma correcta para convertir a un administrador eficiente en estratega.

El CMI es poderosa herramienta permitirá a las organizaciones no sólo mejorar y transformar su visión, sino que adicionalmente les facilitará tomar medidas preventivas y correctivas acertadas, mediante un análisis detallado de las variables relevantes que pudiesen afectar su desempeño. Es sumamente importante para una organización el medir continuamente tanto sus acciones como resultados, y de esta manera conseguir información

fidedigna y confiable que conlleve a decisiones preventivas y correctivas con el consecuente funcionamiento óptimo de la empresa; no hacerlo es tan peligroso como conducir un vehículo en medio de una niebla espesa o, peor aún con los ojos vendados.

“Si queremos una definición académica, citaremos la norma UNE 66174 de Noviembre de 2003 en su apartado 3.8 la cual nos proporciona la siguiente definición:

Cuadro de Mando: Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización”<sup>21</sup>

“el cuadro de mando integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores empleados, procesos, tecnología e innovación.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral”<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Amado Salgueiro Pág. 9

<sup>22</sup>Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David Pág. 20 y 21

### **2.3.1. Perspectiva Financiera**

(Kaplan y Norton), “La construcción de un cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas deberían formar parte de un eslabón de relaciones de causa - efecto, que culmina en la actuación financiera el cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumentos de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo puede proporcionar los vínculos necesarios atreves de la cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Sin embargo, muchas corporaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio. Por ejemplo a cada unidad de negocio puede pedírsele que alcance un mismo objetivo de un 16% en rendimiento sobre el capital empleado, que sea establecido para toda la corporación. Por otro lado, si la corporación está utilizando la medida económica del valor añadido, a cada negocio se le puede pedirle que eleve al máximo en cada período su valor añadido económico. Aunque este enfoque económico es ciertamente, factible, consiste y en cierto sentido “justo”, ya que todos los gerentes de unidades de negocio serán evaluados por medio de la misma métrica no reconoce que las diferentes unidades de negocio pueden seguir unas estrategias absolutamente diferentes; por lo tanto, es muy poco probable que una medida financiera, y especialmente un único objetivo para una única medida financiera sea apropiada para una amplia gama de unidades de negocio. Así pues cuando los ejecutivos de unidades de negocio va desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar una métrica financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: define la actuación financiera que se

espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI”<sup>23</sup>

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como ***conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.***

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.
- Precio por acción / valor de mercado
- Dividendos pagados a los accionistas
- Reducciones de costos
- Flujo de fondos del período
- Rendimiento sobre los activos
- Rendimiento sobre el capital

El Tablero de Mando Integral facilita que los directivos de la organización evalúen el éxito de la empresa a largo plazo así como también las variables primordiales para la creación e impulso de objetivos a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán monitoreados y ajustados en base al entorno competitivo, sector económico y a las estrategias de la empresa. Tomado en cuenta siempre que los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización.

---

<sup>23</sup>Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 59 y 60

Los resultados financieros se obtienen únicamente si los clientes están satisfechos. La perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente; y ésta a su vez se encuentra supeditada a la perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje.

### **2.3.2. Perspectiva procesos internos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Los procesos internos son el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente traducida en la calidad, innovación, servicio post venta del servicio o producto ofertado. Sin el apoyo de los activos intangibles no es posible que funcionen eficazmente.

La perspectiva de procesos determina los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y para los accionistas (financieros). Para lo cual es primordial que los directivos de la organización enfoquen los procesos más relevantes para la ejecución de la estrategia.

Un elemento vital de la perspectiva de proceso interno es la innovación, que resalta la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la empresa tiene como meta satisfacer con sus servicios o productos futuros. Este enfoque permite a la organización priorizar los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo continúa siendo relevante, y las empresas deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que les facilitará entregar productos y servicios superiores, a sus actuales clientes.

El proceso de servicio posventa permite a la organización presentar, cuando es oportuno, aspectos primordiales del servicio que dan después de que el producto o servicio comprado ha sido entregado al cliente.

“En el cuadro de mando integral los objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos internos se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su

totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia”<sup>24</sup>

### **2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento**

Kaplan y Norton “recalcan la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura- personal, sistemas y procedimientos, si desean alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo”<sup>25</sup>

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá por ende no se cumplirán los objetivos financieros.

Los resultados esperados por la organización en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos están sujetos a la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje están fundamentados principalmente en los empleados, los sistemas y la equiparación de la empresa. Las estrategias para un mejor desempeño se verán supeditadas a la magnitud de inversión que la organización decida ejecutar en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la institución.

“En toda variedad de organizaciones se han puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información

---

<sup>24</sup> Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 107

<sup>25</sup> Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 138



3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos"<sup>26</sup>

### **2.3.3.1. Las capacidades de los empleados**

(Kaplan y Norton),“un mejor ejemplo de este tema es la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización”<sup>27</sup>

(Peter Drucker), Las organizaciones no pueden permitirse el lujo de privarse de la inteligencia, imaginación e iniciativa del 90% del de las personas que trabajan en ella.

Las organizaciones deben invertir en capacitar a sus empleados, quienes están más cerca de los procesos internos y de los clientes, para que desarrollen iniciativa, creatividad y mejoramiento continuo en las funciones asignadas. Así como también motivar a los empleados el desarrollo de su máximo potencial, a través de incentivos monetarios, reconocimientos, que estimulen el esfuerzo por ser los gestores de mejorar procesos, creadores de productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes y creen fidelidad de éstos a la organización.

### **Indicadores Clave Sobre los Empleados**

“La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado

En este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado”<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 140

<sup>27</sup>Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 140

<sup>28</sup>Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 142

### **2.3.3.2. Las capacidades de los sistemas de información.**

(Kaplan y Norton), los empleados de primera línea necesitan disponer de una información fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, los empleados operativos necesitan de un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto realizado o servicio prestado. Únicamente si los empleados disponen de él, mantendrán programas de mejoras, eliminando defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción.

### **Algunos indicadores clave de la disponibilidad de información estratégica**

“Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser:

1. El porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes,
2. El porcentaje de procesos con feedback disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste.”<sup>29</sup>

### **2.3.3.3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.**

Únicamente empleados motivados y a quienes se les otorgue libertad para tomar decisiones y actuar, serán capaces de contribuir al éxito de la organización, es decir un buen clima organizacional es factor primordial para la motivación e iniciativa de los empleados que conlleve a actuar en interés de organización.

Los Indicadores claves

1. El número de sugerencias por empleado
2. El número de sugerencias que se han hecho y se han puestas en práctica<sup>30</sup>

## **2.3.4 Perspectiva cliente**

La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles y sobre todo rentables. Está íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

---

<sup>29</sup> Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 149

<sup>30</sup> Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 149

Esta perspectiva está enfocada en los objetivos que afectan al posicionamiento en el mercado y a la presencia de la organización, la que a su vez debe tener muy en claro a qué clientes está enfocado su producto o servicio, los puntos esenciales y qué beneficios les quiere ofertar o cómo quiere que el cliente perciba a la organización.

“En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las organizaciones determinan los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir; estableciendo de esta manera las fuentes que proporcionarán los ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente hace viable la identificación de indicadores claves sobre los clientes, y además les permite identificar y medir de una manera clara las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados”<sup>31</sup>

**Grupo de indicadores centrales del cliente:**

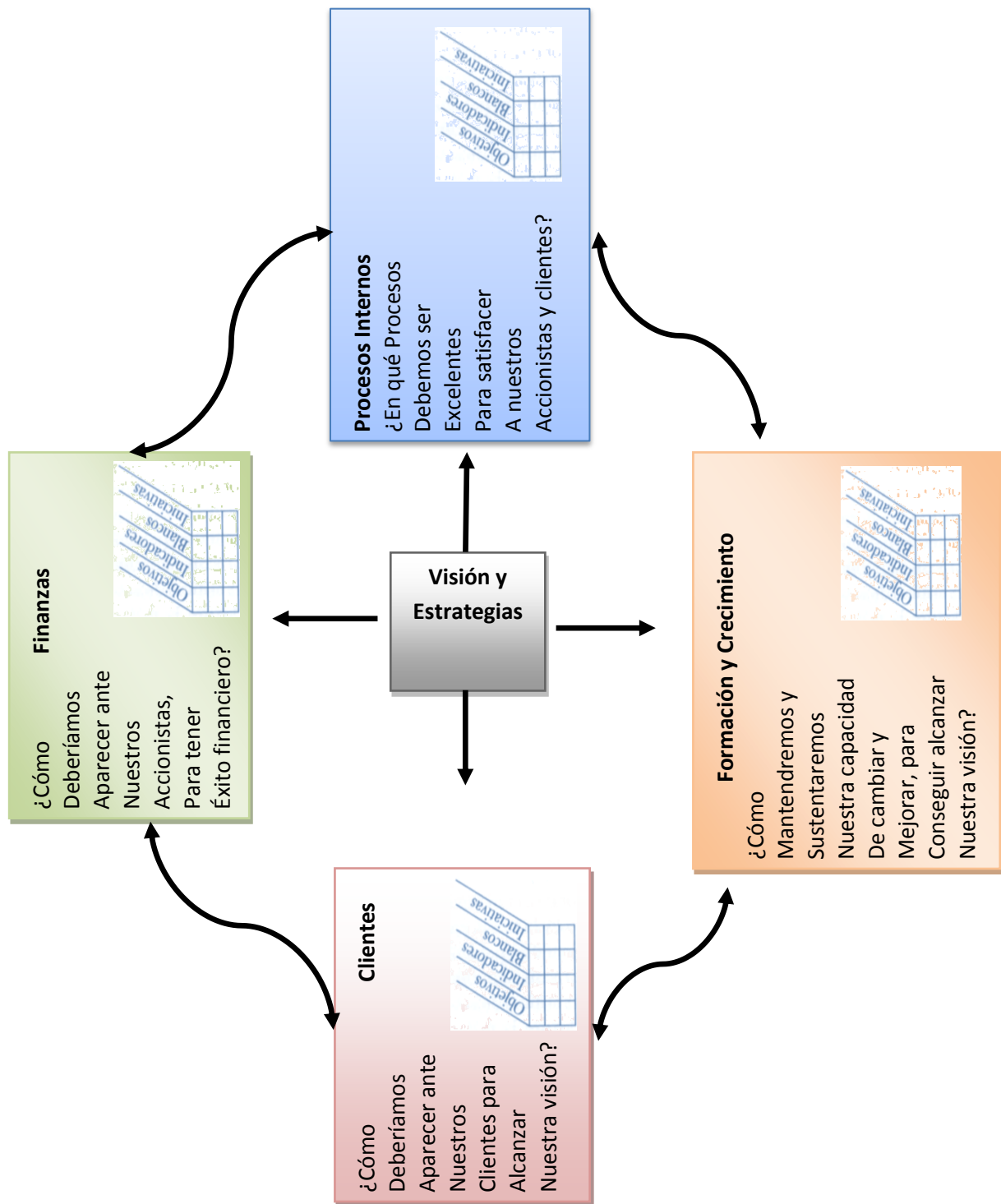
“El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad de los cliente”<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 76

<sup>32</sup> Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 80



**Figura Nº 4** El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos

<sup>33</sup>Cuadro de Mando Integral, Kaplan Robert, Norton David, Pág. 22

## CAPÍTULO III

### DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### 3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Con el conocimiento de los aspectos legales, reglamento interno, estructura organizacional y el análisis FODA; con la aspiración de establecer indicadores de gestión que nos permita conocer la eficiencia, efectividad y calidad de la gestión, se realiza el análisis en función de las áreas más relevantes que influyen directamente con el cumplimiento de los objetivos y no desde su perspectiva, en este caso las áreas más relevantes para Charlotte e Ilvem S.D son:

- 1) Académica - Pedagógica
- 2) Administrativa - Financiera
- 3) Marketing

Luego de determinar las áreas relevantes se revisa el plan operativo anual, se determina las variables por medio del cual nos damos cuenta de que estamos logrando el objetivo buscado, además estas nos permite elaborar los indicadores de los objetivos planteados en cada área.

#### **3.1.1 Área Académica –Pedagógica**

Esta área tiene la finalidad de planificar, coordinar, controlar y evaluar las actividades académicas – pedagógica que se realizan en la institución así como también lo referente a los recursos necesario (humanos, materiales y técnicos) con la finalidad de desarrollar en los alumnos destrezas con criterio de desempeño, las mismas que se llevarán a cabo dentro de las aulas y en los respectivos laboratorios, a fin de que la actividad enseñanza-aprendizaje sea efectivo y dinámico tanto para el alumno como para el maestro, garantizando el aprendizaje del alumno, con la finalidad de alcanzar la satisfacción del cliente

### **Plan Operativo del área Académica - Pedagógica**

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Retener estudiantes matriculados en el año
- ✓ Provisión del material técnico

#### **3.1.1.2 Variables del área Académica - Pedagógica**

1. Clientes satisfechos
2. Alumnos retirados en el año
3. Material técnico utilizado

#### **3.1.1.3 Objetivos del área Académica - Pedagógica**

1. Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente
2. Reducir al 5% los alumnos retirados del total matriculados en el año 2010
3. Contar con el 99% del material técnico necesario.

### **3.1.2 Área administrativa - Financiera**

Esta área tiene como objetivo la eficiente administración de los recursos de: capital de trabajo, humano y tecnológico, para mantener un buen equilibrio entre ellos, garantizando el correcto desarrollo de todas las actividades.

#### **3.1.2.1 Plan Operativo del área administrativa –financiera**

- ✓ Provisión de docentes de Psicología
- ✓ Provisión de docentes de Inglés
- ✓ Optimización de recursos
- ✓ Fomentar la capacitación del personal docente

#### **3.1.2.2. Variables del área de administración – financiera**

1. Número de docentes de psicología de pasantías obtenidos en el año
2. Número de docentes de Inglés de pasantías obtenidos en el año
3. Coste de provisión y mantenimiento
4. Personal docente capacitado

### **3.1.2.3 Objetivos del área administrativa – financiera**

1. Realizar alianzas estratégicas con las universidades de Santo Domingo para obtener 2 docentes de pasantías de psicología al año.
2. Realizar alianzas estratégicas con las universidades de Santo Domingo para obtener 3 docentes de pasantías de inglés al año
3. Reducir el 25% del coste de provisión y mantenimiento con relación al año 2009
4. Capacitar a todo el personal docente durante el año

### **3.1.3 Área de Marketing**

La área de marketing de “Charlotte e Ilvem” S.D, abarca las actividades de marketing y ventas encaminada a la satisfacción de las necesidades del cliente (actual o potencial) está enfocada a la oferta de servicios de capacitación, teniendo como política de mercadeo la comercialización de capacitaciones para las cuales se utiliza herramientas adecuadas de comunicación con honestidad, y transparencia, dando al cliente la posibilidad de elegir el área (metodología intelectual Ilvem, Inglés o Informática), que más requiere o desee, así como también la forma de pago.

#### **3.1.3.1 Plan Operativo del área marketing**

“Charlotte e Ilvem” S.D, tiene como filosofía liderar en servicios de calidad contando para ello, la exclusividad de la marca, así como también la seriedad y el cumplimiento, con la finalidad de incrementar clientes para la institución y consolidarse en el mercado nacional.

#### **3.1.3.2. Variables del área de marketing**

1. Incremento de estudiantes

#### **3.1.3.3 Objetivos del área marketing**

1. Incrementar el 10% de captación de estudiantes con relación al año 2009

### 3.2. Preparación de indicadores

Para la preparación de los indicadores de las áreas relevantes se toma como base los objetivos y las variables

#### 3.2.1. Área Académica - Pedagógica

<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u>	<u>CÁLCULO DEL INDICADOR</u>
Porcentaje de cliente satisfechos	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Encuestados}} \times 100$ <p>Escala:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Muy satisfactorio</li><li>Satisfactorio</li><li>Poco satisfactorio</li><li>Nada satisfactorio</li></ul>
Porcentaje de alumnos retirados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alumnos retirados}}{\text{Total alumnos matriculados}} \times 100$
Porcentaje de material técnico utilizado	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de materiales técnicos insuficientes utilizados}}{\text{Total materiales técnicos necesarios para la institución}} \right) \times 100$



### 3.2.2. Área Administrativa – Financiera

<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u>	<u>CÁLCULO DEL INDICADOR</u>
Nº de pasantes de psicología obtenidos	Número real de docentes de pasantías en psicología obtenidas en el año
Nº de pasantes de inglés obtenidos	Número real de docentes de pasantías en inglés obtenidas en el año
Coste de provisión y mantenimiento	$\frac{\text{coste 2009} - \text{coste 2010}}{\text{coste 2009}} \times 100$
Porcentaje del personal docente capacitado	$\left( \frac{\text{Total personal docente capacitado 2010}}{\text{Total personal docente de la institución}} \right) \times 100$

### 3.2.3. Área Marketing

<u>NOMBRE DEL INDICADOR</u>	<u>CÁLCULO DEL INDICADOR</u>
Porcentaje de estudiantes que incrementaron en el año 2010	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de alumnos 2010} - \text{N}^\circ \text{ de alumnos 2009})}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos 2009}} \times 100$

### **3.3 DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D

FICHA TÉCNICA N° 1

ÁREA: ACADÉMICA – PEDAGÓGICA

Objetivo: Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Porcentaje de cliente satisfechos	a. Cumplimiento de las expectativas b. calidad del aprendizaje c. Atención a los clientes c. Horario de atención	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Encuestados}} \times 100$ $(140/149) \times 100 = 93,96\%$ <p>Escala:</p> Muy satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Nada satisfactorio	%	Al final del año	Encuestas a clientes	90%	$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = 93,96/90) \times 100$ $\text{Índice} = 104,40\%$ Brecha = I-100 Brecha = 104,40 - 100 Brecha (F) = 4,40%

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM**

**FICHA TÉCNICA N° 2**

**ÁREA: ACADÉMICA – PEDAGÓGICA**

**OBJETIVO:** Reducir al 5% los alumnos retirados del total matriculados en el año 2010

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Porcentaje de alumnos retirados	a. Problemas familiares	$\frac{\text{Nº de alumnos retirados}}{\text{Total de alumnos matriculados}} \times 100$	%	31 de diciembre del 2010	Secretaria de la institución	5%	Índice= $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} \times 100$ $(5,51/5) \times 100$ Índice= 110,20 Brecha = I - 100 Brecha = 110,20 - 100 Brecha = 10,20 (D)
	b. Problemas económicos	$(36/653) \times 100 = 5,51\%$					
	c.- Tiempo						

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D

FICHA TÉCNICA N° 3

ÁREA: ACADÉMICA – PEDAGÓGICA

Objetivo: Contar con el 99% del material técnico necesario para el período 2010

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Porcentaje de material técnico utilizado	<p>a.- material didáctico técnico insuficiente</p> <p>b.- material didáctico técnico en mal estado</p>	<p>N° de materiales técnicos insuficientes utilizados</p> <p>_____ X 100</p> <p>Total materiales técnicos necesarios para la institución</p> <p>(6/10) X 100 = 60%</p>	%	Al final del año	Observa. Directa	99%	<p>Índice = <math>\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100</math></p> <p>Índice = <math>60/99 \times 100</math></p> <p>Índice = 60,61</p> <p>Brecha = <math>1-100</math></p> <p>Brecha= <math>60,61 - 100</math></p> <p>Brecha (D)= <math>39,39\%</math></p>

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D**

**FICHA TÉCNICA N° 4**

**ÁREA: ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**Objetivo:** Realizar alianzas con las universidades de Santo Domingo para obtener 2 docentes de psicología de pasantías al año

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
N° de pasantes de psicología obtenidos	a. Universidades que ofertan las carreras de psicología  b. Demanda de otras instituciones	Número real de docentes de pasantías en psicología obtenidas en el año  1	N°	Al final del año	Coordinación académica	2	<p>Índice = <math>\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100</math></p> <p>Índice = <math>1/2 \times 100</math></p> <p>Índice = 50%</p> <p>Brecha = <math>I - 100</math></p> <p>Brecha = <math>50 - 100</math></p> <p>Brecha (D) = 50%</p>

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D**

**FICHA TÉCNICA N° 5**

**ÁREA: ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**Objetivo:** Realizar alianzas con las universidades de Santo Domingo para obtener 3 docentes de Inglés de pasantías al año

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
N° de pasantes de inglés obtenidos	a. Universidades que ofertan las carreras de inglés  b. Demanda de otras instituciones	Número real de docentes de pasantías de inglés obtenidas en el año  2	N°	Al final del año	Coordinación académica	3	<p>Índice = <math>\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100</math></p> <p>Índice = <math>2/3 \times 100</math></p> <p>Índice = 66,67%</p> <p>Brecha = <math>I-100</math></p> <p>Brecha = <math>66,67- 100</math></p> <p>Brecha (D)=33,33%</p>

INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D

FICHA TÉCNICA N° 6

ÁREA: ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

Objetivo: Reducir a un 25% el coste de provisión y mantenimiento en el año 2010 con relación al año 2009

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
coste de provisión y mantenimiento	<p>a. Sistema de control y distribución de los materiales</p> <p>b. Sistema de aprovisionamiento</p>	$\frac{\text{coste 2009} - \text{coste 2010}}{\text{coste 2009}} \times 100$ $= \frac{5976,07 - 3538,92}{5976,07} \times 100 = 40,78\%$	%	Al final del año	Archivo de contabilidad	25%	<p>Índice = <math>\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100</math></p> <p>Índice = <math>(40,78/25) \times 100</math></p> <p>Índice = 163,12%</p> <p>Brecha = <math>I - 100</math></p> <p>Brecha = <math>163,12 - 100</math></p> <p>Brecha (F) = 63,12%</p>



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D**

**FICHA TÉCNICA N° 7**

**ÁREA: ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**Objetivo:** Capacitar a todo el personal docente durante el año

Nombre del Indicador	Fuente	Estándar	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Porcentaje de personal docente capacitado	a. Tiempo  b. Carencia de programas de capacitación en la zona	Total personal docente capacitado en el 2010  _____ X 100  Total personal docente de la institución  (7/22) X 100  = 31,82%	N°	Al final del año	Coordinación académica	22	Índice = $\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100$  Índice = $31,82/100 \times 100$  Índice = 31,82%  Brecha = I-100  Brecha= 31,82– 100  Brecha (D)= 68,18%

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA CHARLOTTE E ILVEM S.D**

**FICHA TÉCNICA N° 8**

**ÁREA: MARKETING**

**Objetivo:** Incrementar el 10% de captación de estudiantes con relación al año 2009

Nombre del Indicador	Factores Críticos De Éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Porcentaje de estudiantes que incrementaron en el año 2010	a.- Información oportuna b.- sistema de capacitación c. Flexibilidad de horarios d.-ubicación del establecimiento	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de alumnos 2010} - \text{N}^\circ \text{ de alumnos 2009})}{\text{N}^\circ \text{ de alumnos 2009}} \times 100$ $(653 - 584/584) \times 100 = 11,82\%$	%	Al final del año	Secretaria de la Institución	10%	Índice = $\frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100$ Índice = $(11,82/10) \times 100$ Índice = 118,20% Brecha = $1 - 100$ Brecha = 118,20 Brecha (F) = 18,20%

### **3.4 Análisis e Interpretación**

El análisis de los indicadores se lo realiza comparando el resultado con el de períodos anteriores y/ o metas, que tienen el nombre de análisis horizontal y vertical que sirve para verificar en qué medida el resultado coadyuva al cumplimiento de los objetivos operativos.

De acuerdo a cada indicador y con el apoyo de la ficha técnica y papeles de trabajo que se encuentran en la sección de anexos, se realizará un análisis de las desviaciones que se establecen entre el indicador y el estándar y determinar las causas que originaron estos resultados.

Se realiza un examen profundo de las áreas críticas, o desarrollo de hallazgos, donde se analizaran las ya establecidas, tomando en cuenta los atributos correspondientes como:

**Condición:** Que es lo que sucede dentro de la institución educativa, es la situación actual encontrada por el auditor respecto a una operación, actividad o transacción

**Criterio:** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, es la forma en que al auditor mide la condición.

**Causa:** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica

**Efecto:** Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada normalmente representada por la pérdida de dinero, o por el fracaso en el logro de las metas.

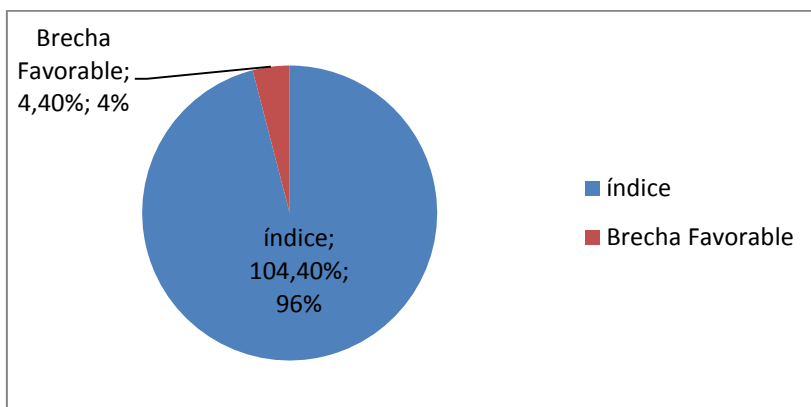
#### **3.4.1 Análisis e Interpretación del Área Académica Pedagógica**

Los tres indicadores diseñados para el área académica - pedagógica en esta investigación fueron enfocados a: la satisfacción del cliente en esta caso los estudiantes, el porcentaje de alumnos retirados, material didáctico técnico utilizado, indicadores claves para la institución ya que refleja las funciones de mayor impacto debido a que engloba la actividad base de la institución educativa.

## **Objetivo Operativo**

Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente

### **Gráfico N° 1**



**Fuente:** Ficha Técnica N° 1, Encuestas a clientes

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **porcentaje de clientes satisfechos**, mide el porcentaje real de los clientes que están satisfechos con los servicios en el año

## **Resultados e interpretación**

En el presente año la relación objetivo – indicador nos da una brecha favorable de 4,40%, ya que el 93,96% de los clientes encuestados de Charlotte e Ilvem S.D, manifiestan estar satisfechos con los servicios recibidos en el período 2010, anexo (1, 2 y 3), el resultado se apegan a las expectativas expresadas el objetivo, en el que se esperaba alcanzar un 90% de satisfacción del cliente.

## **Causas**

- a) Cumplimiento de las expectativas
- b) Calidad del aprendizaje
- c) Atención al cliente
- d) Horarios de atención

## Sugerencias

### 1. Mejoramiento continuo

La satisfacción del estudiante es favorable lo que permite seguir mejorando con la finalidad de alcanzar su máxima satisfacción

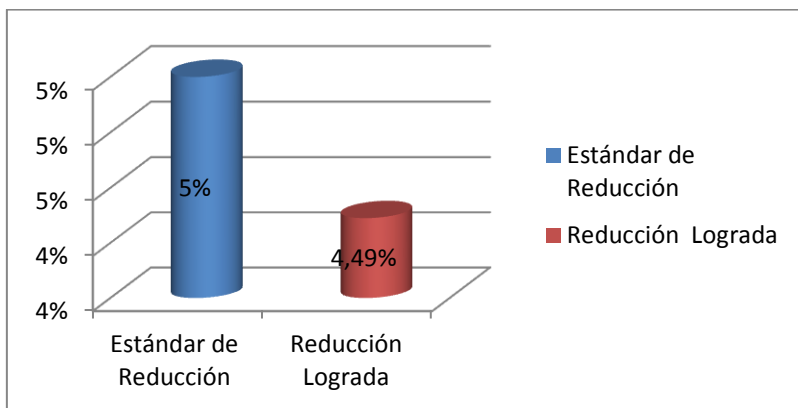
### 2, Implementar un programa de entrega de reportes trimestrales

Aprovechando el seguimiento de avance individual de los estudiantes que mantiene la institución, crear un sistema para entregar reportes a los padres de familia cada trimestre para que tengan conocimiento del avance o atraso de los hijo/as

## Objetivo Operativo

Reducir a un 5% los alumnos retirados del total matriculados en el año 2010

### Gráfico N° 2



**Fuente:** Ficha técnica N°2, Secretaria de la Institución

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **porcentaje de alumnos retirados** informa el porcentaje real de alumnos que se retiraron del total matriculados durante el año 2010

## **Resultados e Interpretación**

En el año 2010 la relación objetivo – indicador nos da una brecha desfavorable, ya que el objetivo planificado era la reducción a un 5% de los alumnos retirados del total matriculados en el año, el indicador evidencia el 5.51% de alumnos retirados durante el año, equivalente a 36 alumnos que perdió la institución, es decir aproximadamente 3 alumnos más de lo planificado según el objetivo, lo que significa una brecha (D) 10,20% más con relación al estándar.

## **Causas**

Según las investigaciones las causas del retiro de los estudiantes se dio por:

a) Problemas familiares

La investigación refleja que esta causa abarca el 42% de la razón para retiro de los estudiantes, considerando que Santo Domingo tiene un alto grado de destrucción familiar.

b) Condición económica

Según la investigación esta causa representa el 36% de la causa para el retiro de los estudiantes

c) Tiempo

Se pudo observar que esta causa representa un 22% de la razón para el retiro de los alumnos, tomando en cuenta que la mayor parte de la población estudiantil de la institución son también estudiantes de primaria o secundaria

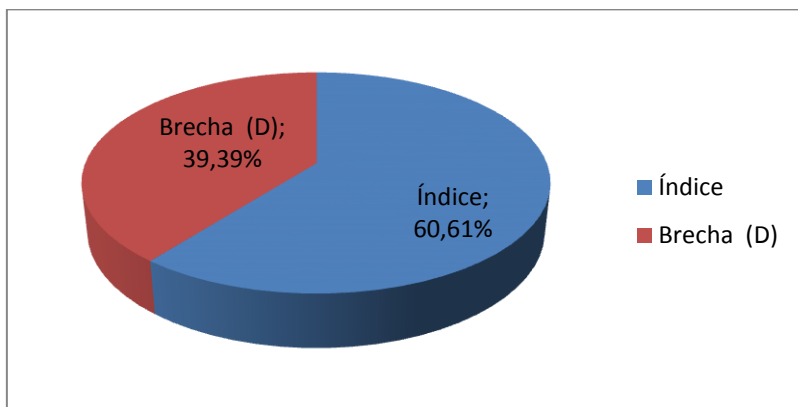
## **Sugerencias:**

1. Realizar reuniones con los padres de familia al inicio de la capacitación y cada tres meses con la finalidad de buscar compromiso en el proceso de capacitación de los hijos
2. Direccionamiento más efectivo de la vinculación de estudiantes
3. Revisar los horarios existentes con la finalidad de dar mayor flexibilidad al estudiante

### Objetivo Operativo

Contar con el 99% del material técnico necesario para el período 2010

### **Gráfico N° 3**



**Fuente:** Ficha técnica N° 3, Observación Directa

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **porcentaje de material técnico utilizado**, mide el porcentaje del material didáctico que se necesita en la institución

### Resultados e interpretación

Para el presente año, el análisis del objetivo de contar con suficiente material didáctico técnico en la institución da como resultado una brecha desfavorable de 39,39% según observación directa, del 99% que fue el objetivo, solo se ha podido lograr un 60,61%, esto significa que en la institución no se cuenta con el material didáctico técnico suficiente, para impartir sus clases en forma efectiva.

### Causas

- a) Material didáctico técnico insuficiente

Según la investigación esta causa representa el 80% del incumplimiento del objetivo, debido a que hay poca comunicación entre los docentes y los directores académicos

para la aprobación del pedido de materiales, con la consecuente falta de brevedad en la adquisición de los materiales por el departamento de contabilidad.

b) Material didáctico técnico en mal estado

Esta casa reflejo el 20% del incumplimiento del objetivo planteado debido a que algunos materiales técnicos como infocus, grabadoras se encuentran en mal estado, los mismos que dificultan su uso eficiente.

### **Sugerencias**

1. Reuniones mensuales con todos los docentes para revisión de solicitud de materiales
2. Investigar en las casas de distribución de materiales didácticos técnicos para la adquisición de materiales técnicos

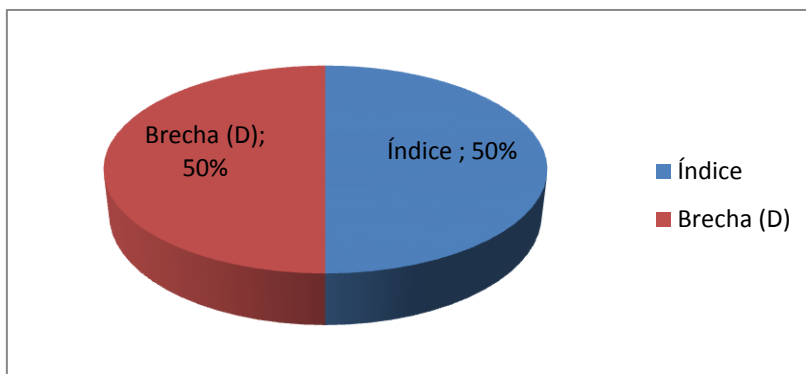
### **3.4.2 Análisis e Interpretación del Administrativa - Financiera**

Los indicadores de esta área fueron enfocados a: la obtención de docentes por medio de sistemas de pasantías, optimización de recursos y a la capacitación del personal docente.

### **Objetivo Operativo**

Realizar alianzas con las universidades de Santo Domingo para obtener 2 docentes de psicología de pasantías al año

### **GRÁFICO N° 4**



**Fuente:** Ficha técnica N° 4, Coordinación Académica General

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor



El indicador **docentes de pasantías de psicología obtenidos**, mide el número real de docentes de psicología obtenidos en el año

### **Resultados e interpretación**

En el presente año, el objetivo de obtener docentes de psicología de pasantías no se cumplió, la brecha es desfavorable, según el objetivo, se establecía la necesidad de 2 docentes de pasantía de los cuales se obtuvo 1, como muestra hay una brecha desfavorable de 50%,

### **Causas**

- a) Pocos establecimientos universitarios que oferten especialidades en Psicología

Según la investigación esta causa representa el 70% del incumplimiento del objetivo debido a que en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con muy pocas universidades que oferten estas especialidades

- b) los constantes requerimientos de todos los establecimientos educativos por profesionales o profesionales en formación de estas cátedras.

Esta causa representa el 30% del incumplimiento del objetivo debido a que la población estudiantil en la provincia es elevada por lo cual las instituciones de enseñanza regular requiere constantemente profesionales de estas cátedras

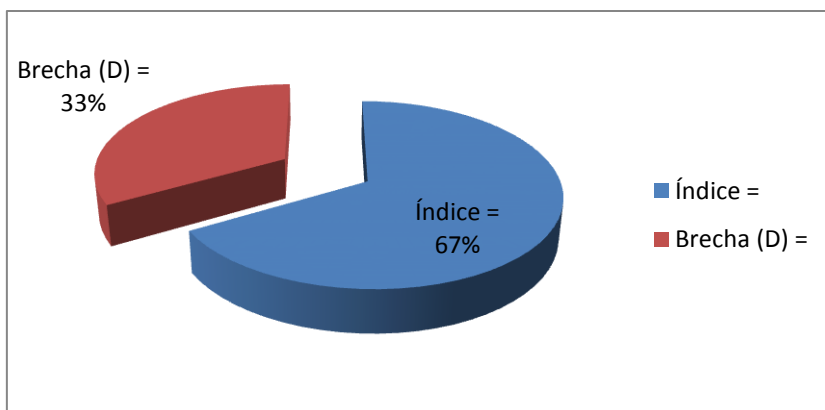
### **Sugerencias**

1. Realizar exhaustivamente visitas a universidades para solicitar estudiantes de pasantías
2. Investigar oportunamente en las ciudades cercanas como Quito, Ambato profesionales de estas áreas que deseen laborar en Santo Domingo de los Tsáchilas.

### Objetivo Operativo

Realizar alianzas con las universidades de Santo Domingo para obtener 3 docentes de psicología de pasantías al año

### **Gráfico N° 5**



**Fuente:** Ficha técnica N° 5, Coordinación Académica General

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **docentes de pasantías de Inglés obtenidos**, mide el número real de docentes de inglés obtenidos en el año

### Resultados e interpretación

En el presente año, el objetivo de obtener docentes de inglés de pasantías no se cumplió, la brecha es desfavorable, se establecía la necesidad de 3 docentes de pasantía de los cuales se obtuvo 2 equivalente a un 66,67%, dejando una brecha desfavorable de 33,33% respecto al estándar

### Causas

- c) Pocos establecimientos universitarios que oferten especialidades en Inglés

Según la investigación esta causa representa el 60% del incumplimiento del objetivo debido a que en la provincia de Santo Domingo cuenta con muy pocas universidades que oferten ésta especialidad

- d) Los constantes requerimientos de todos los establecimientos educativos por profesionales o profesionales en formación de esta cátedra.

Esta cusa representa el 40% del incumplimiento del objetivo debido a que la población estudiantil es muy elevada por lo cual las instituciones de enseñanza regular requiere constantemente profesionales de ésta asignatura.

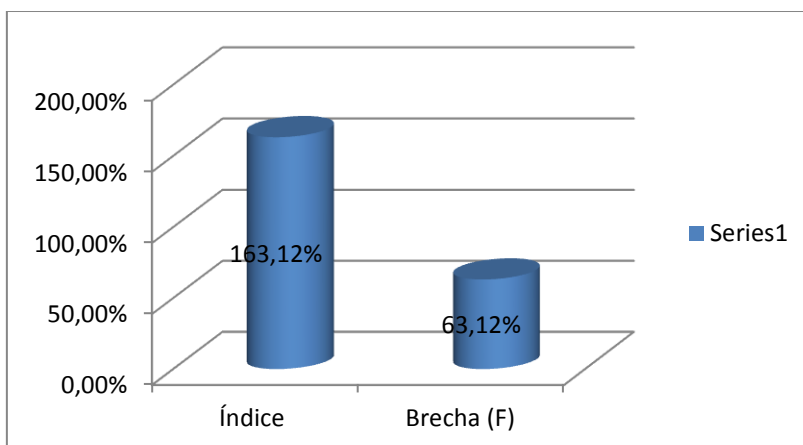
### **Sugerencias**

3. Realizar exhaustivamente visitas a universidades para solicitar estudiantes de pasantías
4. Realizar una estrategia con los mejores egresados de inglés del nivel avanzado para que colaboren con la institución.
5. Investigar oportunamente en las ciudades cercanas como Quito, Ambato profesionales de estas áreas que deseen laborar en Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **Objetivo Operativo**

Reducir a un 25% el coste de provisión y mantenimiento en el año 2010 con relación al año 2009

**Gráfico N° 6**



**Fuente:** Ficha técnica N° 6, Archivos de Contabilidad

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **Coste de provisión y mantenimiento**, mide el porcentaje real del coste de **provisión y mantenimiento reducido en el año**.

### **Resultados e interpretación**

La relación objetivo – indicador con relación a la reducción de costos de provisión y mantenimiento para este año da como resultado una brecha favorable lo que significa que se ha podido cumplir con el objetivo planteado para el 2010.

El porcentaje de reducción de costos y mantenimiento es de 40.78% con relación al año 2009, es de decir que el año 2009, el valor de estos rubros fue 5976.07 y en el año 2010 refleja un costo de 3538.92, lo que equivale a una reducción de 2437.15 dólares, Anexo (4) resultando una brecha de 63.12% favorable con relación al estándar que fue de 25%.

### **Causas**

- a) Sistema de control y distribución de los materiales
- b) Sistema de aprovisionamiento

### **Sugerencias**

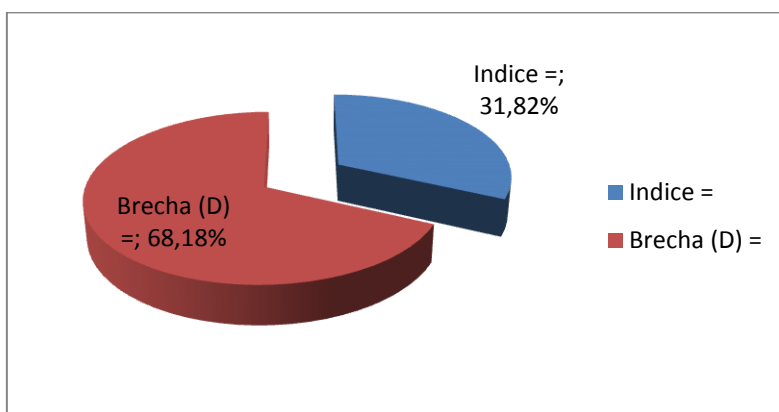
#### **1. Mejoramiento continuo**

Se ha logrado reducir el coste, lo que me permite sugerir que se mantenga el mismo sistema de control y se realice investigaciones en el mercado para obtención de materiales con la última actualización para mantener el nivel de calidad

### **Objetivo Operativo**

Capacitar a todo el personal docente durante el año

### **Gráfico N° 7**



**Fuente:** Ficha Técnica N° 7, Dirección Ejecutiva

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **porcentaje del personal docente capacitado**, mide el porcentaje real de los docentes capacitados durante el año

### **Resultados e interpretación**

En el presente año el objetivo planteado de capacitar a todos los docentes de la institución no se ha cumplido resultado de esto hay una brecha desfavorable del 68,18%, lo significa incumplimiento de las expectativas, se requería que los 22 docentes sean capacitados en el año de los cuales solo se ha capacitado a 7 de ellos, como muestra el indicador de 31,82% de cumplimiento.

### **Causas**

c) Tiempo

Esta causa representa el 70% del incumplimiento del objetivo, considerando que los maestros de la institución son también maestros en las diferentes escuelas, colegios y universidades, lo cual no ha permitido cumplir con el objetivo

d) Carencia de los programas de capacitación en la zona

Según investigación esta causa representa un 30% del incumplimiento del objetivo, ya que en el sector no hay instituciones que brinden capacitación de actualización para docentes por las cuales se deben trasladar a otras ciudades.

### **Sugerencias**

1. Coordinar de forma más efectiva los horarios de docentes con la finalidad de que se facilite el acceso a las capacitación, para los días programados de capacitación de los docentes la institución deberá contratar profesores de remplazo para que no se vean afectados los alumnos por la ausencia del docente.
2. Apoyarse con la dirección de estudios de la provincia quienes disponen de capacitadores actualizados en la malla curricular.

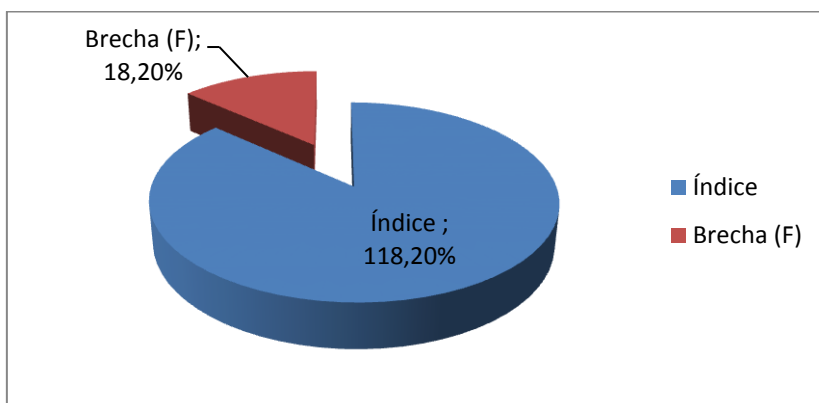
### **3.4.3 Análisis e Interpretación del Área Marketing**

Esta área es relevante para la institución por que funciona como canal de comunicación entre la institución y la comunidad, el indicador fue enfocado a la captación de estudiantes.

### **Objetivo Operativo**

Incrementar el 10% de captación de estudiantes con relación al año 2009

**Grafico N° 8**



**Fuente:** Ficha Técnica N° 8, Secretaria de la Institución

**Elaborado por:** Yolanda Chuquicondor

El indicador **Porcentaje de estudiantes que incrementaron en el año**, mide el porcentaje real de estudiantes que incrementaron en el año 2010

### **Resultados e interpretación**

En el año 2010 se produce un incremento de 69 alumnos en relación a los 584 en el año anterior lo que significa un incremento, del 11,82% como lo demuestra el indicador.

El objetivo operativo se ha logrado satisfactoriamente, se evidencia un incremento de captación de alumnos en el año, así lo demuestra la brecha favorable del 18,20% con relación al estándar.

### **Causas**

- e) información oportuna
- f) Sistema adecuado de captación
- g) Flexibilidad en los horarios
- h) Ubicación del establecimiento

### **Sugerencias**

#### **1. Expansión de mercado**

El incremento de los alumnos es favorable, lo cual permite la expansión en el mercado, considerando para ello las zonas cercanas a Santo Domingo

#### **2. Innovación en el proceso de capacitación de estudiantes**

Innovar la forma como captar estudiantes por medio de alianzas interinstitucionales con la finalidad de abarcar un mayor número de estudiantes.

### **3.5 INFORME DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **OBJETIVO**

Realizar un análisis especial para verificar el cumplimiento de la programación anual de la institución educativa Charlotte e Ilvem S.D, comprendido en el periodo 2010, en base a los objetivos establecidos, el mismo que se presenta como resultado general de la investigación realizada.

#### **IDENTIFICACIÓN**

Charlotte e Ilvem S.D es una institución de Educación No – Escolarizada, regulada por la DINEPP (Dirección de Educación Popular Permanente); la institución brinda servicios de capacitación permanente en metodología intelectual ILVEM, inglés e informática, fue creada bajo la modalidad de franquiciado local, está ubicada en la ciudad de Santo Domingo y consta como persona natural.

#### **PERÍODO DE COBERTURA**

El estudio se realizó tomando como base el plan operativo anual que va desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, considerando que los servicios de capacitación que brinda la institución tienen la duración de un año.

#### **NATURALEZA**

El examen consiste en verificar documentadamente y con la utilización de todas las fuentes de información disponibles en la institución Charlotte e Ilvem S.D, como son: estudiantes, docentes, dirección nacional, dirección ejecutiva, coordinación académica, contabilidad, marketing, libros y revista referentes a la modalidad de franquicias, que la institución cumplió o dejó de cumplir con los objetivos que se planteó en el plan anual.

#### **METODOLOGÍA**

Para tal efecto en primer lugar se determinó que las áreas relevantes de la institución educativa son tres: académica- pedagógica, administrativa – financiera y marketing ya que estas áreas están estrechamente ligadas.

Se empezó realizando el análisis del área académica - pedagógica, por ser la razón de ser de la institución educativa; seguidamente se realiza el análisis de la área administrativa- financiera, porque de ella depende la eficaz y eficiente administración de



recursos, finalmente se analiza el área de marketing, ya que al ser una institución educativa particular de servicios complementarios a la enseñanza regular, es necesario la actuación efectiva de esta área con la finalidad de que sea el canal de comunicación entre la institución y la comunidad.

A manera de secuencia se identifican las variables y objetivos para luego establecer los indicadores para cada una de los objetivos, estos indicadores son la base para determinar si los estándares propuestos en los objetivos se cumplieron o no; para conocer sus resultados se elaboraron una ficha técnica por cada uno de los indicadores.

## OPINIÓN

Si bien es cierto que la aplicación de métodos estructurados de apoyo estratégico y táctico a nivel empresarial, se encuentran ampliamente difundidos, su uso en ambientes académicos es escaso y discrepantes con los diagnósticos de gestión educativa que dan cuenta de la imperiosa necesidad de mejorar en los procesos de gestión educativa.

Por otra parte la Educación No - Escolarizada, no está bien organizada por las autoridades gubernamentales ya que le han restado importancia a su finalidad

Por lo expuesto y con la finalidad de desarrollarse en un ambiente competitivo donde los resultados deben ser permanentemente evaluados y corregidos para optimizar la calidad educativa, se recomienda adoptar herramientas que facilite la medición de la gestión, a los que se conoce como indicadores de gestión, los mismos que son presentados en una matriz llamado cuadro de mando integral, la cual representa la visión compartida por la institución y establece un modelo común de actuar vinculando los esfuerzos individuales de todos los miembros, para conseguir una sola unidad en la institución, esto proporciona el primer elemento para el procesos de formación estratégica.

Para el trabajo de investigación realizada si es verdad que se tuvo acceso a mucha información por ser la autora, directora ejecutiva de la institución, de la misma manera hubo mucha confusión al momento de determinar las áreas relevantes y los objetivos ya que estos últimos en algunos casos hubo que reestructurarlos con la finalidad de evaluar correctamente una cierta actividad o gestión.

De los resultados obtenidos con la investigación, se establece de forma ecuaníme que el plan operativo anual de Charlotte e Ilvem S.D, está completamente vinculada con la actividad académica – pedagógica, la satisfacción del estudiante y crecimiento de la

institución en el mercado, para ello debe contar con el apoyo de las áreas administrativa- financiera y marketing

Los objetivos escogidos fueron para mejorar las áreas anteriormente mencionadas, ya sean la satisfacción y retención de estudiantes, material didáctico, obtención de docentes, optimización de recursos, capacitación al docente e incremento de estudiantes. De los resultados se determina que todos estos objetivos en conjunto han sido llevados a cabo y alcanzados no del todo satisfactorio, lo que hace conjeturar que las actividades de la institución educativa Charlotte e Ilvem S.D, en las áreas: académica - pedagógica, administrativa-financiera no son del todo eficiente, eficaz y de calidad. De manera general se evidencia que el 62,5% de los objetivos planeados no se cumplieron debido a factores internos como externos que afectan a la institución educativa.

La investigación realizada y los resultados obtenidos son una base muy importante para que la institución educativa inicie un trabajo en conjunto entre personal docente, directores de área, administrativos, autoridades, personal de apoyo, estudiantes y padres de familia, en función de buscar resultados óptimos en la gestión y desarrollo de la institución educativa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES:

- La investigación realizada determino que los objetivos estratégicos para el periodo 2010, no estaban bien definidos ya que fueron efectuados con poco fundamento por tratarse de una sucursal nueva y además no tenía establecido indicadores de gestión, razón por la cual para la investigación se tomaron los objetivos más importantes planteados en los planes operativos de las áreas relevantes de la institución educativa.
- La utilización de indicadores de gestión en todas las áreas de la institución educativa es esencial para generar información integral y pueda evaluar el desempeño de la institución mediante parámetros establecidos en relación con las metas, lo que llevara a la institución a tomar acciones correctivas y preventivas para lograr mejores resultados.
- De la investigación realizada mediante el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión se obtuvo los siguientes hallazgos.
- El área de Académica - Pedagogía denota resultados medianamente satisfactorios de los cuales se concluye que la satisfacción de los clientes alcanzado es muy importante ya que es la visión de la institución, en lo referente al retiro de los estudiantes se debe a los problemas familiares, económicos y tiempo de los estudiantes, el insuficiente material técnico, se debió a la poca comunicación de los docentes con coordinación académica y a la falta de asignación de recursos por contabilidad.
- Los indicadores de la área administrativa – financiera, presentan los siguientes resultados: el objetivo de obtención de docentes por medio de sistemas de pasantías no se pudo alcanzar debido a las pocas universidades que ofertan estas cátedras y a los constantes requerimientos por otras instituciones educativas de estos profesionales; con lo referente al objetivo de reducir del coste de provisión y mantenimiento si se logró debido a un sistema adecuado de provisión y distribución aplicado en el año, el otro indicador de esta área relacionado ala capacitación del personal docente obtuvo un resultado no satisfactorio debido a la indisponibilidad del

tiempo de los docente y a las pocas alternativas de programas de capacitación para docentes que existe en Santo Domingo.

- El indicador del área marketing presenta un resultado satisfactorio a saber el porcentaje de incremento de estudiantes fue de 11,82% superando a la meta de 10%, logro alcanzado principalmente por la calidad de los servicios y la flexibilidad en los horarios.
  
- Una de las debilidades alarmantes es la falta de capacitación a los docentes y más aun tratándose de la metodología ilvem que es un programa nuevo para muchos de ellos y esto hace que la adaptación del docente – institución sea un poco lenta.
  
- Por otra parte la acertada estrategia de marketing en la comercialización de las capacitaciones ha permitido que se cumpla con el objetivo y con ello el crecimiento en el mercado

## 2. RECOMENDACIONES:

- Para la realización del POA 2011 se debe realizar con una base más sólida y con metas viable
- Se recomienda a los directivos de la institución que los indicadores de gestión desarrollados en esta investigación se tomen como base para la implementación de indicadores en las demás áreas de la institución educativa.
- De los hallazgos encontrados a través de la implementación de indicadores de gestión se sugiere las siguientes recomendaciones.
  
- Para el área académica - pedagógica
  - ✓ Enfocando la satisfacción del cliente se sugiere mantener la estrategia, permitiendo el crecimiento de la demanda de los servicios
  
  - ✓ Para logra retener estudiantes se recomienda que se asigne tiempo y espacio suficiente para que el director/a académica de cada área pueda reunirse con los padres de familia buscando concientización y compromiso de parte de ellos.
  
  - ✓ Con respecto al material didáctico técnico se recomienda realizar una mayor inversión en estos rubros ya que son muy necesarios para una enseñanza de calidad como es el objetivo de la institución
  
- Analizando los resultados del área administrativa – financiera se recomienda:
  - ✓ Con lo referente a la obtención de docentes de pasantías se recomienda promocionar de la institución en las universidades para lograr que los profesionales en formación tengan conocimiento e interés por pertenecer a la institución
  
  - ✓ Mantener la estrategia de provisión y mantenimiento
  
  - ✓ Que os objetivos enfocados a la capacitación de los docentes se realizen tomando en cuenta tanto los factores internos y externos como la falta de

tiempo de los docentes y las pocas probabilidades de encontrar un programa de actualización de los docentes en la zona, realizar constantes investigaciones en la dirección de estudios de la provincia para localizar a profesionales que puedan dictar este tipo de programas; además se debe realizar un mayor acercamiento con la casa matriz, ya que al ser una franquicia se necesita alineación constante de los objetivos.

- Enfocando el área de marketing se sugiere mantener la estrategia, así como también que siga mejorando e innovando la forma de captación de los clientes lo que conllevará al crecimiento y posicionamiento de la institución a nivel nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) Indicadores de Gestión. Herramienta para Lograr la Competitividad
- Salgueiro Amado (2004); Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, ediciones Instituto de desarrollo Económico del Principado del Austria.
- Franklin, Enrique Benjamín. (2007); auditoria administrativa. Gestión Estratégica del Cambio, editorial Pearson, México
- Kaplan Robert, Norton David (2000): Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España
- Horvanth & Partners (2003): Dominar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.
- Evans J, Lindsay W (2005) Administración y Control de la Calidad, DM Impresores, México.
- Maruri, Jordi( 2005): Introducción a la Organización y Gestión de empresas, editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, España
- Curso Indicadores de gestión Carlos Mario Pérez Jaramillo, Indicadores de Gestión,
- Más allá de la Gestión estratégica en la Educación Superior, Aplicado al Cuadro de Mando Integral, Jaime Bustos, Mauricio Zapata, Revista OIKOS, N° 26 diciembre 2008
- Ponce Rosa & Marcelo Mendieta, cuadro de mando integral aplicado a las instituciones educativas;
- [www.e-stratega.com](http://www.e-stratega.com) - Consultoría Estratégica en IT & Procesos de Negocios;[www.apuntesgestion.com](http://www.apuntesgestion.com)

## **ANEXOS**

- Nº 1 Determinar el tamaño de la muestra
- Nº2 Encuestas a estudiantes para conocer el porcentaje de satisfacción
- Nº 3 Tabulación y análisis de resultados de satisfacción
- Nº 4 Comparación del rubro provisión y mantenimiento 2009 y 2010
- Nº 5 Formato de cursos tomados por el personal de la institución Charlotte e Ilvem



## ANEXO Nº 1

<b>Institución Educativa</b>	Charlotte e IlvemS.D	<b>Ficha Técnica Nº</b>	1
<b>Fuente:</b>	Clientes de la Institución	<b>Fecha</b>	31/12/2010
<b>Objetivo:</b>	Determinar el tamaño de la muestra		
<b>Actividad:</b>	Calcular el tamaño de la muestra		
<b>Alcance:</b>	Período 2010	<b>Elaborado Por:</b>	Yolanda Ch.

### FÓRMULA

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{\left[ E^2 \cdot (N-1) \right] + \left[ Z^2 \cdot P \cdot Q \right]}$$

Dónde:

N = Total de la población

$Z^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)

P = Probabilidad de que un elemento de la muestra sea elegido

Q = Probabilidad de que un elemento de la muestra no sea elegido

E = Error

$$n = \frac{617 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.07^2 \cdot (617-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

n = 149 clientes por encuestar

**Anexo N° 2**

<b>Tipo de Técnica:</b>	Encuesta	<b>Ficha Técnica N°</b>	1
<b>Institución Educativa:</b>	Charlotte e Ilvem S.D	<b>Fecha de Encuesta:</b>	31/12/2010
<b>Fuente:</b>	Clientes de la Institución	<b>Actividad:</b>	Elaboración de cuestionario
<b>Objetivo:</b>	Entrevistar a estudiantes de la institución		
<b>Alcance:</b>	Período 2010	<b>Elaborado Por:</b>	Yolanda Ch.

**CHARLOTTE E ILVEM S.D**

**ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN**

**Nombre del Estudiante:**.....

**Fecha:**.....

**Área de Capacitación:** .....

**Por favor lea cuidadosamente las preguntas y marque con una (x) la alternativa que usted crea conveniente bajo las siguientes apreciaciones:**

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	Muy Satisfactoria	Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria
1.- En qué nivel la institución ha cumplido con sus expectativas:				
2.- Como califica usted el aprendizaje obtenido:				
3.- La atención que le brinda el personal de la institución es:				
4.- Los horarios de atención de las oficinas es para usted:				

### ANEXO Nº 3

<b>Tipo de Técnica:</b>	Encuesta	<b>Ficha Técnica Nº</b>	1
<b>Institución Educativa:</b>	Charlotte e IlvemS.D	<b>Fecha de Encuesta:</b>	31/12/2010
<b>Fuente:</b>	Clientes de la Institución	<b>Actividad:</b>	Tabulación
<b>Objetivo:</b>	Tabular y analizar los resultados		
<b>Alcance:</b>	Período 2010	<b>Elaborado Por:</b>	Yolanda Ch.

	<b>Preguntas</b>	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio	No contestaron	Número de encuestas
1	Cumplimiento de expectativas	55	83	6	3	2	149
2	Calificación del aprendizaje	60	74	9	3	3	149
3	Atención a los clientes	60	81	4	2	2	149
4	horarios de tención	62	85	2			149
	<b>Número de respuestas</b>	<b>237</b>	<b>323</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>596</b>
		560		36			

Anexo N° 4

<b>Tipo de Técnica:</b>	Observación	<b>Ficha Técnica N°</b>	6
<b>Institución Educativa:</b>	Charlotte e IlvemS.D	<b>Fecha de Observación:</b>	31/12/2010
<b>Fuente:</b>	Contabilidad	<b>Actividad:</b>	Revisión de archivo
<b>Objetivo:</b>	Comparar el rubro de provisión y mantenimiento del año 09/10		
<b>Alcance:</b>	Período 2010	<b>Elaborado Por:</b>	Yolanda Ch.

2010

MES	GASTO	%
Enero	229,94	0,06497
Febrero	510,06	0,14413
Marzo	470,79	0,13303
Abril	197,03	0,05568
Mayo	178,38	0,05041
Junio	205,99	0,05821
Julio	376,15	0,10629
Agosto	309,47	0,08745
Septiembre	190,3	0,05377
Octubre	284,73	0,08046
Noviembre	343,84	0,09716
Diciembre	242,24	0,06845
<b>TOTAL</b>	<b>3538,92</b>	<b>1</b>

2009

MES	GASTO	%
Enero	49,43	0,00827
Febrero	219,74	0,03677
Marzo	669,2	0,11198
Abril	143,56	0,02402
Mayo	1057,99	0,17704
Junio	402,1	0,06729
Julio	494,74	0,08279
Agosto	633,15	0,10595
Septiembre	723,85	0,12112
Octubre	452,79	0,07577
Noviembre	902,74	0,15106
Diciembre	226,78	0,03795
<b>TOTAL</b>	<b>5976,07</b>	<b>1</b>

**ANEXO N° 5**

<b>Tipo de Técnica:</b>	<b>Observación</b>	<b>Ficha Técnica N°</b>	<b>7</b>
<b>Fuente:</b>	Dirección Ejecutiva		

**FORMATO DE CURSOS TOMADOS POR EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN CHARLOTTE E ILVEM S.D**

**Reporte:** Cursos tomados por el personal de la institución Charlotte e IlvemS.D

**Año:** 2010

	<b>Nombre del docente</b>	<b>Área</b>	<b>Fecha</b>	<b>Curso Tomado</b>	<b>Institución</b>	<b>Valor</b>
					<b>Total</b>	