



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Escuela "EDUCARE"
de la Fundación CISOL, en la ciudad de Loja. Periodo Lectivo 2008-2009.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

AUTORA: Lic. Gardenia Elizabeth Ojeda

DIRECTORA: Mgs. Elsa Cárdenas

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

Mgs.

Elsa Cárdenas

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por Gardenia Elizabeth Ojeda Cañar, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Agosto 21 de 2009

.....
Dra. Elsa Cárdenas

Yo Gardenia Elizabeth Ojeda Cañar, 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 del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f.....
Lic. Gardenia Elizabeth Ojeda

AUTORÍA

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

.....
Lic. Gardenia Elizabeth Ojeda C.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi querido hermano William y a mami Viky, especialmente por sus sabios consejos y por estar siempre dispuestos a ayudarme de forma incondicional.

A mis esposo por su paciencia y apoyo en todos mis proyectos de vida.

AGRADECIMIENTO

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza para la culminación de este trabajo y ser la luz que guía mi vida.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento personal al Lic. Rigoberto Chauvin Hidalgo y a la Dra. Rosa Rodríguez Albán, por sus consejos sabios y ayuda desinteresada durante la ejecución de este trabajo de investigación en la Fundación “CISOL”.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. Elsa Cárdenas, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación del presente trabajo.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	i
Declaración y cesión de derechos	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen ejecutivo	vii

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN “CISOL”

1.1.	Descripción de la Fundación “CISOL”	1
1.2.	Base Legal	10
1.3.	Organigrama y/o mapa de procesos	20
1.4.	Plan Estratégico	22
1.4.1.	Misión	22
1.4.2.	Visión	22
1.4.3.	Valores	22
1.4.4.	Objetivos	22

CAPITULO 2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación	32
2.1.1. Estratégica	35
2.1.2. Corporativa	45
2.1.3. Operativa	49
2.2. Indicadores	51
2.2.1. Conceptos	51
2.2.2. Características	53
2.2.3. Importancia	55
2.2.4. Clasificación	56
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	57
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	60
2.3. Cuadro de mando Integral	62
2.3.1. Perspectiva financiera	62
2.3.2. Perspectiva procesos internos	62
2.3.3. Perspectiva aprendizaje-crecimiento	62
2.3.4. Perspectiva cliente	62

CAPITULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables, y objetivos	68
3.2.	Preparación de indicadores	70
3.3.	Diseño cuadro de indicadores	74
3.4.	Análisis e interpretación	87
3.5.	Informe	90
Conclusiones y recomendaciones	99	
Bibliografía	103	
Anexos	105	

Resumen ejecutivo.

El tema de la presente tesis es **“Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Escuela Educare de la Fundación CISOL, en la ciudad de Loja, periodo lectivo 2008-2009.** La Fundación CISOL es un organismo de derecho privado, sin fin de lucro, regido por el Ministerio de Bienestar Social que le otorgó la personería jurídica, y dedicado a la promoción del desarrollo en el sur del Ecuador. La Escuela Educare es el proyecto más grande que mantiene la Fundación CISOL y responde típicamente a la Visión, Misión y Valores de la Fundación. Brinda educación básica a niños, niñas y adolescentes en situación de desventaja social y económica.

La Fundación CISOL ve en la educación la forma más acertada de romper el círculo de abandono, abuso, o descuido, y la considera también como la mejor forma de romper el círculo de miseria que perpetúa los fenómenos de niños que trabajan o socializan en las calles. El presente trabajo de tesis busca utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica para medir el desempeño del proyecto Educare de Fundación CISOL en el año lectivo 2008-2009, y proporcionar elementos para realizar sugerencias de mejoramiento a futuro.

La presente tesis cuenta con tres capítulos: los antecedentes de la Fundación CISOL, el marco teórico de la investigación y el diseño, análisis e interpretación de indicadores.

El primer capítulo recoge los aspectos más sobresalientes de la Fundación CISOL en cuanto a su conformación, historia y experiencia.

En el segundo capítulo, se ha investigado a través del análisis bibliográfico y documental, lo relacionado con los fundamentos de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el ambiente de los negocios u organizaciones con fin de lucro; se revisa la adaptación del Cuadro de mando integral a los organismos sin fin de lucro, tanto públicos como privados. Todo esto con la finalidad de establecer bases teóricas para la construcción de la propuesta de análisis de una escuela privada creada especialmente para la población que no puede pagar ni siquiera los costos paralelos que demanda la educación pública.

El tercer capítulo muestra el trabajo realizado en la investigación, que, en este caso, es una investigación analítica y propositiva. Para poder realizar el análisis se ha recurrido a construcción de herramientas auxiliares para registrar los datos necesarios para el análisis, tomándolos por lo general de los archivos institucionales, aunque se ha recurrido en un par de ocasiones a la entrevista.

Para la validación de los datos obtenidos se ha solicitado a la Dirección Administrativa la revisión de los datos registrados en los instrumentos creados para el efecto.

Para realizar el análisis de todas las variables del Cuadro de Mando Integral adaptadas para los organismos sin fin de lucro y sugeridas por los autores Kaplan y Norton(2004), se recurrió además a instrumentos propios que utiliza la institución para medir efectos y satisfacción de sus clientes.

Con el análisis de las fichas técnicas construidas se ha buscado llegar al análisis de la propuesta de la Escuela Educare, determinado si esta es:

- a) adaptable, si realmente actúa teniendo en cuenta las causas del problema;
- b) practicable, esto es, si cuenta con los recursos necesarios para favorecer el fin buscado (la promoción de sus alumnos); y
- c) aceptable, si el costo de ella justifica el beneficio alcanzado y si tiene realmente impacto en los niños, niñas y adolescentes y sus familias.

Se realizan luego conclusiones y recomendaciones encaminadas a ofrecer posibilidades de mejorar la acción de la Fundación CISOL y de la Escuela Educare en particular.

Como anexos se han incluido documentos y archivos que sustentan los datos que en el capítulo 3, particularmente en el acápite de Análisis, se presentan de manera resumida, por lo general citados como un hecho.

1. Antecedentes de la Fundación “CISOL” (Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas)

1.1. Descripción de la Fundación “CISOL”

El antecedente directo de CISOL lo constituyó el CES, (Centro de Economía Social), conformado por jóvenes estudiantes y maestros de las universidades Técnica Particular de Loja y Nacional de Loja, surgido en la primera mitad de los años 1970, quienes realizaron varias investigaciones socioeconómicas que culminaron en la publicación de dos títulos: “Condiciones de vida y estudio del joven Lojano” (1975), y “La Desocupación y creación de empleos en Loja” (1976).

Los jóvenes estudiantes pertenecientes al CES se encontraban interesados en ofrecer respuestas a los graves problemas socioeconómicos que habían sido evidenciados con las investigaciones realizadas; al no encontrar apoyo en el organismo investigador, deciden asociarse independientemente para conformar una nueva organización. Así, el 26 de Septiembre de 1977 surge CISOL, cuya sigla en ese entonces respondía a “Centro de Investigaciones Sociales de Loja”.

Así conformado, la finalidad del Centro de Investigaciones Sociales de Loja (CISOL) fue la de realizar investigaciones útiles para la promoción de los sectores urbano marginales, y ejecutar proyectos que respondan a las necesidades evidenciadas en los procesos de investigación.

La primera investigación realizada fue sobre el mundo del trabajo infantil, fenómeno social sobre el que poco se sabía en ese entonces. Fue tal la situación encontrada al encuestar a prácticamente toda la población de niños y adolescentes trabajadores de la ciudad de Loja, que dio origen al proyecto de educación no formal en la calle que se mantiene hasta la actualidad. La población de trabajadores infantiles y adolescentes ha sido el eje de todos los proyectos ejecutados por CISOL desde su creación hace más de treinta años.

Atendiendo a una población modesta en número (60 chicos y chicas) y con muy limitados recursos económicos provenientes de pequeños aportes voluntarios de los miembros, CISOL comenzó hacia finales de 1977 su actividad de promoción del desarrollo en el sector urbano marginal. Inicialmente se realizó educación no formal en las calles y posteriormente según la demanda de los participantes, los proyectos fueron diversificándose. Cabe anotar que hasta la actualidad, todos los proyectos ejecutados y en ejecución están relacionados con el campo del trabajo infantil y la infancia y adolescencia altamente vulnerable.

Aunque su trabajo se inicia en 1977, es recién en 1984 cuando se le otorga reconocimiento legal a través del Acuerdo 506 del 11 de Junio, del Ministerio de Bienestar Social, hoy MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social. Contando con personería jurídica, se firman convenios con organismos públicos y privados que permiten ampliar la cobertura de la población atendida, sextuplicando el número de niños, niñas y adolescentes participantes.

Después de 10 años de vida jurídica, CISOL realiza un cambio estatutario y en febrero de 1994 cambia su figura legal de corporación a Fundación, bajo el nombre legal de "Fundación CISOL, Centro de Investigaciones Sociales de Loja".

Posteriormente en el año 2006, mediante reforma estatutaria, la sigla CISOL cambia de significado y se convierte en Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas, razón social con la que existe hasta la actualidad.

CISOL es el organismo nacional más antiguo en intervenir en el campo del trabajo infantil. En, el Foro Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes, en el acto de institución de la que sería desde entonces la preselección anual "El Duende Soñador" que destaca a personas o instituciones que con su labor han beneficiado a los niños, otorgó a CISOL la primera estatuilla y lo reconoció como el organismo pionero en Ecuador en enfrentar los fenómenos del Trabajo Infantil y los Niños de la calle.

1.1.2. Pilares institucionales

La finalidad principal de CISOL es la promoción del desarrollo local, con énfasis particular en niños, niñas y adolescentes cuya situación de vulnerabilidad pueda potencialmente afectar sus posibilidades de crecimiento y promoción.

CISOL entiende al desarrollo como un proceso holístico e integrado que genera mejoras personales, a nivel social y económico.

La Fundación CISOL se orienta por la convicción humanista de solidaridad con los grupos humanos impedidos de lograr su realización integral, poniendo énfasis particular en brindar un apoyo eficaz para la promoción del desarrollo de niños, niñas, adolescentes que requieren atención prioritaria.

CISOL cuenta con un Plan Estratégico hacia el año 2020, que da cuenta de visiones y misión según la fase del proceso en el que se encuentre. Así, la **VISIÓN** de Fundación CISOL contemplada en la fase 2005-2010 del Plan, fue declarada como se cita a continuación.

“Ser una organización de promoción del desarrollo regional con capacidades demostradas en el manejo de recursos y la ejecución eficiente, efectiva y transparente de proyectos que mejoren las condiciones socioeconómicas de los sectores poblacionales más vulnerables”

Para la fase 2011-2015 del Plan Estratégico se ha propuesto la siguiente VISION:

“Ser una organización reconocida por los organismos multinacionales de cooperación, debido al manejo eficiente, eficaz y transparente de proyectos de promoción del desarrollo socioeconómico, que hayan marcado cambios significativos en los sectores poblacionales más vulnerables de la región.”

CISOL ha definido su **MISIÓN** institucional de la siguiente manera:

“Buscamos el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y grupos humanos en situación difícil, a través de alternativas concretas y coordinadas de promoción del desarrollo, adecuadas a cada realidad concreta”.

Las **Líneas estratégicas** que orientan la acción de Fundación CISOL desde el año 2005 son:

- Maximización del impacto en las poblaciones objetivo actuales y potenciales.
- Captación de recursos y búsqueda de la sostenibilidad.
- Fortalecimiento de la institucionalidad organizacional.
- Consolidación del sistema administrativo. Y
- Posicionamiento de la imagen organizacional.

Los **VALORES INSTITUCIONALES** en los que CISOL basa su acción han sido definidos de la siguiente manera:

- “Sentimos vivencialmente la declaración de que niñas y niños son nuestra mayor riqueza. De ahí que nuestros valores institucionales se resumen en”:
- “Una preocupación continua por ofrecer a chicas y chicos una gestión de calidad y con calidez, por lo que mantenemos un sistema de educación continuada, al tiempo que planificamos, ejecutamos y evaluamos basándonos en experiencias concretas de la calle y de los entornos inmediatos de las poblaciones participantes”.
- “Nuestro accionar busca mantener un enfoque centrado en niñas, niños y adolescentes, promoviendo su participación activa como la mejor forma de potenciar su actoría en los procesos que implican su real crecimiento”.

- “La acción educativa de CISOL se ve favorecida por la búsqueda continua de la excelencia y la disponibilidad personales, con miras a ofrecer a niñas, niños y adolescentes un verdadero trabajo en equipo que propicie un desarrollo con equidad”.
- “Por último, pensamos que es sumamente necesaria la integración a la comunidad, vista como el involucramiento y la promoción de la corresponsabilidad societal en la prevención y el manejo adecuados de los fenómenos de riesgo y vulnerabilidad de niñas, niños, adolescentes, mujeres y hombres del sur del Ecuador.”

Fuente: Archivos institucionales de la Fundación CISOL

1.1.3. Experiencia de la Organización

CISOL ha trabajado en la investigación y organización popular, así como en la intervención directa sobre los problemas explícitos e implícitos detectados en y por las poblaciones participantes.

La acción del CISOL es básicamente educativo-preventiva, privilegiando la participación activa y protagónica de niñas, niños, adolescentes, mujeres, y hombres en los diversos proyectos ejecutados.

A continuación se anotan los proyectos en los que CISOL ha trabajado, según el ámbito de intervención.

1.1.3.1. Proyectos ejecutados en el tema del trabajo infantil

Nombre del proyecto	Fuentes financiadoras	Período de ejecución	Breve descripción de los objetivos
Programa Niño Trabajador de Loja	Mensen in Nood/Caritas Neerlandica Voluntariado Internacional y de CISOL Suiza	Enero 1987 a diciembre 1999 Hasta la actualidad	Promoción del desarrollo integral de 450 chicas y chicos que trabajan en la calle en Loja y provisión de servicios: salud, comedor, biblioteca, talleres formativos, lúdica y recreación, campeonatos deportivos, campamentos.
Proyecto “Nuca Huasi”	apia	1987-2000	Promoción del desarrollo integral de 200 chicas y chicos que trabajan en la

	ABC. Voluntariado CISOL Suiza	Sept 2003 a Ago 2005 Sept 2005 hasta la actualidad	calle en Catamayo y provisión de servicios: comedor, biblioteca, talleres formativos, lúdica y recreación, campeonatos deportivos, campamentos.
Ecoagro	Fundación ESQUEL Ecuador Auto sostenimiento	1997-1999 Hasta 2005	Capacitación en agroecología para 60 chicas y chicos rurales de Catamayo.
Rescate Cultural La Vega	Voluntariado CISOL Suiza	2004 hasta la actualidad	Revalorización de las tradiciones locales de esta comunidad rural agrícola de 116 familias. Lúdica y Recreación. Campeonatos vacacionales. Servicio de Biblioteca
Escuela Educare	Asociación apia	Desde sep/2000 Hasta la actualidad	Educación básica alternativa para 180 niños que trabajan. Recuperación Psicopedagógica especializada para 50 niños.
Proyecto "Sueños y Madera", "Sueños y Metales"	Voluntariado Internacional	Desde oct/04 hasta la actualidad	Capacitar a niños/as en la rama de carpintería y metalmecánica. Provisión de becas de capacitación como medio alternativo para combatir el trabajo infantil.

1.1.3.2. Proyectos ejecutados en el tema enfrentamiento de la pobreza y participación social

Nombre del proyecto	Fuentes financiadoras	Período de ejecución	Breve descripción de los objetivos
Comedor infantil Loja	Ministerio de Inclusión Social y Económica/CISOL	Desde 1987 hasta la actualidad	Comedor infantil diario y educación en la socialización para 180 chicos y chicas en Loja
Comedor infantil Catamayo	CISOL	1997 hasta la actualidad	Comedor infantil diario y educación en la socialización para 40 chicos y chicas que trabajan en Catamayo
Talleres de capacitación y producción	Broederlijk Delen	1987-1992	Capacitación artesanal para 240 adolescentes hombres y mujeres en ramas como carpintería, mecánica, belleza, corte y confección.
Dispensario Médico	Autosostenimiento	1984-2005	Atención médica y paramédica, odontológica y exámenes de laboratorio para niños, niñas, adolescentes participantes de los proyectos y sus familias.
Albergue Mi Sitio	SKN (infraestructura) Kinderen in de Knell (funcionamiento)	1996-1998	Albergue temporal, recuperación y tratamiento psicológico y reinserción familiar a 70 chicos y chicas callejeros en Loja.
Proyecto Lo Nuestro	Autosostenimiento	1998-2000	Microcréditos revolventes para crianza de especies menores. Capacitación

			contable y de crecimiento personal a 60 mujeres del barrio La Vega
Proyecto talleres de metal mecánica.	Fundación ESQUEL Ecuador.	Enero de 1998 a julio de 1999	Capacitación en metalmecánica para 45 chicos y chicas que trabajan en Catamayo.
Proyecto Revalorización Cultural en La Vega	Embajada Suiza	Junio-Agosto de 2005	Revalorización de prácticas culturales y recreativas en la población afro-ecuatoriana de La Vega.
Proyecto Voluntariado internacional	Autosostenimiento	1994 hasta la actualidad	Voluntarios y pasantes extranjeros que dedican algunos meses para realizar trabajo con enfoque social al interior de CISOL.
Proyecto Voluntariado local	Autosostenimiento	1998 hasta la actualidad	Voluntarios adultos realizan actividades de generación de ingreso para cubrir las necesidades descubiertas (salud, emergencias) de las poblaciones que participan en los proyectos. Voluntarios juveniles realizan actividades de generación de ingreso para cubrir actividades puntuales realizadas con y para chicos y chicas que trabajan.

1.1.3.3. Proyectos ejecutados en temas juveniles

Nombre del proyecto	Aliados Estratégicos	Período de ejecución	Breve descripción de los objetivos
Proyecto Juventud Vigorosa	Fundación ESQUEL Ecuador	1999-2000	Capacitación a 90 adolescentes hombres y mujeres de Loja, Catamayo y La Vega, en temas de crecimiento personal y formación microempresarial.
Proyecto de Adolescencia y Salud Sexual y reproductiva	AIC	1999-2000	Capacitación a maestros/as de 4 establecimientos educativos y a 40 líderes estudiantes. Provisión de insumos educativos (televisor, muebles, material audiovisual).
Proyecto Salud Sexual y Reproductiva de Adolescentes "Frontera Sur"	UNFPA - ESQUEL	2001-2005	Capacitación a 220 maestros/as y a 60 líderes estudiantiles para establecer programas de Educación para la Sexualidad en los colegios públicos de las provincias de Loja, Zamora y El Oro.
Centro Juvenil	SKN CISOL	1995 1995 hasta la actualidad	Lugar de acogida, encuentro y formación para jóvenes. Canchas deportivas. Campeonatos vacacionales

1.1.3.4. Proyectos comunicacionales

Nombre del proyecto	Temática comunicacional	Año	Ciudad de publicación o ejecución	Tiraje / Difusión
La acción del CISOL con los niños trabajadores en la ciudad de Loja	Sistematización del Proceso de Educación en la calle	1990	Bogotá, Colombia	1.000
13 folletos educativos de la Serie "Nuestra Salud"	Cómics sobre enfermedades transmisibles, parasitosis y medicina preventiva, para niños y niñas que trabajan	1990-1992	Loja	1.500 ejemplares cada uno de los 13 diferentes folletos
4 Folletos educativos de la Serie "Protección"	Cómicos sobre derechos del niño, prevención del maltrato y otros, para niños y niñas que trabajan	1989-1992	Loja	2.000 ejemplares cada publicación
1 Folleto de la serie "Divulgación"	Cuadernillo sobre primeros auxilios, para Educadores de la Calle	1988	Loja	600 ejemplares
5 Folletos de la Serie "Conociendo Nuestro Cuerpo"	Cómics sobre el cuerpo humano, sus cambios y estilos de vida sana, para niños y niñas que trabajan	1988-1990	Loja	600 ejemplares cada publicación
Revista "Niños" Nº 1	Artículos sobre Educación en la calle	1993	Loja	600
Revista "Niños" Nº 2	Artículos sobre Educación en la calle	1994	Loja	600
"Esto de la Educación en la Calle" (dos ediciones)	Ensayo sobre la Educación en la Calle	1993 1994	Loja	600 2.000
"Caminando con los Niños"	Publicación de evaluación externa del programa con Niños y niñas que trabajan en la calle	1993	Loja	300
La estructura familiar en el sector urbano marginal de Loja (dos ediciones)	Estudio antropológico	1993	Loja	600 400
Cuentos para despertar	Cuentos participantes en el concurso sobre realidades del trabajo infantil	1994	Loja	600
Los otros rostros de la inocencia	Denuncia en imágenes sobre facetas poco conocidas del trabajo	1995	Quito	1000

	infantil			
El Huerto familiar orgánico	Cómo instalar un huerto orgánico	1997	Loja	
El cultivo del fréjol	Cómo cultivar fréjol sin usar agroquímicos	1997	Loja	
El cultivo del tomate	Cómo cultivar tomate sin usar agroquímicos	1997	Loja	
La granja ecológica	Sistematización de la experiencia de la granja ecológica autosuficiente de La Vega	1998	Loja	
Periódico bimestral "Morrallito" Edición 1 a 103	Vivencias de chicos y chicas que trabajan en las calles	1985-2005 2007 hasta la actualidad	Loja	2.000
Morrallito en tiempo de cometas (12 programas)	Programa radial semanal con vivencias de chicos y chicas que trabajan en las calles	1998	Loja	30.000 personas
Boletín CISOL (ediciones 1 a 33 hasta la actualidad)	Boletín electrónico bimestral	2004 hasta la actualidad	Loja	180 personas por edición
Morrallito versión electrónica Desde 2009. 1 edición (ene-mar 09)	Boletín electrónico trimestral de los niños que trabajan	Desde 2009	Loja	180 personas por edición

Fuente: Fundación CISOL

1.2. Base Legal de la organización con finalidad social

La Fundación "CISOL" (Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas) es una Asociación de derecho privado sin fin de lucro. Posee estatutos legalmente aprobados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, que a continuación se citan según la última versión reformada y aprobada por el MIES en junio de 2006.

1.2.1 ESTATUTOS REFORMADOS DE LA FUNDACIÓN CISOL

TITULO I

NATURALEZA Y FINES:

Art. 1.- La Fundación CISOL, Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas, tiene su domicilio en la ciudad de Loja, República del Ecuador.

Art. 2.- La Fundación CISOL es una Asociación de derecho privado sin fin de lucro y como tal, tiene personería jurídica que le permite gozar de los derechos, facultades y deberes que le conceden la constitución y las leyes de la República.

Art. 3.- La Fundación CISOL es una entidad de derecho privado de las regladas por las disposiciones del Título XXIX, del Libro I, del Código Civil.

Art. 4.- La Fundación CISOL está orientada por las siguientes opciones:

- a) La convicción humanista de sus miembros;
- b) La solidaridad con los grupos humanos impedidos de lograr su realización integral; y
- c) La voluntad de brindar un apoyo eficaz para la promoción del desarrollo de niños, niñas, adolescentes, hombres y mujeres en situación de vulnerabilidad.

Art. 5.- La Fundación CISOL tiene por finalidades:

- a) Promover y/o ejecutar acciones o iniciativas de carácter social o económico, orientadas a la promoción del desarrollo local y regional.
- b) Realizar trabajos de investigación útiles para la promoción de los sectores vulnerables, a nivel urbano o rural.
- c) Publicar los trabajos realizados y difundirlos.

- d) Promover y ejecutar proyectos o acciones que se desprendan de las investigaciones realizadas
- e) Acoger, promover y canalizar apoyo para proyectos e iniciativas desarrolladas por otras instituciones de desarrollo social y económico, siempre que coincidan con el espíritu y fines de la Fundación CISOL.
- f) Ser un lugar de creatividad, de cooperación pluridisciplinario, de dinamización y compromiso, de unificación de criterios y esfuerzos desde la perspectiva del bien común y con miras a la promoción del desarrollo local y regional.

Art. 6.- La Fundación CISOL como tal, no intervendrá en asuntos religiosos o político-partidistas.

Art. 7. La Fundación CISOL no ejercerá actividades lucrativas. Los ingresos netos que pudieren generarse dentro y como resultado de las acciones de promoción del desarrollo apoyadas o impulsadas por la Fundación CISOL, deberán destinarse exclusivamente al cumplimiento de las finalidades de la Fundación CISOL expresadas en el artículo 5 de este Estatuto.

TÍTULO II

DEL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN CISOL

Art. 8.- El Patrimonio de la Fundación CISOL está conformado por:

- a) Su producción intelectual; y
- b) Sus bienes

Art. 9.- El patrimonio intelectual de la Fundación CISOL es el fruto de todos sus trabajos y estará conformado por:

- a) Los programas, proyectos o acciones promovidos, impulsados o ejecutados por la Fundación CISOL.
- b) Las investigaciones realizadas por la Fundación CISOL.
- c) Todos los materiales producidos para la promoción, impulso o ejecución de los programas, proyectos o investigaciones de la Fundación CISOL.

- d) Los informes provisionales y finales correspondientes a cada programa, proyecto, acción o investigación.
- e) El derecho de autoría en caso de publicaciones.

Art. 10.- Los bienes o el patrimonio material está conformado por:

- a) Los bienes muebles o inmuebles que posee en el momento de su constitución, así como todos aquellos bienes muebles e inmuebles adquiridos antes de la presente reforma de Estatutos.
- b) Los bienes muebles e inmuebles que adquiriera.
- c) Las donaciones o asignaciones voluntarias que reciba;
- d) El aporte en bienes o dinero de sus miembros;

Art. 11.- El patrimonio de la Fundación CISOL está destinado exclusivamente al cumplimiento de las finalidades de la Fundación.

TÍTULO III

DE LOS MIEMBROS

Art. 12.- La Fundación CISOL está conformada por:

- a) Los miembros fundadores que suscriben el Acta Constitutiva.
- b) Los miembros activos, esto es, quienes posteriormente manifiesten su deseo expreso de pertenecer a la Fundación CISOL y sean aceptados unánimemente por la Asamblea General.

Art. 13.- Son derechos de los miembros:

- a) Participar activamente con voz y voto en la Asamblea General
- b) Elegir y ser elegido, de acuerdo al Reglamento Interno, para desempeñar responsabilidades directivas de la Fundación CISOL.
- c) Tener acceso a informaciones de carácter técnico que pertenezcan al patrimonio de la Fundación CISOL, previa solicitud aprobada por el Director Ejecutivo.

- d) Presentar documentadamente a la Junta Directiva, proyectos que, a su juicio, pueden contribuir a la consecución de los fines de la Fundación CISOL.

Art. 14.- Son obligaciones de los miembros:

- a) Participar activamente en la Asamblea General
- b) Desempeñar con responsabilidad las tareas o funciones que le sean encomendadas.

Art. 15.- La calidad de miembro se pierde por:

- a) Renuncia voluntaria formalmente aceptada por la Junta Directiva.
- b) Separación debida a falta grave o a incompatibilidad con el espíritu o fines de la Fundación CISOL.
- c) Fallecimiento.

TÍTULO IV

DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Art. 16.- La administración y dirección de la Fundación CISOL tiene los siguientes órganos:

- a) La Asamblea General
- b) La Junta Directiva
- c) La Dirección Ejecutiva

TÍTULO V

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 17.- La Asamblea General está conformada por todos los miembros. Es la máxima autoridad de la Fundación CISOL; se rige por los presentes Estatutos y por el Reglamento Interno.

Art. 18.- La Asamblea General se reunirá en forma ordinaria una vez por año. Se reunirá en forma extraordinaria por convocatoria del Presidente o de la Junta Directiva o por petición de los dos tercios de sus miembros.

Art. 19.- Corresponde a la Asamblea General:

- a) Elegir al presidente de la Fundación CISOL
- b) Elegir a los dos vocales que, con el Presidente, conformarán la Junta Directiva.
- c) Designar al Director Ejecutivo y al Director Administrativo de la Fundación CISOL.
- d) Designar o destituir al Director Ejecutivo y al Director Administrativo de la Fundación CISOL.
- e) Nombrar al Secretario de la Fundación CISOL.
- f) Recibir y aprobar el informe anual del Director Ejecutivo.
- g) Reformar los Estatutos de la Fundación CISOL, ciñéndose en todo caso a las normas seguidas para la aprobación de los presentes.
- h) Interpretar los presentes Estatutos.
- i) Establecer los aportes ordinarios y extraordinarios de los miembros.

Art. 20.- Las decisiones de la Asamblea General se toman por mayoría simple de votos, excepto para decidir la disolución de la Fundación CISOL, para lo cual se requiere de los dos tercios de los votos.

TÍTULO VI

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 21.- La Junta Directiva de la Fundación CISOL está conformada por dos vocales electos de entre los Miembros de la Fundación CISOL por la Asamblea General, más el Presidente.

Art. 22.- La Junta Directiva durará dos años en sus funciones y sus vocales podrán ser reelegidos hasta por un período similar.

Art. 23.- La Junta Directiva se reunirá semestralmente de manera ordinaria, por convocatoria del Presidente. Podrá reunirse de manera extraordinaria por convocatoria del Presidente o de sus dos vocales conjuntamente.

Art. 24.- Son funciones de la Junta Directiva:

- a) Aprobar el Plan Operativo Anual de la Fundación CISOL.
- b) Aprobar el Reglamento Interno de la Fundación CISOL, así como el de las diversas Áreas, Programas o Proyectos que mantenga la Fundación.
- c) Monitorear la ejecución de proyectos o acciones llevados a cabo o promovidos por la Fundación CISOL.
- d) Definir criterios y líneas directrices generales para el desempeño de la Dirección Ejecutiva.
- e) Nombrar al comité técnico ad-hoc para la selección del personal a contratar.
- f) Delegar a personal técnico contratado, funciones específicas en acuerdo a las previstas en el Reglamento Interno.

Art. 25.- En caso de creerlo conveniente, la Junta Directiva puede convocar a Asamblea General extraordinaria, en acuerdo al Art. 18 del presente Estatuto.

TÍTULO VII

DEL PRESIDENTE

Art. 26.- El presidente de la Fundación CISOL será elegido de entre los miembros. Durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido.

Art. 27.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Convocar a las reuniones de Asamblea General de la Fundación CISOL, de acuerdo con el Art. 18 del presente Estatuto.
- b) Presidir las reuniones de Asamblea General de la Fundación CISOL.
- c) Convocar a las reuniones de la Junta Directiva, de acuerdo con el Art. 23 del presente Estatuto.
- d) Presidir las reuniones de Junta Directiva de la Fundación CISOL.
- e) Monitorear el cumplimiento de las funciones del secretario
- f) Disponer y autorizar las certificaciones e informes emitidos por Secretaría.
- g) Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamentos Internos, así como las resoluciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

TÍTULO VIII

DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Art. 28.- El Director Ejecutivo de la Fundación CISOL es designado por la Asamblea General. Durará en sus funciones mientras tenga vigencia su designación.

Art. 29.- Son funciones del Director Ejecutivo

- a) Representar legal y judicialmente a la Fundación CISOL en todos aquellos casos que no involucren al patrimonio de la Fundación CISOL, salvo que cuente para ello con la aprobación escrita y expresa de la Asamblea General.
- b) Autorizar con su firma todos los trámites administrativos de la Fundación CISOL.
- c) En caso de contrataciones, deberá contar con la aprobación del comité técnico ad-hoc.
- d) Supervisar e impulsar la ejecución de todos los proyectos o acciones que realice o promueva la Fundación CISOL.
- e) Tomar decisiones para la buena marcha de la Fundación CISOL, en los casos que estime oportuno y que no sean de competencia directa de la Asamblea General o de la Junta Directiva, teniendo siempre presente los fines de la Fundación CISOL y actuando en acuerdo con el Reglamento Interno.

TÍTULO IX

DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Art. 30.- El Director Administrativo de la Fundación CISOL es designado por la Asamblea General. Durará en sus funciones mientras tenga vigencia su designación.

Art. 31.- Son funciones del Director Administrativo:

- a) Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo de la Fundación CISOL
- b) Realizar el seguimiento de los proyectos o acciones ejecutados o promovidos por la Fundación CISOL

- c) Elaborar los informes administrativos sobre los distintos proyectos ejecutados o promovidos por CISOL, para ser presentados a los socios estratégicos y a la Junta Directiva de la Fundación.
- d) Monitorear los estados de ingresos y egresos, ejecución presupuestaria y estados financieros de la Fundación CISOL.
- e) Autorizar con su firma los egresos para la ejecución presupuestaria de los distintos proyectos o acciones ejecutados o promovidos por la Fundación CISOL.
- f) Asistir a las reuniones de la Junta Directiva, siempre que fuere convocado por ésta.

TÍTULO X

DEL SECRETARIO DE LA FUNDACIÓN CISOL

Art. 32.- El Secretario de la Fundación CISOL es electo por la Asamblea General, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido.

Art. 33.- Son funciones del Secretario:

- a) Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva y de Asamblea General.
- b) Redactar las actas y la correspondencia de la Fundación CISOL, así como mantener el archivo correspondiente.
- c) Llevar el libro de afiliaciones de los miembros de la Fundación CISOL y extender la credencial correspondiente.
- d) Emitir certificaciones e informaciones previa disposición y autorización del Presidente de la Fundación CISOL.

TÍTULO XI

DE LOS COLABORADORES

Art. 34.- Son colaboradores de la Fundación CISOL:

- a) El personal técnico, administrativo y de servicios contratado para la ejecución de proyectos o acciones específicas.
- b) El Voluntario/a local reconocido como miembro/a por el Directorio del Voluntariado de CISOL.

- c) El Voluntario/a internacional cuya solicitud para colaborar temporalmente, haya sido aceptada por la Fundación CISOL.
- d) Los pasantes cuya solicitud para realizar una práctica académica haya sido aceptada por la Fundación CISOL.

Art. 35.- El estatuto de Colaborador de la Fundación durará mientras tenga vigencia su contrato, membrecía al voluntariado local o tiempo para el cual fue aceptado su voluntariado o pasantía.

Art. 36.- Para la ejecución de proyectos o acciones, la Fundación CISOL podrá contratar a personal específico, o aceptar la colaboración de voluntarios, estudiantes, o profesionales deseosos de apoyar a la Fundación CISOL.

Art. 37.- La Fundación CISOL no contratará, pedirá ni aceptará la colaboración de personas que persigan finalidades incompatibles con los fines y espíritu de CISOL y que no tengan las aptitudes y capacidades requeridas para desempeñar las funciones motivo de la colaboración.

Art. 38.- Las contrataciones de personal para proyectos o acciones específicas será mediante las modalidades permitidas por la ley.

Art. 39.- Las contrataciones son de carácter temporal y terminan con la finalización del programa o proyecto motivo del contrato.

Art. 40.- La Fundación CISOL separará a un miembro o colaborador, por indisciplina, incumplimiento de las normas, incoherencia en su trabajo y por los motivos señalados en el artículo 37 del presente Estatuto

TÍTULO XII

DE LAS SANCIONES

Art. 41.- En caso de cometerse una falta de las estipuladas en los Artículos 37 y 40 de los presentes Estatutos, la Junta Directiva podrá disponer la separación a un miembro o colaborador, si lo considera conveniente, previo el correspondiente informe técnico escrito.

Art. 42.- El Director Ejecutivo de la Fundación CISOL tiene la facultad de separar a un colaborador que haya incurrido en una falta de las estipuladas en los artículos 37 y 40 de los presentes estatutos, previo el correspondiente informe técnico escrito.

Art. 43.- A más de la separación de un miembro o colaborador, si la falta lo amerita, la Fundación CISOL se reserva el derecho de la acción judicial correspondiente.

TÍTULO XIII DE LA DISOLUCIÓN DE LA FUNDACIÓN CISOL

Art. 44.- La disolución de la Fundación CISOL podrá producirse por:

- a) Resolución de la Asamblea General
- b) Incumplimiento de sus finalidades;
- c) Por disminuir su número de miembros a menos de cuatro.
- d) Las causas determinadas en la Ley

Art. 45.- En caso de disolución de la Fundación CISOL, todos sus bienes, pertenencias, capital social y fondos existentes al momento pasarán a un organismo, asociación o entidad social que proteja a algún grupo humano deprimido, con preferencia, a la niñez y juventud.

Art. 46.- La selección del organismo, asociación o entidad social a donde pasarían los bienes de la Fundación CISOL en caso de su disolución, será determinada por la última Asamblea General. El cuorum lo conformarán los miembros activos que quedaren al momento.

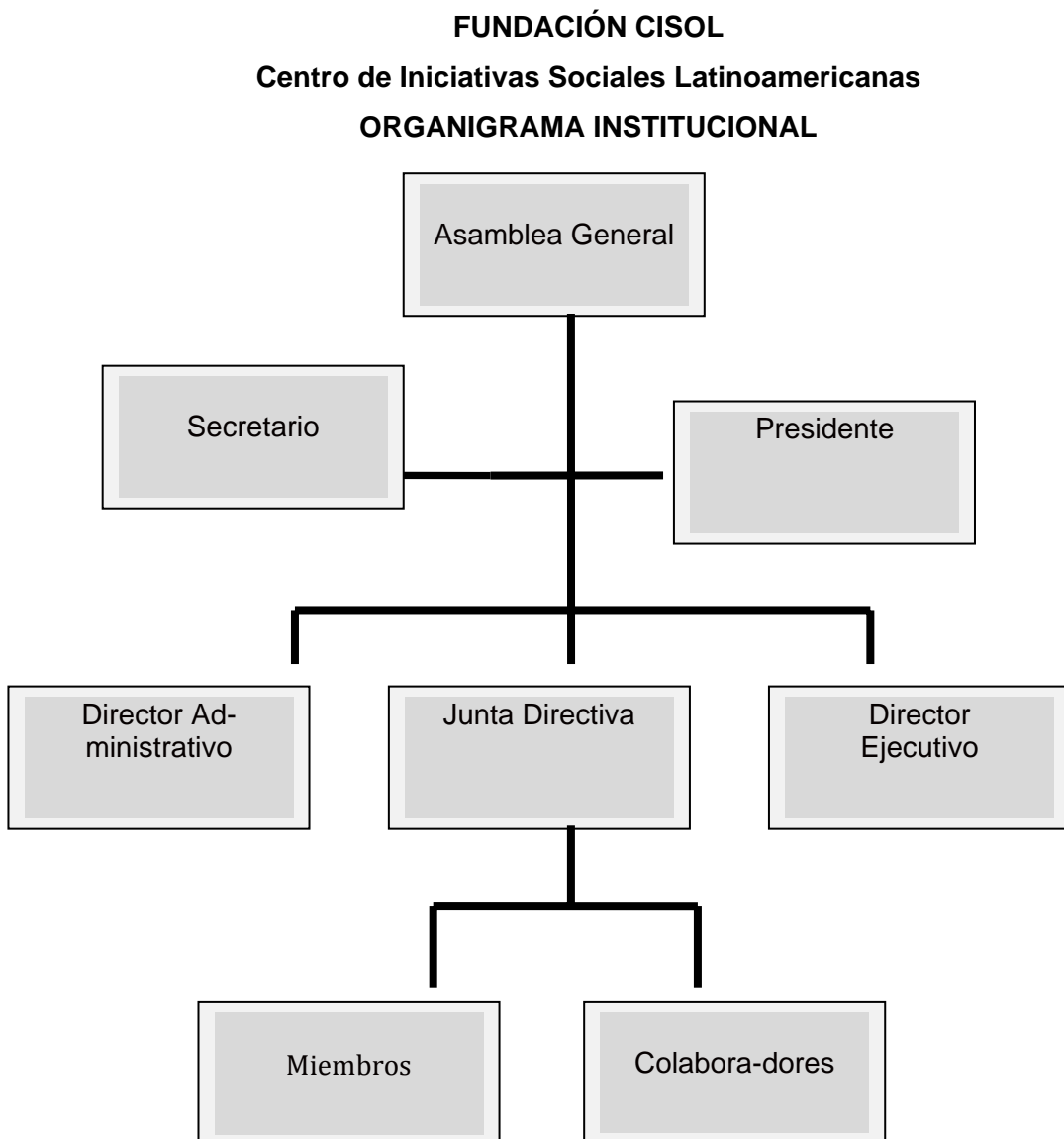
TÍTULO XIV DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 47.- Mientras se produzca la legalización de la presente reforma de Estatutos y la primera Asamblea General extraordinaria, permanecerán frente a sus dignidades los miembros que han venido actuando en el directorio de la Fundación CISOL, desde el trece de mayo de dos mil seis.

Art. 48.- Los presentes Estatutos reformados entrarán en vigencia a partir de su aprobación en el Ministerio de Bienestar Social.

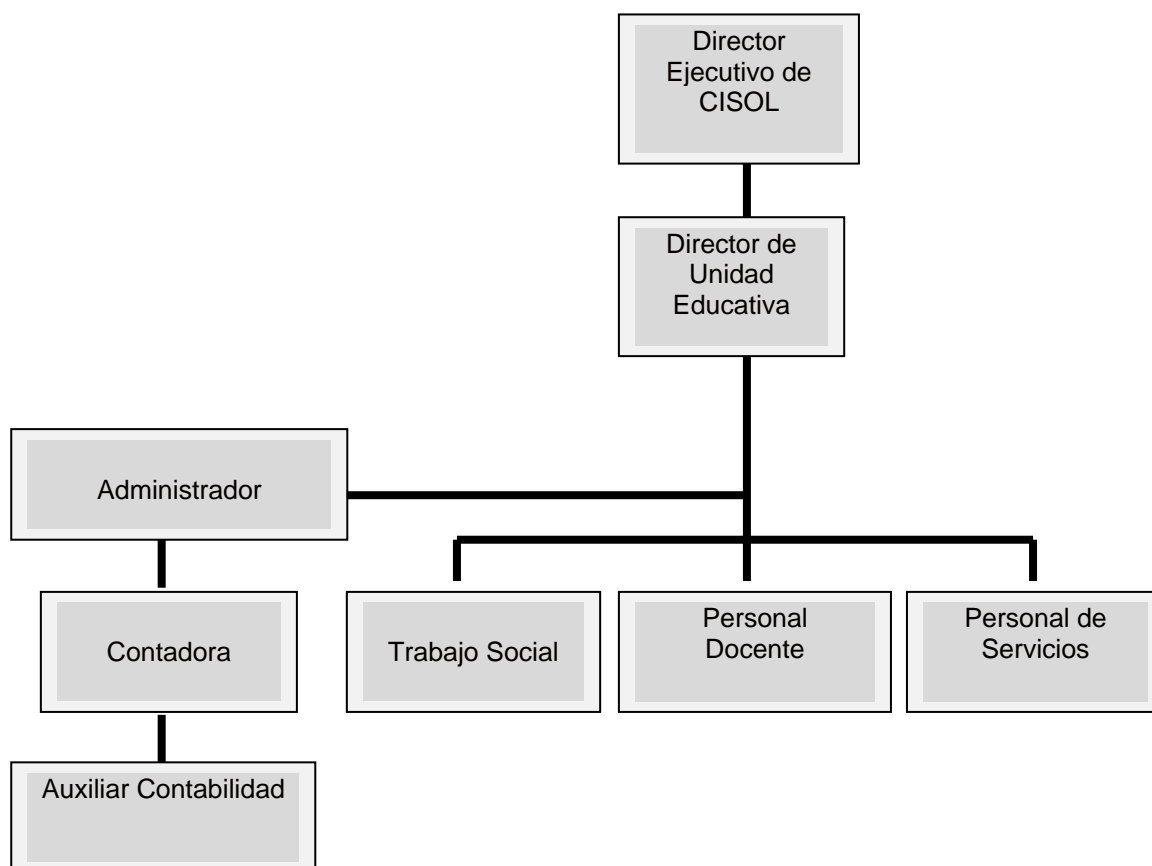
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos

CISOL posee un organigrama institucional así como organigramas de proyectos, que reflejan a primera vista niveles de responsabilidad administrativa el primero y los niveles de responsabilidad en ejecución, los segundos. A continuación se incluye el organigrama institucional y el organigrama del Proyecto Escuela “EDUCAR”



Fuente: Fundación “CISOL”

FUNDACIÓN CISOL
Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas
Organigrama de Proyectos
Organigrama del proyecto “Educare”



Fuente: Fundación "CISOL"

Realizar un análisis de todos los proyectos que ejecuta la Fundación CISOL sería un trabajo muy extenso. El proyecto “Escuela EDUCARE” es el proyecto más grande que ejecuta la Fundación CISOL, por lo que para efectos de la presente Tesis, se tomará éste proyecto como objeto de análisis.

Al tratarse de un proyecto de escolarización regular debe acogerse a las disposiciones del Ministerio de Educación, por lo que en adelante los análisis referenciales del Proyecto Escuela “Educare” corresponderán al periodo lectivo septiembre 2008 a junio 2009.

1.4. Plan Estratégico del proyecto Escuela “Educare”

El proyecto Escuela Educare, al igual que los otros proyectos que ejecuta la Fundación, cuenta con un Plan Estratégico elaborado en base al Plan Estratégico Organizacional. Este Plan Estratégico se enmarca en las 5 líneas estratégicas Organizacionales y se orienta al cumplimiento de la visión prevista para cada etapa prevista en el Plan Estratégico CISOL 2020 (2010 para la primera etapa, 2015 para la segunda y 2020 para la tercera).

A continuación se anota el Plan Estratégico del Proyecto Escuela Educare para la primera etapa que culmina en el año 2010.

1.4.1. Revisión de la Visión y Misión Institucionales.

La Visión y Misión de la Escuela “Educare” definidas para el período Septiembre 2006 a Diciembre 2009 son las siguientes:

1.4.1.1. Misión Institucional de la Escuela Educare:

“Ofrecemos a niñas, niños y adolescentes vulnerables una educación básica alternativa sustentada en valores”.

Entendemos por una educación alternativa a aquella:

- Orientada a la situación particular de chicos y chicas,
- Que integra procesos que favorecen la enseñanza-aprendizaje,
- Que define su currículo en función de la población,
- En la que su práctica docente es matricial y horizontal

1.4.1.2. Visión Institucional:

“La Escuela “Educare” será un centro de Educación básica integral de calidad, orientado a niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad”.

Entendemos por una **educación integral** a aquella que:

- Se sustenta en valores,
- Cuenta con servicios oportunos,

- Desarrolla un sistema pedagógico adecuado a la población que asiste a la Escuela,
- Involucra a los entornos del niño,
- Está orientada a la persona y su desarrollo

Entendemos por una **educación de calidad** a aquella que:

- Opta por el mejoramiento continuo y continuado
- Pone en marcha procesos didácticos adecuados al niño, niña y adolescente,
- Cuenta con personal formado y capacitado,
- Lleva a cabo procesos pedagógicos integrados

1.4.2. Consensos sobre el análisis del pasado y presente de “Educare”

Análisis sobre	Pasado	Presente
Tipo de escuela	Funcionando en dos jornadas: matutina y vespertina	Educare es una escuela para niñas/os y adolescentes en situación de vulnerabilidad
	Limitada participación de p/madres y niños/as	Educare es una escuela privada
	Infraestructura pequeña y no siempre suficiente	P/madres pagan aportes mínimos por matrícula y mensual
	Se ofrecía educación básica de 2º a 7º	Solo dos años mantienen 2 jornadas y se unifican 4 años
	Creada para niños trabajadores, callejizados y en alto riesgo	Se incrementa el cupo de chicos/as por aula
	Educación gratuita y completamente subsidiada	Menor número de chicos matriculados
	Educare es una escuela Privada	Mejor infraestructura física
	15 niños/as por aula	
Tipo de educación brindada	Estructurada y vertical	Currículo ajustado y propuesto en base a las necesidades del niño
	Recurrente, por dominio, fundamental, contextual e integral, aunque no en todos los casos	Es evidente el por qué de la necesidad de que maestros/as conozcan el contexto en el que viven sus alumnos/as
	Metodología ha ido mejorando	Responsabilidad frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje
	Currículo que necesitaba ajustes	Módulos ajustados al contexto
	Apoyo psicopedagógico recibido por chicos/as	Limitación para la educación personalizada
	Educación personalizada	Planificación de unidades de acuerdo a las necesidades de los niños (adaptabilidad, flexibilidad)
	Servicios complementarios: becas,	Diagnóstico y seguimiento

	comedor	psicológico se hace cotidianamente
	Apoyo y colaboración de voluntarios	La educación sigue siendo estructurada, es menos vertical, más participativa y activa
	Procesos de planificación desde el inicio de la Escuela	Los chicos cuentan con servicios de atención integral> salud, legal y jurídico, nutrición, apoyo y recuperación psico-pedagógica
	Valores como eje transversal	
	Módulos copiados de otros existentes	
	Maestros/as conocen el contexto de sus alumnos/as	
Medios y recursos ofrecidos a niños, niñas y docentes	Entrega total de material didáctico a los chicos/as	Falta mobiliario al unificarse los 4 años
	Recursos y material disponibles para maestras/os, según lo solicitaban	Computadoras en red y servicio de Internet para niños/as y maestros/as
	En algunos casos, desperdicio y mala utilización eventual de material disponible	Útiles escolares limitados al mínimo necesario
	Recursos tecnológicos a disposición de chicos/as y docentes	Se busca optimizar los recursos materiales puestos a la disposición de chicos/as y docentes
	Mobiliario entregado y puesto a disposición de chicos/as y maestros/as	Se propone una mejor y mayor utilización de los recursos existentes
	Subutilización de materiales y equipos	
	Uniformes para niños y personal	
	Contribución de algunos recursos didácticos traídos por pasantes	
Tipo de resultados obtenidos por los niños y niñas	Los chicos/as se mostraban apáticos	Niños/as insertados en el proceso de enseñanza-aprendizaje
	Buenos logros académicos y de autonomía debido a la educación personalizada	Niños/as seguros al actuar frente a los demás
	Chicos independientes con gusto por el estudio	Niños/as asisten al nivel instruccional al que corresponden gracias a las pruebas de diagnóstico
	Niños/as que prefieren estudiar a trabajar	Mayor número de niños/as por aula podría afectar los procesos de enseñanza-aprendizaje
	Algunos chicos/as han mejorado su situación personal y de vida	Cada vez son más los niños/as que buscan apoyo psicológico por su cuenta
	Cambios positivos de relacionamiento en algunos niños	Mejoramiento de los resultados académicos

	Se ha afianzado el trabajo en valores, pero es necesario profundizar	Los procesos complementarios (danza, taller) influyen positivamente en el desempeño humano de los chicos/as
	Un buen porcentaje continúan sus estudios luego de la Escuela	Mayor interés por participar activamente
	Espacio aceptable en cuanto a conocimientos, en el marco de otros colegios	Niños/as con nuevas expectativas y sueños sobre su futuro
	Integración de/al medio y la historia locales	Mayor asimilación de hábitos y acuerdos que norman el funcionamiento de la Escuela
	Recuperación de los niños/as de sus problemas de aprendizaje	
El personal docente y los colaboradores	Colaboradores nacionales e internacionales siempre dispuestos	Maestros/as con mayor y mejor formación, capacitación y conocimiento de la realidad de nuestros chicos/as
	Personal docente informado de situaciones	Personal nuevo por insertarse en los procesos
	Personal docente formado para la docencia	Se mantiene la situación de división entre dos grupos de docentes
	Personal docente responsable y comprometido	Reconocimiento y rectificación de errores
	Personal docente que conoce y comparte la filosofía institucional	Mayor identidad con misión y visión de la Escuela
	Individualismo y falta de colaboración entre algunos colegas	Falta más integración entre colaboradores
	Grupo grande y diverso	Personal seleccionado en acuerdo a las necesidades de la Escuela
	Personal en formación	Reducción del recurso humano por disminución de recursos financieros
	Esfuerzos personales importantes	
	Existía una cultura del rumor	
	Competencia, rivalidades, celos profesionales en algunos casos	
	Fidelidad a la institución	
	Algunos casos con poca identidad con la orientación de la escuela y CISOL	
	Grupos divididos de maestras	
	Marcado proteccionismo para algunas maestras	
La capacitación e intercambio de experiencias ofrecidos a los docentes	Se dio oportunidades a todos	Posibilidades de mejoramiento profesional en base a las necesidades de los maestros
	Hubo algunos privilegiados	Ya no se ve a la capacitación como

		una imposición sino como una necesidad
	Necesaria y adecuada para el tipo de trabajo que realizamos	Apoyo para iniciativas individuales de crecimiento profesional
	Oferta de capacitación abundante	No se entregan certificaciones
	Capacitación gratuita, a diferencia de lo que ocurre en colegios públicos	Es continuada
	Apertura por apoyar la formación académica individual	Los docentes proponen las temáticas, según las necesidades reales en el aula
	Oportunidad para crecer profesionalmente	Son un insumo para alcanzar los procesos
	Posibilidades de mejoramiento profesional con la acreditación dada por las capacitaciones	Hay una inversión grande en bibliografía adecuada y actualizada, puesta a disposición de los/as docentes
	Cierta resistencia a los procesos de capacitación, a los que se veía como impuestos y no necesarios	
	Capacitación de muy buen nivel	
	Capacitación continua, actual y actualizada	
La puesta en práctica en el aula de los procesos de capacitación y aprendizaje recibidos	Propuestas escritas de utilización en el aula que se aplicaban en gran parte	Deseo, voluntad y necesidad de las maestras por aplicar las capacitaciones recibidas
	Faltaba adaptar estrategias para aplicar las capacitaciones recibidas	Mayor dominio de técnicas al interior de la clase
	Técnicas y estrategias cuando han sido aplicadas en el aula, han dado buenos resultados	El conocimiento de otros centros de enseñanza abre nuevas perspectivas
	En algún caso se replicó para otros maestros, la experiencia recibida individualmente	Se ha tomado conciencia de que utilizar nuevas técnicas facilita el manejo del aula
	La aplicación de nuevas técnicas se aplicó poco. Se prefirió en muchos casos, continuar con el quehacer tradicional	En buena parte de casos ya se aplican, combinan y crean diversas técnicas para facilitar o fijar los aprendizajes
		Se socializa la capacitación recibida de manera individual
La subsistencia económica de la Escuela "Educare"	Presupuesto para 3 años	Cisol-Suiza cubre 3 maestros y Trabajo Social; Apia cubre 3 maestros
	Convenios puntuales para procesos específicos (Becas recuperación psicopedagógica, alimentación escolar, otros)	Falta financiar el resto del personal
	Financiamiento aunque por 6 años,	Necesidad (antes no existente)

	totalmente dependiente del apoyo externo	imperiosa de racionalizar al máximo los recursos económicos
	Apoyo de Cisol-Suiza para cubrir rubros complementarios imprescindibles	Necesidad de buscar nuevas y sostenidas fuentes de financiamiento
	No existía la intensa angustia económica por la carencia de financiamiento	Convenios puntuales para procesos específicos se mantienen
	Mayor estabilidad laboral	Se cuenta con un fondo de \$1400 para material en el 2007
	Voluntariado local ha apoyado los procesos	Déficit de \$32.000 para completar el año lectivo 2006-2007

1.4.3. Imaginario de lo que la Escuela "Educare quiere ser hacia el año 2010

¿Qué tipo de escuela será "Educare" hacia el año 2010?	Una escuela privada para niños, niñas y adolescentes vulnerables Funcionará en jornada matutina Ofrecerá Educación Básica completa de 1º a 10º Ofrecerá servicios complementarios para los chicos/as
¿Qué tipo de educación brindará "Educare" hacia el año 2010?	P/Madres serán co-responsables en el proceso de educación Una educación alternativa, integral, sustentada en valores Estará basada en el contexto de chicos y chicas Será una educación que sirva para la vida Con un currículo adaptado a las necesidades de niños y niñas Con herramientas y elementos pedagógicos que viabilicen los aprendizajes
¿Qué tipo de medios y recursos ofrecerá "Educare" a niños, niñas y docentes hacia el año 2010?	Contará con una infraestructura funcional Contemplará tecnología de punta Con mobiliario suficiente y adecuado Contará con una biblioteca escolar Se tendrán módulos auto_instruccionales con su respectiva guía
¿Qué tipo de resultados buscará "Educare" que sus niños y niñas obtengan hacia el año 2010?	Excelencia académica y humana Niños/as y adolescentes críticos, seguros, autónomos, creativos, propositivos y orientados hacia objetivos concretos Chicos/as que prefieran estudiar a trabajar Chicos/as solidarios Chicos/as con manejo asertivo de su afectividad Chicos/as con identidad y raíces
¿Cómo será el personal docente y los colaboradores de "Educare" hacia el año 2010?	Serán el espejo en el que chicos/as se miren Serán un equipo de trabajo sólido e interdisciplinario Existirá un grupo de maestros/as unificado Habrà trato y oportunidades equitativas

	<p>Con deseo permanente por aprender</p> <p>Con calidad humana, propositivos, asertivos</p> <p>Conscientes de la mística de "Educare" y comprometidos con la misma</p> <p>Con sólida formación teórica y metodológica</p> <p>En búsqueda de una actualización permanente</p>
¿Qué tipo de capacitación ofrecerá "Educare" a sus docentes hacia el año 2010?	<p>Aquellas que sean pertinentes, adecuadas y necesarias para mejorar siempre el trabajo docente</p> <p>Actualizada</p> <p>Que contemple pasantías e intercambio de experiencias</p> <p>Que responda a propuestas concretas de los docentes</p> <p>Incluirá también el área del crecimiento personal y humano</p>
¿Cómo aplicarán los docentes la capacitación recibida, hacia el año 2010?	<p>Insertarán según sea pertinente, los recursos pedagógicos y didácticos aprendidos</p>
¿Cuál será el esquema de sostenimiento económico de la Escuela "Educare" hacia el año 2010?	<p>Financiamiento mayoritariamente a través de una iniciativa productiva local</p> <p>Complementariamente a través de la solidaridad internacional, nacional y local</p> <p>Se optimizará el uso de todos los recursos con que cuente la Escuela</p> <p>Se continuará buscando un aporte mínimo de los p/madres de familia</p> <p>Continúa buscando el apoyo gubernamental</p>

1.4.4. Consensos sobre el análisis FODA de la Escuela "Educare"

ANÁLISIS INTERNO DE LA ESCUELA "EDUCARE"	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Local propio con infraestructura multifuncional - Personal capacitado - Producción de material adaptado a la población de la Escuela - Currículo adaptado - Conocimiento y experticia en el apoyo a la población vulnerable que asiste a la Escuela - Oferta de servicios de apoyo - Personal interdisciplinario - Cultura organizacional establecida - Planificación y evaluación permanentes - Solidaridad con el personal - Medios, recursos, servicios educativos (Biblioteca especializada, Internet) a disposición del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta trabajar en cohesión interna de los docentes como grupo humano - Incertidumbre financiera genera inestabilidad laboral - Ofrecer educación básica incompleta - Funcionar en dos jornadas duplica las demandas - Falta de proyectos para sostener económicamente a la Escuela - Escasa colaboración y participación de p/madres de familia - Falla la comunicación interna - Que no todo el personal involucrado está presente en las evaluaciones semanales - Visitas de acompañamiento al aula necesitan ser aumentadas - Necesidad de estandarización de los parámetros de seguimiento y retroalimentación en el aula - Mayor número de alumnos por aula a partir del

	<p>año lectivo 2007-2008</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración con la puerta cerrada - Paternalismo - No hemos aprendido a optimizar los recursos - Falta de difusión de las acciones de la Escuela - Carencia de personal especializado en el área jurídico legal para apoyo a los niños/as
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO A LA ESCUELA "EDUCARE"	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones aliadas que comparten nuestro Empeño - Posibilidad de mantener los convenios para ofrecer servicios afines - Voluntariado local y externo - Inter relacionamiento con experiencias afines - Empeño de grupos humanos que buscan activamente el sostenimiento de la Escuela - Somos los únicos en la región con una oferta educativa especializada para chicos/as vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política y económica del país - Falta de señalización y rompe velocidades fuera de la Escuela - Imagen de CISOL como organismo con muchos recursos económicos - Estigma social respecto a la población que asiste a la Escuela - Familias maltratantes - Familias desintegradas - Algunas instituciones públicas de protección a la niñez no actúan - Falta de apoyo de Ministerio y Dirección de Educación.

1.4.5. Determinación de las principales políticas institucionales para la Escuela "Educare" en el período Septiembre de 2006 a Diciembre de 2009

	Política Institucional en materia de:
Participación	Participación activa de p/madres de familia en el quehacer educativo de la Escuela. Presencia de la Escuela Educare en la vida comunitaria de Loja
Oferta educativa	Actividades académicas complementadas con ofertas de desarrollo integral Educación básica de 1º a 10º años Educación básica en acuerdo a las realidades y necesidades contextuales de los chicos/os Sistema educativo participativo, activo e integrador
Selección de niños y niñas que asisten a la Escuela "Educare"	La Escuela está abierta a recibir a chicos/as de toda etnia y cultura Acogerá a niños/as y adolescentes en situación de clara vulnerabilidad
Oferta de otros servicios ofrecidos a los niños y niñas de "Educare"	Cualquier otro servicio ofrecido deberá guardar complementariedad con la oferta educativa
Utilización de los recursos (económicos, bienes, insumos) de la Escuela "Educare"	Infraestructura multifuncional Adquisición de nuevos recursos se hará solo en el caso

	de ser una necesidad urgente. La adquisición de nuevos recursos se hará tomando en cuenta su utilidad luego de este período de transición.
Docentes y colaboradores de la Escuela “Educare”	Educación continuada de docentes y colaboradores Apoyo a los procesos individuales de mejoramiento profesional Promoción del crecimiento personal de docentes y colaboradores Selección de docentes y colaboradores en acuerdo a las necesidades y filosofía institucionales Integración de docentes, colaboradores y sus familias
	Comunicación bidireccional oportuna y clara Institucionalización de las instancias pedagógica, de bienestar estudiantil y administrativa

1.4.6. Líneas de trabajo fundamentales sobre las cuales la Escuela “Educare” debería trabajar entre septiembre de 2006 a Diciembre de 2009

Área	Líneas de Trabajo fundamentales
Institucional	Asegurar el financiamiento y sostenimiento de Educare y sus ofertas complementarias Lograr una participación creciente de los padres de familia Posicionar a la Escuela Educare como la única alternativa educativa en Loja, para chicos/as en situación de vulnerabilidad Consolidación de un equipo de trabajo multidisciplinario
Pedagógica	Desarrollo del pensamiento Educación en valores Desarrollo de actividades complementarias a lo académico Revisión y mejoramiento sostenido de los procesos educativos Educación para la afectividad
Servicios Complementarios	Atención y control médico a los chicos/as de Educare Protección legal y jurídica Nutrición Terapias de recuperación psicopedagógica Taller “Sueños”

1.4.7. Estrategias para operativizar las líneas de trabajo Institucional, Pedagógica y de Servicios

Área	Línea de trabajo	Estrategias
Institucional	Asegurar el financiamiento y sostenimiento de Educare y sus ofertas complementarias	Gestión continua a nivel local, nacional e internacional
	Lograr una participación creciente de los padres de familia	Fortalecer los espacios de coparticipación con la comunidad educativa
	Posicionar a la Escuela Educare como la única alternativa educativa en Loja, para	Contar con una estrategia definida de mercadeo sobre Educare

	chicos/as en situación de vulnerabilidad	
	Consolidación de un equipo de trabajo multidisciplinario	Fomento de la integración entre docentes y colaboradores.
Pedagógica	Desarrollo del pensamiento	Utilización de tecnología y metodologías para suplir necesidades objetivas y concretas en las demandas educativas Fomento de la lectura, escritura, cálculo matemático, ciencia e investigación, solución de problemas
	Educación en valores	Práctica de valores en el quehacer cotidiano dentro y fuera del aula
	Desarrollo de actividades complementarias a lo académico	Estandarización del área de animación social y cultural Definición de las ofertas para el área de animación social y cultural
	Revisión y mejoramiento sostenido de los procesos educativos	Estandarización de procesos a nivel institucional Capacitación pertinente para docentes y colaboradores Aplicación flexible de metodologías y técnicas pedagógicas diversas Universalización y transversalización de los proyectos de aula
	Educación para la afectividad	Inclusión de la Educación para la Afectividad en el Currículo de Educare.
Servicios Complementarios	Atención y control médico a los chicos/as de Educare Protección legal y jurídica Nutrición Terapias de recuperación psicopedagógica Taller sueños	Mantener los convenios que hacen posible la oferta de servicios complementarios

Cabe anotar que cada año se elabora un Plan Operativo Anual (POA), en el que se incluyen las principales actividades que en ese año se realizarán. Estas actividades se enmarcan en las 5 líneas estratégicas organizacionales establecidas el Plan Estratégico CISOL 2020. Las actividades están orientadas al cumplimiento de la visión prevista para la etapa respectiva (2010 en la actualidad). El POA anual especifica plazos y responsables para cada una de las actividades clave determinadas.

En la elaboración anual del POA, EL Plan Estratégico CISOL 2020 es la base para el establecimiento de prioridades y la planificación de actividades.

2. Marco teórico de la investigación

2.1. Planificación

Existen diferentes puntos de vista de la Planificación:

ApuntesGestión.com¹ ofrece una “Definición de Murdick, 1994: Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.

El blog antes citado² también ofrece una “Definición de Jiménez, 1982: La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

En síntesis, la planificación, es establecer metas y diseñar como conseguirlas.

Castillo, C³ considera que la planificación se logra reducir la incertidumbre y el desgaste que rodea al mundo de las organizaciones y a la vez trabajar para alcanzar el éxito de la organización.

“Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro)”⁴. “Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo”⁵. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros⁶.

¹ Varios autores. **ApuntesGestión.com**. Disponible en <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/> (consulta 2009,15 de julio)

² Varios autores. Ibidem

³ Castillo, Catherine B de. **La Planificación: facilita los objetivos de la empresa**. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> (consulta 2009, 15 de julio)

⁴ Castillo, Catherine. Ibidem

⁵ Castillo, Catherine. Ibidem

⁶ Castillo, Catherine. Ibidem

La importancia de la planificación

Según la investigación realizada por Garza, A⁷ es importante que los administradores cuenten con el plan adecuado para dirigir una organización, un plan que les permita anticipar el logro de las metas previstas y prever las posibles desviaciones. La carencia de un plan específico puede conducir a que los esfuerzos económicos y humanos se diluyan al no alcanzar las metas esperadas.

Otro criterio a tomar en cuenta es que los planes estén en concordancia las **metas** generales de la organización.

La Importancia de tener metas

Así como para obtener el respeto de los demás debemos trabajar en función de metas específicas y alcanzables, de la misma manera las organizaciones necesitan tener en cuenta 4 puntos de vista importantes.

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección

“Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.”⁸

2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos:

Según Garza A,⁹ manifiesta que tanto las personas como las organizaciones sufren de recursos limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al contar con una o varias metas, nos comprometemos a focalizar nuestros recursos limitados y comenzamos a establecer prioridades. Esto es de vital importancia para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de los individuos o grupo social al que atiende”.

3. Las metas guían nuestros planes y decisiones

⁷ Garza, Alejandro (2007). *Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm> (consulta 2009, 15 de julio)

⁸ Garza, Alejandro. Ibidem

⁹ Garza, Alejandro. Ibidem

“¿A un individuo le gustaría convertirse en un profesional exitoso? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?”¹⁰.

4. ***Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso***

“Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan para lograr el éxito final de la organización”¹¹.

Clases de planificación y sus características

El tema de la planificación se ha vuelto tan cotidiano que incluso medios electrónicos alternativos (como Wikipedia por ejemplo) tratan la temática. Así, ya no es extraño encontrar en línea definiciones como: “Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa”¹². Teniendo en cuenta que existe también la planificación corporativa, la definición antes ofrecida continua con bastante acierto expresando que “La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están **vinculados** a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos **difieren** de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle”.¹³

¹⁰ Garza, Alejandro. Ibid

¹¹ Garza, Alejandro. Ibid

¹² Varios autores. Wikipedia. *Planificación*. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación> (Consulta, 15 julio de 2009)

¹³ Varios autores. Wikipedia, Ibid

2.1.1. Planificación estratégica

Según Pimentel (Introducción al concepto de planificación estratégica)¹⁴ la planificación estratégica es de largo plazo y define los objetivos y estrategias que la organización realizará a futuro en distintas áreas, analizando las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas desde su momento oportuno. Establece un objetivo grande, el sueño de una persona o un grupo de personas o una organización, cuya consecución puede no alcanzarse en un año o dos porque requiere de mucho esfuerzo y trabajo. Ese gran objetivo se convierte en una guía o señal a seguir.

Según Aquino S,¹⁵ la planificación estratégica es una herramienta propia de la **GERENCIA ESTRATÉGICA**, consiste en la búsqueda de la competitividad y la puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto se puede desarrollar en función de la **MISIÓN** y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

En la investigación realizada por Aquino S,¹⁶ refiere la definición de otros autores: “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización”.

Las definiciones anteriores son complementarias y no se excluyen la una a la otra, con lo que se puede concluir que la planificación estratégica es planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo, empezando desde la alta gerencia e involucrando a todos los niveles estratégicos de la organización.

Vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos, que es necesario conocerlos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

¹⁴ Pimentel, Luis. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Disponible en http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/35.doc (Consulta, 15 julio de 2009)

¹⁵ Aquino, Salomon. (2007). *La planificación estratégica de los recursos empresariales*. Disponible en <http://administracionderecursos tecnologicos.blogspot.com/2007/08/clase-4-la-planificacion-estrategica.html> (Consulta, 17 julio de 2009)

¹⁶ Aquino Salomon, Ibidem

- a. **Estrategia:** Pimentel,¹⁷ en su artículo “Introducción al concepto de planificación estratégica” cita la definición que Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, ofrece para **estrategia**, definiéndola como “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Ligado a esta definición es necesario conocer el concepto que va integrado a todo el proceso estratégico, la “**Capacidad gerencial:** es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia”.¹⁸
- b. **Administración estratégica:** “es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes”¹⁹
- c. **Cómo formular una estrategia:** “es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?”²⁰

Proceso de la administración estratégica

Los siguientes conceptos sobre el proceso de administración estratégica son tomados de HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH en su libro ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA²¹.

El proceso de la administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes los mismos que se detallan a continuación:

- 1) La selección de la misión y las principales metas corporativas

¹⁷ Pimentel, Luis. Ibidem

¹⁸ Pimentel, Luis. Ibidem

¹⁹ Varios autores. Wikipedia, Ibid

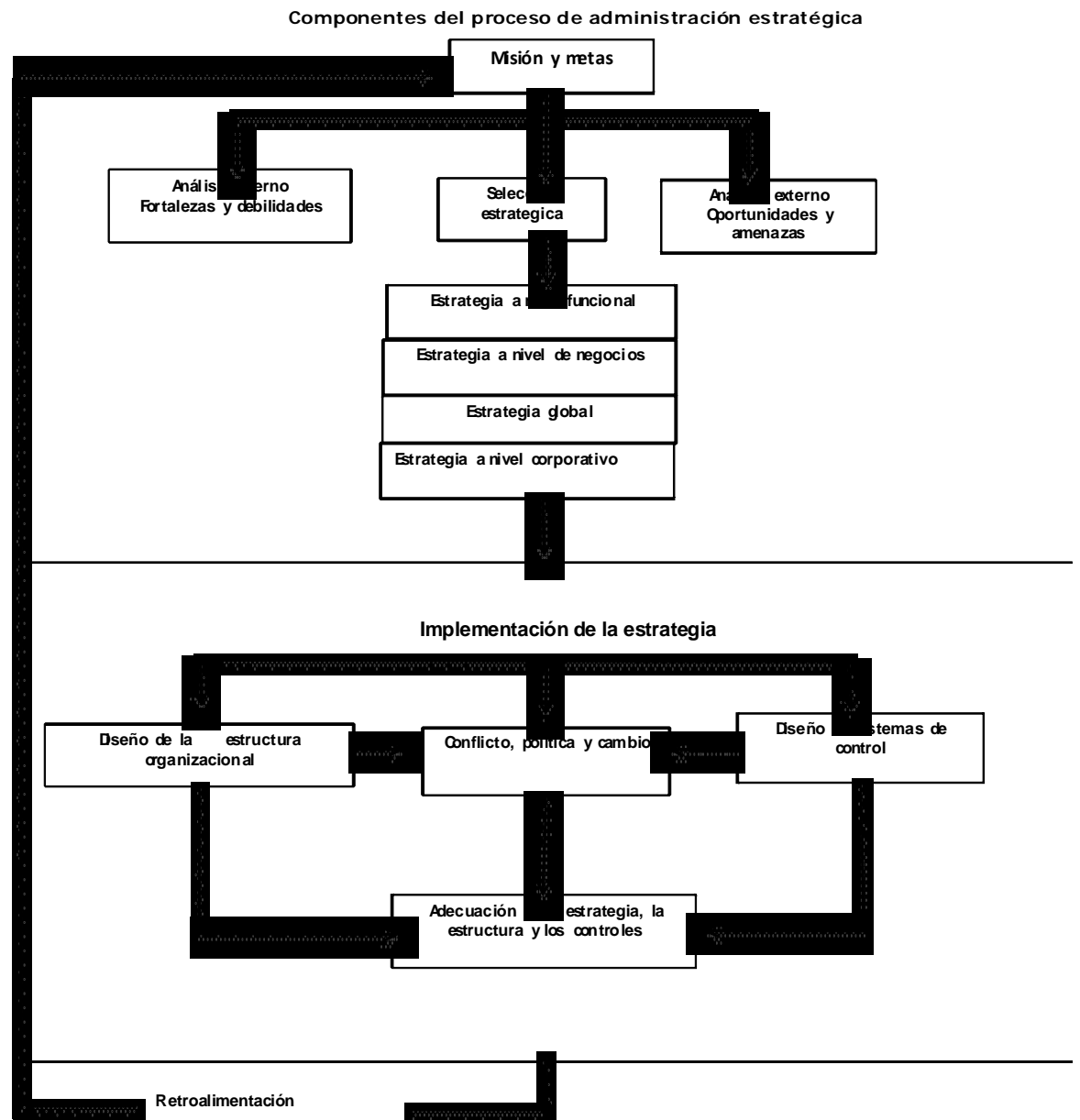
²⁰ Varios autores. Wikipedia, Ibid

²¹ HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. 1996. Tercera edición, pp. 08-14

- 2) El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar **las oportunidades y amenazas**
- 3) El Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar **las fortalezas y debilidades.**
- 4) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- 5) Implementación de la estrategia”

En los literales dos y tres hace mención al análisis del ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general se llama **formulación de estrategias.** En contraste, **la implementación de estrategias** en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

En el siguiente grafico se muestra desde la perspectiva tradicional los pasos secuenciales en la Administración estratégica:

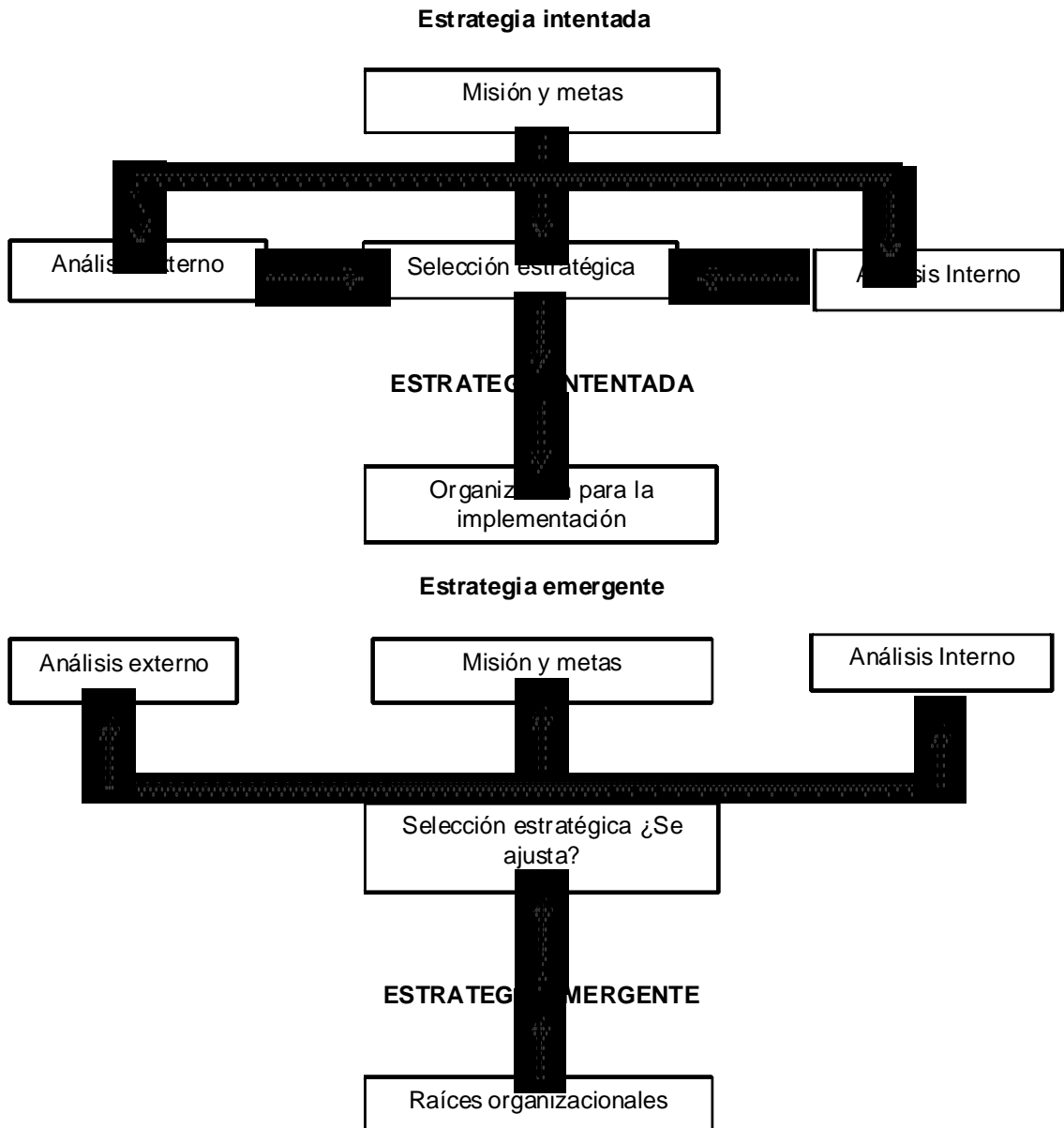


Tomado de: HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. Tercera edición p.09

Probablemente los componentes del proceso de administración estratégica solo sirvan para estrategias intentadas, considerando que no necesariamente nos vamos a encontrar con estas sino también con estrategias emergentes, las mismas que surgen del interior de la organización y sin planeación previa. La gerencia debe evaluar y comparar las estrategias emergentes con las metas, las oportunidades y las amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas. **En resumen se diría, que los componentes del proceso de administración estratégica son importantes desde el**

punto de vista de las estrategias intentadas como desde el punto de vista de las estrategias emergentes.

Proceso de administración estratégica para las estrategias intentadas y emergentes



Tomado de: HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH(1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. Tercera edición.p.10

- **Misión y metas principales**

La misión es la razón de ser de la organización y las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano o a largo plazo. Las organizaciones sin fines de lucro poseen un conjunto más diverso de metas.

- **Análisis externo**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente operativo de la organización.

- **Análisis interno**

El tercer componente posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades internas de la organización.

- **Selección estratégica**

El cuarto componente involucra “La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA (FODA). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas, de una organización con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial, y de rápido cambio”.

Estrategia a nivel funcional Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcional es dentro de una organización como investigación, desarrollo, recursos humanos.

Estrategia a nivel de negocios Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como esta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes de la organización.

Estrategias globales En el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país.

Estrategia a nivel corporativo Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?

- **Implementación de la estrategia**

La implementación de la estrategia a su vez se divide en 4 componentes principales: 1) diseño de estructuras organizacionales apropiadas, 2) diseño de sistema de control, 3) adecuación de la estrategia, 4) manejo del conflicto y el cambio.

Diseño de una estructura organizacional Para lograr el funcionamiento de una estrategia sea esta intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen como dividir mejor a una organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos), como distribuir la autoridad entre diferentes niveles jerárquicos de una organización y como lograr la integración entre subunidades.

Diseño de un sistema de control Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir como evaluar el mejor desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Una organización también debe decidir qué tipo de sistemas de remuneraciones e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles Si la organización desea tener éxito, debe encontrar un ajuste entre su estrategia, estructura y controles, depende de las exigencias de la organización.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio En teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica (sucesos que se repiten frecuentemente dentro de un país) para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y también sus conflictos. Por tanto los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden

mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. Caso similar pasa con los gerentes que con frecuencia participan de discusiones entre si acerca de las decisiones políticas correctas. El cambio estratégico tiende a destacar tale luchas.

Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias, esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Estructura de un plan estratégico

Siguiendo a Pimentel²², L en su obra introducción al concepto de planificación estratégica, se citaran los conceptos que corresponden a la estructura de un plan estratégico.

Un plan estratégico debe contar con la **MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,**

Misión: Es la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión dentro de una organización debe reflejar las expectativas de sus clientes (usuarios, beneficiarios). Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización? Los elementos principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- *Cientes* - ¿quiénes son los clientes de la institución, que población será atendida?

²² Pimentel, Luis. (1999). Op. Cit. Disponible en http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/35.doc (Consulta, 15 julio de 2009)

- *Productos o servicios* - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados a los beneficiarios o clientes?
- *Mercados* - ¿compite la institución geográficamente?
- *Preocupación por supervivencia y mejoramiento.*
- *Preocupación por imagen pública* - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la organización?"

Visión: Pimentel también ofrece una “*Definición de Paredes Santos Alfredo:* consiste en la visión de futuro como ***la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años***”

La visión de futuro señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

Así mismo, Pimentel señala que para la redacción de la visión de futuro se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Valores Corporativos: los valores son el conjunto de principios, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, los valores corporativos deben ser analizados exhaustivamente y ajustados para luego darlos a conocer.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se convierten en hábitos que se los pone en práctica todos los días dentro de una organización.

Objetivos estratégicos, estrategias y políticas

Así mismo Pimentel, en su obra consultada y citada con anterioridad, ofrece los conceptos básicos de objetivos estratégicos, estrategias, y políticas, que nos llevarán a alcanzar los principales objetivos de la organización, esto con la asignación adecuada de recursos y permitiendo medir el progreso de los logros.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que queremos alcanzar y cuando se logrará los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Como ya se anotó anteriormente las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Teniendo claro los conceptos anteriores se puede definir paso a paso los programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos de la organización.

2.1.2. Planificación Corporativa

Se lleva a cabo desde la gerencia media, desarrollar los objetivos de esta gerencia, por ejemplo puede ser los objetivos del tesorero. De acuerdo a Domínguez en su obra *Introducción a la gestión empresarial . Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas* ²³ se citará los conceptos que corresponden a la Planificación Corporativa.

La planificación corporativa es conseguir que todos los miembros de la organización se unan para formar una organización común. Entonces el proceso debe contemplar una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que se detallan a continuación:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando el financiamiento de proyectos a largo plazo:
- Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables:
- Identificando los puntos fuertes y débiles de la organización, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente:
- Diseñando planes de acción que en su conjunto sean fáciles de entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar:
- Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones de la organización para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de servicios prestados, porcentajes, para el caso de esta investigación. Los

²³ Domínguez, Pedro(2006). *Introducción a la gestión empresarial . Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas* . Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/3a.htm> (consulta 2009, 15 de julio)

objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Así mismo Domínguez (2006) precisa que los directivos de la organización tienen que identificar y evaluar los puntos débiles de su organización: Número de quejas de los usuarios, Tensiones por parte de los financiadores, Deficiencias en investigación y desarrollo. Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, sólo entonces, los directivos podrán evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en el sector en el que se desenvuelven como en otras zonas geográficas nacionales e incluso llegando a fronteras de países vecinos. Todos estos aspectos de la gestión que se ha comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte de los directivos para llevarlos a buen fin. Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que **un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la organización**. Entonces el plan corporativo se presta a la revisión continua, pues se trata de un proceso.

Cómo diseñar un plan corporativo. Todo negocio u organización, independientemente de su tamaño, requiere para ser efectiva de un plan claramente expresado y redactado que le sirva de “guía” para el desarrollo organizativo y de sus metas. Este plan debe ser el resultado de:

- Un profundo conocimiento de la misión de la organización
- Una plena identificación de su estrategia competitiva.
- Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.

Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción. Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. La diversificación únicamente

deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas. Si las conclusiones que rodean una operación cambian mucho sobre el plan previsto, la organización debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia. Si esto ocurriera, lógicamente la organización precisará con seguridad también, un cambio en el Plan de Acción

Un plan corporativo eficaz. Al analizar los objetivos de una organización , sea esta nueva o ya constituida, es necesario cuestionarse si la dirección estratégica de la misma debe seguir siendo ejercida con un estilo autocrático o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, deberemos recomendar una dirección estratégica participativa. El método autocrático(autoritario), supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuadas, y con su autoridad hacer que todo el equipo las siga para alcanzar los objetivos que se ha fijado; implica también que este equipo vea en el jefe la figura del líder y conserve la confianza puesta en él. Las ventajas de una gerencia de estas características ejercida en la dirección de una organización, son:

- Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.
- Que existe uniformidad de criterios.

Desde otro punto de vista los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.

- Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.
- Que no existe el trabajo en equipo sino un grupo de combate a las órdenes del capitán.
- Que si el capitán se hunde, o tiene momentos bajos o de incertidumbre, todo el grupo se detiene o retrocede. El método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las organizaciones.

Plan de actuación corporativa. Para Domínguez, P, el plan abarcaría:

- Diseño de un plan de acción estratégico para la organización.
- Optimización de la organización actual
- Mejora de los rendimientos a todos los niveles
- Formación de los responsables
- Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.

No es aconsejable que la elaboración de un plan corporativo recaiga sobre una sola persona, sino que sea elaborado por un equipo de profesionales.

Este equipo debe estar integrado por: un *visionario*, con grandes ideas que las exprese y desarrolle desde su mente bien estructurada: un *pragmático*, que aproveche los acontecimientos reales dentro de un contexto social, político, cultural, y económico y que sea lo bastante constructivo como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización: un *analista de recursos*, que diagnostique la calidad del plan estratégico de la organización y que informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben alcanzar: un *analista de sistemas*, que traduzca las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y resumiendo las ideas y previsiones.

Se terminaría diciendo que un plan corporativo exige un compromiso a todos los niveles de la organización, y debe ir respaldado de los recursos necesarios y del personal idóneo para llevar acabo dicho plan caso contrario podría resultar artificial o fracasar. Es necesario contar con los correctos canales de comunicación, recursos adecuados y acceso a la información, estructura de personal adecuado y buenas relaciones entre el personal y alto nivel de motivación en el proceso de planificación, son los puntos que siempre se debe recordar en una gestión.

2.1.3. Planificación operativa

De acuerdo a la investigación de Cubías, A (La Planificación Operativa)²⁴ se citan los conceptos que corresponden a la planificación operativa “que puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo. Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. De una buena planificación depende el éxito en nuestros objetivos”

Cómo hacer una Planificación Operativa?

La metodología que se detallará en las próximas líneas permitirá aprender a elaborar una planificación operativa y facilitará hacer una planificación estratégica, ya que es una metodología que se la puede aplicar a las dos planificaciones, con la diferencia de que en la operativa se definen acciones a corto plazo y con la estratégica se definen acciones a largo plazo.

Se expone el modelo más común para hacer una planificación operativa, el mismo que contiene: Objetivo general, área, objetivo específico, actividades, fechas, recursos y responsables.

Objetivo General: Lo que la organización define alcanzar en el periodo de un año.

Área: Es el nombre de la comisión en el que ese apartado detallará su acción específica para contribuir a alcanzar el objetivo general.

Objetivo específico: Es donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual hará que la organización cumpla su objetivo general, es necesario mencionar que una comisión puede tener uno o varios objetivos específicos

²⁴ Cubías, Aurora. *La planificación operativa*. Disponible en <http://www.isd.org.sv/publicaciones/PlanificacionOperativa.pdf.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Actividades: Se detallan las actividades que se desarrollarán para alcanzar los objetivos propuestos de cada área

Fechas: Se detalla la fecha en que se debe realizar cada actividad, esta fecha debe estar coordinada con las otras comisiones de la organización para que no afecten su ejecución ni las otras,.

Recursos y Responsables: para desarrollar cada actividad de la organización necesitamos, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, y personas que se hagan responsables del manejo, control de la ejecución de una actividad

Una vez identificado el modelo de planificación operativa, se debe hacer una evaluación periódicamente del plan a desarrollar, logrando observar si se avanza con el logro del objetivo o se presentan nuevas situaciones que compliquen dicho plan y sobre las cuales se deben tomar nuevas decisiones o medidas. Cada comisión debe hacer la evaluación de sus resultados.

Diferencias entre planes estratégicos y operativos

- La planificación estratégica es a largo plazo, mientras que la planificación operativa es a corto y mediano plazo.
- En la planificación estratégica se considera que hacer y cómo hacerlo en el largo plazo, mientras que la planificación operativa se centra en qué, cómo, cuándo, quién, y con qué hacerlo.
- La planificación estratégica tiene miras hacia la búsqueda de la permanencia en el tiempo de la organización, en cambio la planificación operativa se concentra en los planes del día a día.
- La planificación estratégica se basa en grandes lineamientos, en cambio la planificación operativa desglosa el plan estratégico en programas o proyectos.
- La planificación estratégica encierra: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas, mientras que la planificación operativa abarca únicamente los objetivos, metas, actividades, plazos y responsables

2.2. INDICADORES

2.2.1. Concepto

Según Beltrán, J²⁵(1998) Indicador es la relación entre variables cuantitativas y cualitativas, es decir permite verificar el nivel de cumplimiento, la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado con relación a los objetivos y metas previstas o influencias esperadas.

SOPORTE & CIA LTDA, Pérez C²⁶, en sus apreciaciones respecto a como implantar un sistema de indicadores, considera que se debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una cifra de referencia que se escoge para rendir cuentas de la ejecución de un objetivo. Los indicadores se utilizan para medir el alcance de los objetivos específicos expresados de manera temporal y cuantitativa.

Con la ejecución de un proyecto por ejemplo en la Fundación “CISOL”, se pretende satisfacer las necesidades de un conjunto de personas, mejorar las condiciones de vida de los sectores poblacionales más vulnerables. Para conseguirlo hay que realizar un seguimiento de las reacciones de los usuarios. Las reacciones de los atendidos pueden responder a preguntas, por ejemplo: ¿Quién tiene acceso a los recursos y servicios del proyecto?, ¿Qué reacción hay ante los recursos y servicios?, ¿en qué medida cumplen los servicios con las necesidades de los usuarios?, ¿detectar las desviaciones que se produzcan en relación al presupuesto aprobado y si es estas se justifican?, ¿una visión transparente, que permita la supervisión y consulta por otras instituciones?

Los informes de seguimiento son el instrumento perfecto que nos permite conocer la

²⁵ Beltrán, Jesús. *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores. Bogotá. 1998, Segunda edición. pp. 35-36

²⁶ Pérez, Carlos. *Los indicadores de gestión*. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

ejecución, avance de las distintas etapas de un proyecto. Los informes deberían estar concebidos en función a cada proyecto y más minuciosamente en función a la capacidad e infraestructura de la organización, la contraparte local en el financiamiento de un proyecto.

Amado, S(2001) en su obra indicadores de gestión y cuadro de mando²⁷ enfatiza que no es aconsejable tener bajo control continuo muchos indicadores, ya que si se tiene demasiadas medidas, es como no tener ninguna, sino sólo los más importantes, los estratégicos de la organización. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total de la organización deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de organización, sus necesidades específicas entre otros.

Los indicadores son referencias numéricas que relacionan **variables** para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica. Ejemplos, presupuesto en dólares, niños atendidos, graduados de doctorado en la UTPL.

Beltrán J²⁸(1998), en su obra Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, manifiesta que “los indicadores de gestión son ante todo **INFORMACIÓN**, es decir, agregan valor, no solo datos”, por lo tanto los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información:

- Exactitud: La información debe presentar lo real
- Forma: Pueden ser cualitativa, cuantitativa, numérica o gráfica, impresa u visualizada, resumida y detallada, la forma debe ser elegida de acuerdo a la necesidad y habilidades de quien la procesa.
- Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, o analiza.
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización
- Temporalidad: la información puede hablarnos del pasado, presente o futuro.
- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: la información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación.

²⁷Salgueiro, Amado. *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Editorial Díaz de Santos, Madrid. 2001.p 12

²⁸ Beltrán, Jesús. Op. Cit. pp.36-37

- Oportunidad: Para ser considerada oportuna, la información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Con todo lo expuesto anteriormente se llega a concluir que los indicadores son un medio que nos ayudan a lograr el fin de un proyecto, **un indicador es la medida de algo realmente ejecutado**. También es importante conocer el significado de términos que se relacionan con la ejecución de los indicadores como es: **estándar**, nivel planificado en los objetivos operativos, el resultado de lo que realmente se debe conseguir: **Índice**, es la comparación entre el indicador con el estándar, (hechos desfavorables, debiendo estudiar las causas y detallando conclusiones y recomendaciones)

2.2.2. Características

Para construir indicadores de gestión útiles y efectivos se tiene que cumplir con una serie de características que resumo a continuación, las mismas que son tomadas del documento electrónico de SOPORTE & CIA LTDA; de Pérez C, Los indicadores de gestión; de Varios autores, Indicadores de gestión; y del libro de Cuesta, M. la financiación de las entidades sin fin de lucro²⁹

- *Medibles*: fáciles de encontrar, que no se encuentre dificultad al medirlos.
- *Válidos*: que midan realmente lo que dicen medir.
- *Fiables*: Que expresen los mismos resultados independientemente de quien los use y cuando lo haga.
- *Sensibles*: que reflejen los cambios de las situaciones observadas
- *Relevante*: la información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.

²⁹ Pérez Carlos, Op.Cit. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Varios autores. **de Gerencia.com. Indicadores de gestión**. Disponible en http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion (Consulta 2009, 15 de julio).
Cuesta, Martha. **La financiación de las entidades sin fin de lucro**. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=1_OWWh_arC_EC&pg=PA234&ots=cQR1q6BcKW&dq=los%20indicadores%20funciones%20y%20tipos&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false. (Consulta 2009, 15 de julio)

- *Claramente definido*: que asegure su correcta recopilación y justa comparación, fácil de comprender y usar.
- *Comparables*: se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- *Verificable y Costo-Efectivo*: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.
- *Participación de los usuarios*: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño de los indicadores. Quizá es el pretexto ideal 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.
- *Oportunos*: Entendido como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo y que sean analizados oportunamente, para poder tomar las acciones correctivas.

Patrones para la especificación de indicadores.

Beltrán, J (1998) Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad³⁰, hace referencia a un patrón para especificar indicadores.

- ✓ **Nombre**: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre además es concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- ✓ **Forma de cálculo**: Habitualmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- ✓ **Unidades**: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las mismas que varían de acuerdo a los factores que se relacionan.
- ✓ **Glosario**: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado, de tal forma que precise los factores que se relacionan en el cálculo. Generalmente las organizaciones cuentan con un manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos aspectos pertenecientes a los indicadores que manejan la organización.

³⁰ Beltrán, Jesús. Op. Cit. pp.39-40

2.2.3. Importancia

De acuerdo con Beltrán, J³¹(1998) en su obra Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad, es indudable que los indicadores son de vital importancia porque nos permiten reducir la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, que finalmente resultan desgastantes para una organización. Otro logro importante es conseguir el incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Una definición relevante que cita Rodríguez A, (El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión)³² es que “la utilización de indicadores muestra ventajas extraordinarias para evaluar la gestión de las entidades no lucrativas”, entre las cuales se mencionan:

- Ayudan a tener un panorama más claro de los objetivos de gestión que las entidades pretenden conseguir y especificarlos respecto al servicio social que se realiza.
- Facilitar la definición de objetivos
- Facilitan la obtención de la información sobre la realización de las actividades facilitando la toma de decisiones y el control si el caso lo amerita.
- Permite analizar los resultados de la organización y medir la contribución de los responsables de cada área de trabajo para el logro de los objetivos propuestos.
- Facilita y beneficia a la organización la rendición de cuentas claras y transparentes para con los organismos que financian la ejecución de un proyecto así como también para conocimiento de la localidad sobre el logro de los objetivos propuestos.
- Incitan a la reducción de costos, esto en base al control presupuestario del proyecto.
- Motivan a los responsables de cada área ya que su trabajo será evaluado mediante el análisis y el informe de seguimiento de los resultados alcanzados de todos y cada uno de los indicadores que les afecten, promoviendo a la vez el trabajo en equipo.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

³¹ Beltrán, Jesús. Ibid. p.44

³² Rodríguez, Adolfo. *El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión*. Disponible en [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20(04).pdf) (consulta 2009, 15 de julio)

2.2.4. Clasificación

Beltrán, J (1998) Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, manifiesta que existen diversos tipos de indicadores, así por ejemplo los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácitos, operativos, satisfacción del cliente, de impacto, etc.

Para las **organizaciones sin fines de lucro** los indicadores básicos para la gestión serán aquellos que midan el grado de consecución de los objetivos, medido en variables tanto cualitativas como cuantitativas. Cuesta, M. (La financiación de las entidades sin fines de lucro)³³ cita una clasificación de indicadores de gestión para entidades sin fines de lucro, los mismos que se deben establecer en función de las diferentes dimensiones y de los distintos ámbitos de adecuación y ejecución de un proyecto, así por ejemplo:

- ✓ Indicadores técnicos: Hacen referencia a la factibilidad y adecuación de los recursos utilizados respecto de los objetivos propuestos en el proyecto.
- ✓ Indicadores económicos: relativos a la evolución de costos y sustentabilidad del proyecto.
- ✓ Indicadores de funcionamiento o de organización: relativos a la división del trabajo, sistema de actuación y plan de gestión.
- ✓ Indicadores de impacto social: Se refiere al cumplimiento de los objetivos del proyecto, al interés por los beneficiarios y su relación con el ámbito en el que se desarrollan.

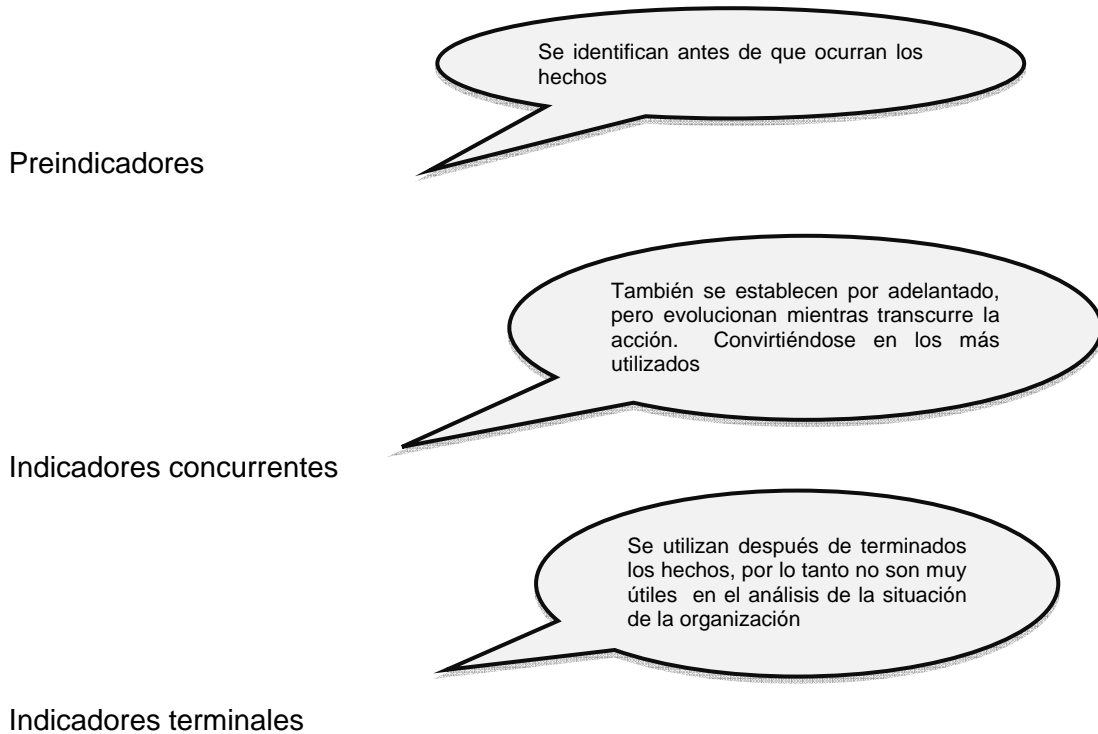
El análisis de los 4 últimos indicadores mencionados permite tener una valoración del proyecto, permitiendo conocer las causas y factores que condicionen su desarrollo.

Tipos de indicadores de medida. Amado, S (2000) (Indicadores de gestión y cuadro de mando)³⁴ considera que una vez que los directivos hayan priorizado sus áreas de resultado clave que lleven al éxito organizacional el paso siguiente es identificar los factores que permitan medir el desempeño, dichos factores son conocidos como indicadores de medida,

³³ Cuesta, Martha. Op. Cit. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=1_OWWh_arC_EC&lpg=PA234&ots=cQR1q6BcKW&dq=los%20indicadores%20funciones%20y%20tipos&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false

³⁴ Salgueiro, Amado. Op Cit. p. 7

los mismos que permiten que los objetivos sean medibles. Se hallan tres tipos de indicadores:



2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Beltrán, J (1998)(Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad)³⁵ cita las fases para el formulación de indicadores de gestión.

1. Contar con objetivos y estrategias: objetivos, claros, precisos, cuantificados, y tener las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos.
2. *Identificar los valores claves de éxito:* si se realiza el monitoreo de los factores de efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, se dice que el monitoreo es integral.
3. *Definir los indicadores para los factores claves de éxito:* adicional al monitoreo de los factores anotados en el literal dos, también es necesario establecer indicadores para monitorear el antes, durante y después de la ejecución del proceso del proyecto. (Preindicadores, indicadores concurrentes, indicadores terminales).
4. *Determinar estado, umbral, y rango de gestión:* el primero se refiere a la información necesaria que nos permita evaluar el valor inicial o actual del indicador, lo cual no significa que las cosas se estén haciendo mal; esto suele ocurrir mas bien cuando no se tiene registro alguno sobre las variables. El segundo se refiere al valor del

³⁵ Beltrán, Jesús. Op. Cit pp.50-57

indicador que se quiere lograr o mantener. El tercero nos muestra la zona entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Se considera un error asignarle al indicador un solo valor como meta. Entonces nos cuestionamos que tan cerca, en lo alto o en lo bajo se estuvo de lograr la meta. La organización debe tener claro que es lo que le conviene con respecto al valor de los indicadores que aumente o disminuya. Dependiendo del caso o necesidades puede **ser mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo. Sumando a estos otro concepto de “alarma”** el mismo que está situado entre el mínimo y el valor aceptable.

5. *Diseñar la medición:* fijar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, designar a los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. La información debe estar en forma secundaria en reportes de fuentes oficiales sean estos en forma impresa, en una base de datos o en la web. Como información primaria directamente por medio de las personas involucradas, disponible a través de encuestas realizadas a los usuarios y beneficiarios de un proyecto.
6. *Determinar y asignar recursos:* Posterior a lo anotado anteriormente, viene la necesidad de los recursos para realizar las mediciones. La medición se incluya e integre en el desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo. Pues si se quiere implantar mediciones se tendrá que conseguir previamente una “cultura de medición”. Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.
7. *Medir y ajustar:* Al efectuar las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar: Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, Proceso de toma y representación de la información, frecuencia en la toma de la información, y finalmente destinatario de la información.
8. *Estandarizar y formalizar:* Es el proceso de especificación completa, documentación divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de un proyecto de los indicadores de gestión.
9. *Mantener en uso y mejora continuamente:* en el mundo globalizado en el que nos desenvolvemos, lo único invariable es el cambio y que genera una dinámica especial en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y proceso de la ejecución de proyectos de las organizaciones. En resumen ser continuos, aplicar los ajustes necesarios si se diera el caso y mantenernos en lo preciso, ágil, oportunos, confiables y sencillo.

2.2.5.1 Preguntas guía en la formulación de indicadores

- Qué se quiere medir? El propósito de este paso es identificar el objeto de medición, para este paso es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: 1) ¿Cual es el proyecto que se quiere evaluar? 2) ¿Qué aspecto interesa evaluar de ese proyecto?. Como respuesta lo que se quiere medir es la variables
- Con qué información se cuenta?
- Dónde se obtendrá la información?: La información debe estar en *forma secundaria* en reportes de fuentes oficiales sean estos en forma impresa, en una base de datos o en la web. Como *información primaria* directamente por medio de las personas involucradas. Y disponible a través de encuestas realizadas a los usuarios y beneficiarios de un proyecto

2.2.5.2 Como redactar indicadores

Agregación más preposición

- Cantidad de.....
- Porcentaje de.....
- Numero de.....

Sustantivo Plural (Variable)

- Niños.....
- Familias.....
- Estudiantes.....

Verbo en participio pasado (Acción)

- Capacitados.....
- Alimentados.....
- Promovidos.....

Complementos circunstanciales (tiempo, lugar, características)

- En la Fundación "Cisol" en el periodo escolar 2008-2009

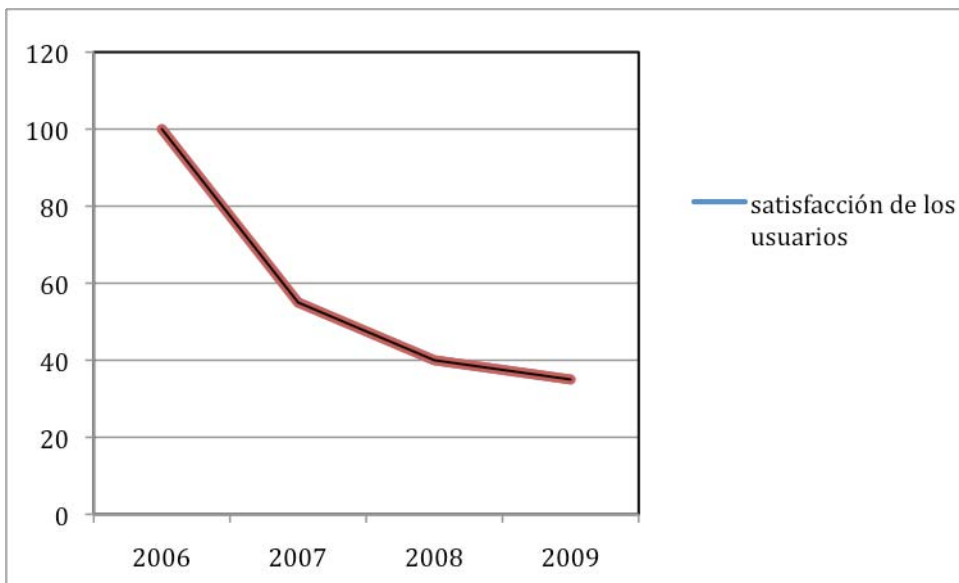
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Beltrán, J. (Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad)³⁶ señala cuatro formas de presentación de los indicadores. El análisis de los indicadores debe ser fácil de manejar y administrar, con el fin de ocupar el tiempo necesario y no perder energías en procesos engorrosos. Para facilitar este proceso existen cuatro formas de presentación de los indicadores:

1. Gráficas
2. Tablas
3. Gráficos con seguimiento
4. Gráficos de control

Es fundamental anotar que las organizaciones elegirán las que se acoplen a sus necesidades.

1. Presentación de indicadores con gráfica

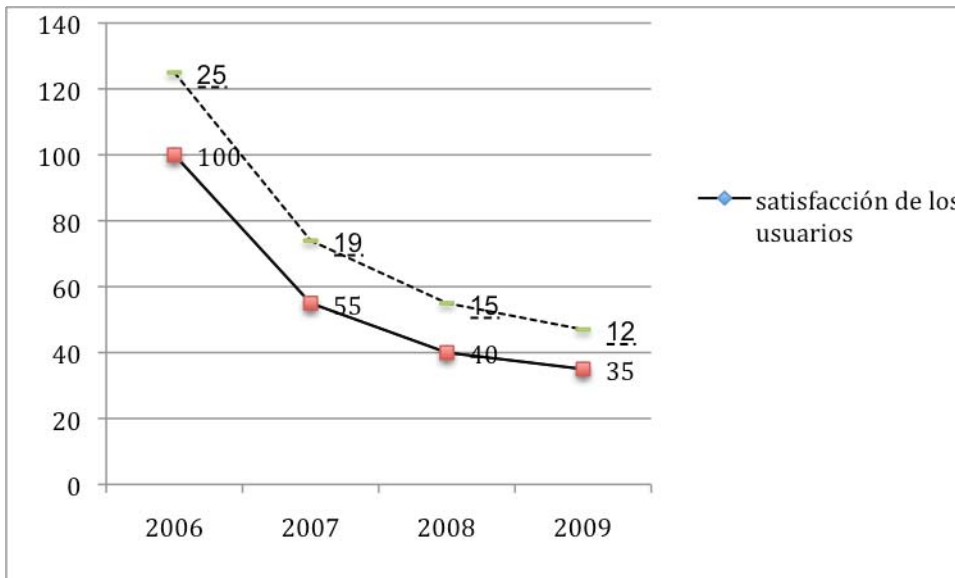


2. Presentación de indicadores a manera de tabla

INDICADOR	2006	2007	2008	2009
Satisfacción de los usuarios	100%	55%	40%	35%

³⁶ Beltrán, Jesús. Ibid .pp. 97-98

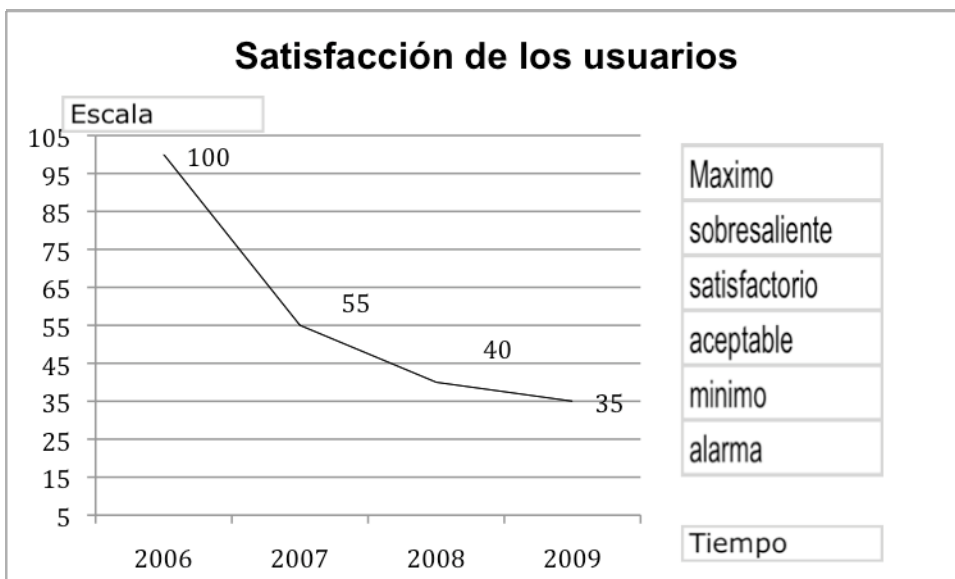
3. Presentación de indicadores con grafica de seguimiento



O_____O Queja de usuarios

Promedio usuarios

4. Presentación de indicadores con grafica de control



$\frac{\text{Número de quejas de usuarios y familiares}}{\text{Número promedio de usuarios}} = \frac{\text{Satisfacción mensual lograda}}{\text{Satisfacción mensual esperada}}$

Número promedio de usuarios

Satisfacción mensual esperada

Tomado de: Beltrán, Jesús. **Indicadores de gestión.** Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores. Bogotá. 2000, Segunda edición (Pag.97-98) y adaptado por Gardenia Ojeda.

2.3 Cuadro de mando integral

Martínez F³⁷ ofrece definiciones sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI): como una herramienta de medición diseñada por Kaplan y Norton y presentada en la Universidad de Harvard. Es considerado como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuales serían los inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Perspectiva financiera.** Se refiere a la rentabilidad, crecimiento de las ventas, ingresos que sirvan de sustentabilidad para un proyecto, el riesgo vista desde la perspectiva de los directivos de la organización.
2. **Perspectiva del cliente.** Enfatiza la forma en que deberíamos aparecer ante nuestro cliente.
3. **Perspectiva de procesos internos.** Requiere que la organización identifique en qué y cuáles son los procesos en que debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y directivos.
4. **Perspectiva del crecimiento y aprendizaje.** Muestra como se debe mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar la visión. Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Bastidas E y Ripoll V³⁸, ofrecen una definición de un estudio empírico realizado por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, revela que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización.

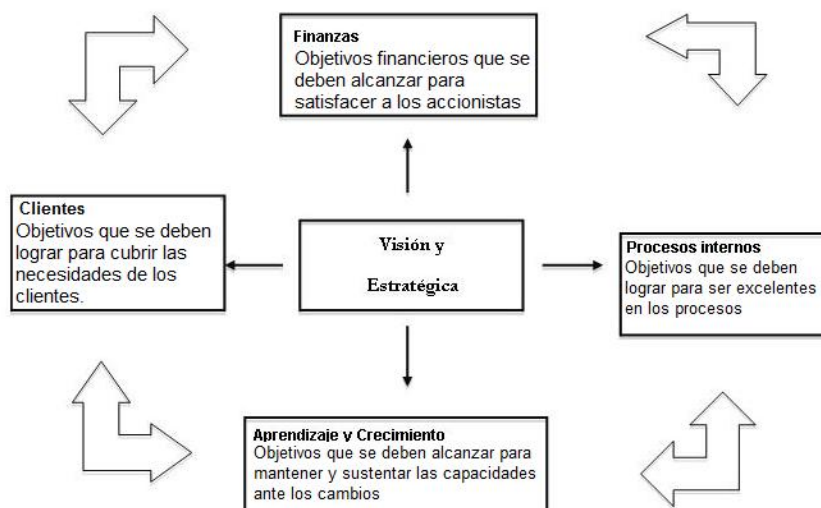
³⁷ Martínez Francisco, *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión*. . Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 de agosto)

³⁸Bastidas Eunice y Ripoll Vicent. *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf> (Consulta 2009, 14 de agosto)

Desde la perspectiva de los autores en otro texto dedicado al CMI³⁹, El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Los directivos ahora pueden medir de qué manera sus unidades de la organización creaban valor para sus usuarios actuales y usuarios futuros.

Así mismo, ante las críticas de que los sistemas de información basados en medidas financieras dejaban de lado aspectos cualitativos, es necesario indicar que los indicadores no financieros también pueden presentar ciertas desventajas, por una parte están los activos intangibles (recursos humanos, la capacitación y formación del personal, y la implementación de nuevos procesos y servicios) que se convirtieron en algo mucho más decisivo que los activos tangibles y físicos. El dar la valoración de estos activos intangibles no resultaba fácil, puesto que su valor depende del contexto de la organización y de la estrategia. Es necesario mencionar que la dedicación que se les da a los activos intangibles no muestra resultados inmediatos sobre los resultados financieros de la organización sino que se obtiene resultados a futuro.

PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO CON FIN DE LUCRO



Tomado de: Martínez Francisco, *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión*. . Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 agosto)

³⁹ Martínez Francisco, *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión*. . Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 agosto)

Kaplan, R y Norton, D (2004)(Cómo utilizar el cuadro de mando INTEGRAL. Para implementar y gestionar su estrategia)⁴⁰ en el capítulo 5 (Cuadros de mando estratégicos en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias) citan conceptos del cuadro de mando integral acoplado a las organizaciones sin fines de lucro.

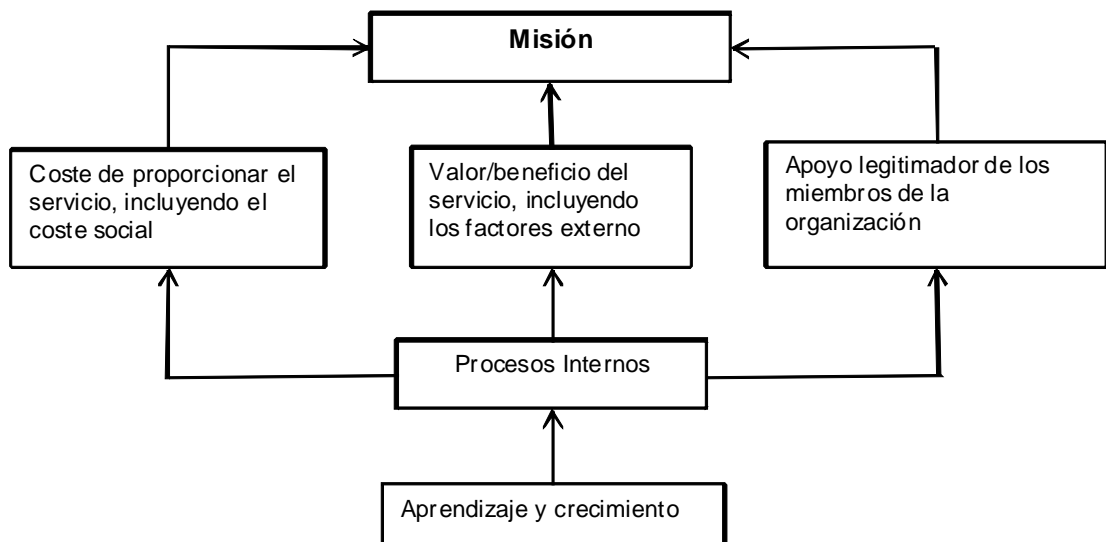
Reconocen que la mayoría de las entidades sin fines de lucro y administraciones públicas tuvieron dificultades al aplicar el CMI, pues si estas entidades colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, se provocaban dificultades en la estructura original y arrojaban conclusiones de que aparentemente no se lograban resultados.

Hay que puntualizar que el objetivo primordial de estas organizaciones no es lograr el éxito financiero. De ahí que Kaplan y Norton (2004) plantean la necesidad de ubicar a los clientes, usuarios, beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía. En las empresas mercantiles, el cliente paga por un bien o servicio y a su vez lo recibe. En una organización sin fines de lucro los donantes proporcionan los recursos financieros es decir pagan por el servicio mientras que otro grupo, los usuarios, beneficiarios, reciben el servicio. Ahora debemos identificar quien es realmente el cliente el que financia o el que recibe el servicio. Para no tomar una decisión sin ponerla en discusión las organizaciones pueden colocar la perspectiva del donante y la del cliente, usuario, o beneficiario en la parte superior del cuadro de mando integral logrando alcanzar objetivos tanto para el que financia como para el que recibe el servicio.

De hecho Kaplan y Norton(2004) plantean que las organizaciones deberían colocar un objetivo muy amplio en la parte superior de su cuadro de mando integral, mostrando claramente la misión a largo plazo de la organización. Por ejemplo, el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y grupos humanos en situación difícil. Por lo tanto los objetivos dentro del cuadro de mando integral se orientan hacia la mejora de un objetivo de tan alto nivel, como se muestra en el cuadro de mando integral acoplado a las organizaciones sin fin de lucro.

⁴⁰ Kaplan, R-Norton, D. **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.** Para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000.com, Barcelona, 2004. pp.147-150.

El cuadro de mando integral acoplado para las organizaciones del sector público y sin fin de lucro



Fuente: Kaplan, R – Norton D: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2004, p 149

El cuadro de mando integral acoplado a las organizaciones sin fines de lucro tiene tres perspectivas de alto nivel que se pueden observar en el grafico anterior.

Perspectiva del costo incurrido, muestra la importancia de la eficacia operativa. El costo medido debería medir los gastos de la agencia y también el costo social que le impone a los ciudadanos y a otras organizaciones a través de sus operaciones.

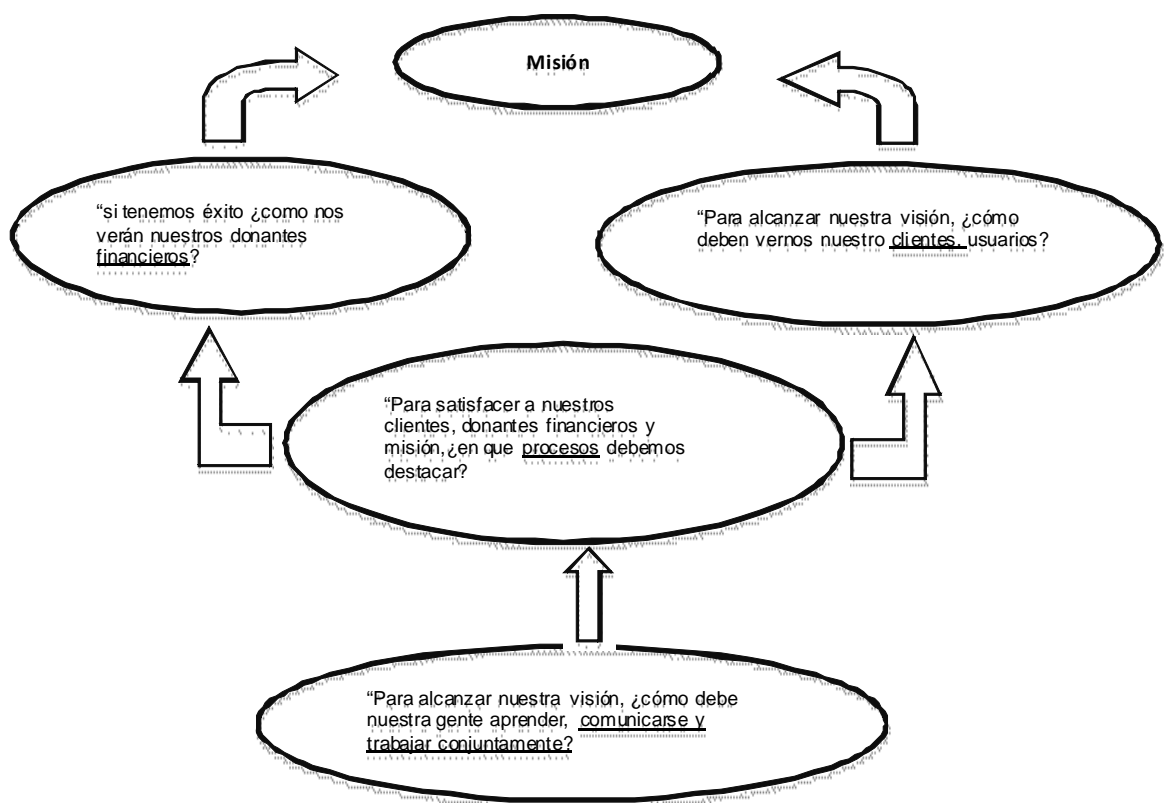
Perspectiva del valor creado, identifica los beneficios que la agencia está creando para los ciudadanos. Es la perspectiva más difícil de medir. Será difícil cuantificar financieramente los beneficios de una educación mejor, una salud mejor, Serán los ciudadanos o beneficiarios los que finalmente juzgarán en su momento los beneficios de estos elementos.

La perspectiva del apoyo legitimador, como ya se mencionó anteriormente un cliente importante es el “donante”, y para asegurar que el financiamiento sea continuo se debe

cumplir con los objetivos de la fuente de ingresos, los ciudadanos, o sea, todos los donantes.

Las organizaciones sin fin de lucro deben tener, entonces, tres objetivos de alto nivel que deberían satisfacer o lograr para poder cumplir con su misión: crear valor a un costo mínimo, desarrollar un apoyo continuo, y mantener una dedicación constante a las autoridades que la financian. Si una agencia tiene claros estos tres elementos, puede entonces proceder a identificar los objetivos de sus procesos internos, de los procesos de aprendizaje y crecimiento, así como la satisfacción de todos los usuarios, lo que le permitirá alcanzar las metas propuestas en las tres metas de alto nivel determinadas.

Expresado gráficamente este concepto, pero siendo aplicado a las agencias del sector público que tampoco tienen fin de lucro, el esquema resultante es:



Fuente: Kaplan, R – Norton D (2004): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, p 148

Para las organizaciones sin fines de lucro, el objetivo máximo es entregar valor a los usuarios, beneficiarios o llamados también ciudadanos, no a los accionistas. Una organización sin fines de lucro sabe que tiene que trabajar para lograr su misión y visión, sirviendo a la sociedad y apoyándose en la aportación de bienes o servicios con el fin de cumplir con los objetivos propuestos y satisfacer las necesidades de los beneficiarios o sociedad atendida.

Finalmente como reflexión a lo anteriormente anotado se diría que el CMI es un modelo dinámico que permite a las organizaciones sin fin de lucro lograr alcanzar los objetivos de alto nivel que a largo plazo involucran a la Misión de la entidad, para la cual fueron creadas, en el caso de la Fundación “CISOL”, cumplir con el fin “buscar el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y grupos humanos en situación difícil, a través de alternativas concretas y coordinadas de promoción del desarrollo, adecuadas a cada realidad concreta”.

3. Diseño, análisis e interpretación de indicadores

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Como ya se anotó en el primer capítulo, se tomará el proyecto más grande de la Fundación “CISOL” que es el proyecto “**Escuela EDUCARE**” para el diseño, análisis e interpretación de indicadores.

- La MISIÓN institucional de la Escuela “EDUCARE” es ofrecer a niñas, niños, y adolescentes vulnerables una educación básica alternativa sustentada en valores.
- La VISIÓN: “La Escuela Educare será un centro de educación básica integral de calidad, especializada en niños en situación de riesgo, constituyéndose un referente para otros centros educativos nacionales e internacionales”.

En el cumplimiento de lo propuesto para la Escuela Educare se han identificado dos Áreas relevantes, las mismas que se anotan en el cuadro No. 1, a continuación.

Cuadro No. 1
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS
DE LA ESCUELA EDUCARE

AREA RELEVANTE	VARIABLES	OBJETIVO
1. AREA PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none">• Alumnos matriculados en 7 años de Educación Básica para el año lectivo 2008 2009• Alumnos que reciben terapia de recuperación Psicopedagógica para superar las dificultades de aprendizaje severos.• Alumnos que	<ul style="list-style-type: none">• Promover al año inmediato superior a cuando menos el 90% de los 143 niños, niñas y adolescentes vulnerables que se educan en la Escuela Educare de la Fundación CISOL, con un presupuesto de \$118.466,56

	<p>reciben recuperación pedagógica para mejorar sus problemas de aprendizaje y promover al año inmediato superior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos que promocionan en el año lectivo 2008 2009 • Costos insumidos en la promoción de los alumnos del año lectivo 2008 2009 	
2. ÁREA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de 7 años de Educación Básica de la Escuela Educare que reciben desayuno y almuerzo escolar durante el año lectivo 2008 2009. • Alumnos de 7 años de Educación Básica de la Escuela Educare que reciben control y atención médica y odontológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a 143 niños, niñas y adolescentes altamente vulnerables que se educan en la Escuela Educare de la Fundación CISOL un servicio de alimentación que incluya desayuno y almuerzo de Lunes a Viernes durante todo el año lectivo. • Ofrecer a 143

	durante el año lectivo 2008 2009.	niños, niñas y adolescentes altamente vulnerables que se educan en la Escuela Educare de la Fundación CISOL control y atención médica y odontológica durante todo el año lectivo.
--	-----------------------------------	---

Fuente: Archivos de planeamiento de la Escuela Educare
Elaboración: Directa

3.2. Preparación de indicadores de gestión para la Escuela Educare de la Fundación CISOL, Loja, en el período lectivo 2008 2009

Para el primer área relevante identificada para el análisis de gestión de la Escuela “EDUCARE” se han puntualizado los correspondientes objetivos con sus respectivas variables para los cuales se puntualizan uno o varios indicadores, todo lo cual se anota en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2
DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL ÁREA RELEVANTE “ÁREA PEDAGÓGICA” DE LA ESCUELA EDUCARE, EN EL PERÍODO 2008-2009

Objetivo	Variables que intervienen	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
Promover al año inmediato superior a cuando menos el 90% de los niños, niñas y adolescentes en desventaja que se educan de 1º a 7º años en la Escuela Educare de la Fundación CISOL, con un presupuesto de \$118.466,56	Niños y niñas en situación de desventaja Matriculas de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009	1. Número de niños, niñas y adolescentes en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009	Pobreza de consumo Hogares desarticulados Pertenece a minorías étnicas Circunstancias particulares Edad	Número de niños, niñas y adolescentes con matrícula efectiva para el año lectivo 2008-2009 Ubicación de los chicos y chicas con matrícula efectiva en la escala de desventaja manejada por CISOL	Niños	Al inicio del año escolar 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▀ 140 niños y niñas en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años de Educación Básica en Educare para el año lectivo 2008-2009 ▀ 90% de los niños y niñas matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009 tienen niveles medio o alto de desventaja 	Base de datos 2008-2009 sobre situación de desventaja de alumnos y alumnas de Educare	Índice: indicador/standardx100
	Alumnos de 1º a 7º de Educare que reciben terapias de recuperación psicopedagógica para mejorar los problemas de aprendizaje severos que presentan	2. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren terapia individualizada para superar los problemas de aprendizaje	Problemas de aprendizaje no resueltos	Número de niños y niñas recibieron terapias psicopedagógicas para superar los problemas de aprendizaje Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron terapia, mejoraron sus problemas de aprendizaje en el período 2008-2009	Niños	Al inicio del año escolar 2008-2009 y al fin del año escolar 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▀ 21 niños y niñas en el año lectivo 2008-2009 reciben terapias psicopedagógicas individualizadas para superar sus problemas de aprendizaje. ▀ 90% de los niños, niñas y adolescentes que recibieron terapia psicopedagógica mejoraron su problema del aprendizaje en el año lectivo 2008-2009 	Diagnóstico de maestras que envían a niños y niñas a terapia, al inicio del año escolar 2008-2009 Reporte de Terapeuta al final del año escolar 2008-2009	Índice: indicador/standardx100
	Alumnos de 1º a 7º de Educare que reciben apoyo escolar para superar los retrasos en el aprendizaje que presentan	3. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje	Retraso en el desarrollo de las competencias buscadas Inasistencia	Número de niños y niñas requieren apoyo escolar para superar retrasos en su aprendizaje Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron apoyo escolar, superaron su retraso en el aprendizaje en el período 2008-2009	Niños	Al inicio del año escolar 2008-2009 y al fin del año escolar 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▀ 35 niños y niñas de 1º a 7º de Educare reciben apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje durante el período lectivo 2008-2009 ▀ 90% de los niños y niñas de 1º a 7º de Educare que durante el período 2008-2009 reciben apoyo escolar, superan su retraso en el aprendizaje. 	Diagnóstico de maestras sobre niños con necesidad de apoyo escolar, al inicio del año escolar 2008-2009 Reporte de maestras sobre situación de niños que asistieron a apoyo escolar al final del año escolar 2008-2009	Índice: indicador/standardx100

continúa...

... viene

Objetivo	VARIABLES QUE INTERVIENEN	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
Promover al año inmediato superior a cuando menos el 90% de los niños, niñas y adolescentes en desventaja que se educan de 1º a 7º años en la Escuela Educare de la Fundación CISOL, con un presupuesto de \$118.466,56	Alumnos de 1º a 7º de Educare que promocionan en el año lectivo 2008 2009	4. Porcentaje de estudiantes promovidos al año escolar inmediato superior, al término del año lectivo 2008 2009	No alcanzar las competencias buscadas	(Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que promocionan al año inmediato superior al fin del período 2008-2009/Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que concluyeron el período 2008-2009)x100	% de Estudiantes promovidos	Fin del año escolar 2008-2009	90% de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que terminaron el año escolar 2008-2009, promovieron al año inmediato superior	Reportes de promoción que reposan en Secretaría de Educare.	Índice: indicador/standardx100
	Costos pedagógicos y de servicios directos de apoyo a la escolarización, insumidos en la promoción de los alumnos de 1º a 7º de Educare en el año lectivo 2008 2009	5. Monto invertido en el desarrollo de actividades académicas y de servicios directos de apoyo a la escolarización de los niños y niñas de 1º a 7º años de Educare durante el año lectivo 2008-2009	Necesidades que superan los costos presupuestados. Incumplimiento en la asignación de los recursos comprometidos	No aplica	Dólares	Fin del año escolar 2008-2009	Presupuesto utilizado para la realización de actividades académicas y provisión de servicios directos de apoyo para niños y niñas de 1º a 7º de Educare en el año 2008-2009	Área Administrativo Financiera de CISOL	Comparación entre el presupuesto previsto, el presupuesto invertido y el porcentaje de niños y niñas que promocionaron al año inmediato superior en el período 2008 2009

Fuente: Registros de matrículas y promociones. Informes de maestras. Informes de Psico rehabilitadora. Ejecución presupuestaria del proyecto Educare de Julio de 2008 a Junio de 2009.
Elaboración: directa

Cuadro No. 3
DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL ÁREA RELEVANTE “ÁREA DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS” DE LA ESCUELA EDUCARE, EN EL PERÍODO 2008-2009

Objetivo	Variables que intervienen	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
Ofrecer servicios de bienestar que incluyan atención médica por enfermedad, provisión de medicamentos, desayuno y almuerzo de Lunes a Viernes al 100% de los niños de 1o. a 7o. años de Educare, durante todo el año lectivo 2008-2009	Alumnos de 1o. a 7mo. años de educación básica de la Escuela Educare que reciben atención médica y provisión de medicación durante el año lectivo 2008-2009	6. Atenciones médicas integrales realizadas a los niños de 1º a 7º de Educare durante el año 2008-2009.	Factores culturales respecto al cuidado de la salud	No. de niños de 1º a 7º con enfermedad/No. de niños de 1º a 7º que reciben atención médica cuando presentan algún cuadro de enfermedad mientras asisten a la Escuela Educare en el período 2008-2009. No. de niños de 1º a 7º que recibieron atención médica por enfermedad en la Escuela Educare/No. de niños de 1º a 7º que reciben medicación gratuita para tratar el cuadro de enfermedad atendido en la consulta médica de la Escuela Educare en el período 2008-2009.	Niños atendidos	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños enfermos atendidos 90% de niños enfermos y atendidos recibieron medicación gratuita de CISOL para tratar el cuadro presentado	Registro de atenciones médicas a lo largo del año lectivo 2008-2009	Indices: Indicador/standard x 100
	Alumnos de 1o. a 7mo. años de educación básica de la Escuela Educare que reciben desayuno escolar durante el año lectivo 2008-2009	7. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron de desayuno escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de desayunos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º, por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños y niñas que asisten a clases en Educare reciben desayuno escolar diariamente	Reportes de comedor escolar	Indices: Indicador/standard x 100
	Alumnos de 1o. a 7mo. años de educación básica de la Escuela Educare que reciben almuerzo escolar durante el año lectivo 2008-2009	8. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron del almuerzo escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de almuerzos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños y niñas que asisten a clases en Educare reciben desayuno escolar diariamente	Reportes de comedor escolar	Indices: Indicador/standard x 100

Fuente: Registros de matrículas y promociones. Informes de maestras. Informes de Psico rehabilitadora. Ejecución presupuestaria del proyecto Educare de Julio de 2008 a Junio de 2009.
 Elaboración: Directa

3.3. Fichas técnicas por indicadores elaboradas para el análisis de gestión de la Escuela Educare, en el periodo 2008-2009

Para poder elaborar cada ficha técnica para su posterior análisis, se hizo acopio de la información correspondiente y se la registró en instrumentos que faciliten el acceso a la información necesaria.

A continuación se citarán las tablas desde donde se cita la información, y a continuación la ficha técnica para el indicador correspondiente.

3.3.1. Datos y ficha técnica correspondientes al indicador No. 1

Cuadro No. 4
Niños(as) promocionados año lectivo 2008-2009, según matrículas efectivas

Nivel	Alumnos matriculados	Cambio de escuela	Nunca asistieron	Retirado	Deserción	PROMOCIONADOS	
						SI	NO
7mo	24	-	0	-	1	23	-
6to	22	-	-	-	-	22	-
5to	20	-	-	-	-	20	0
4to	20	-	-	-	-	18	2
3ro	19	-	-	-	-	19	0
2do	22	-	-	-	-	20	2
1ro	19	1	1	-	-	15	2
TOTAL	146	1	1	0	1	137	6

Fuente: Archivos matrículas Educare año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 5
Matriz de vulnerabilidad niños(as) de 1ro a 7mo AEB en Escuela EDUCARE, periodo lectivo 2008-2009

Nivel de Vulnerabilidad	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Mediana	6	15	12	13	11	2	5	64
Alta	12	7	7	6	9	20	18	79
TOTAL								143

Fuente: Base de datos de los participantes en los proyectos de CISOL durante el periodo lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 6
Ficha Técnica para el Indicador No. 1

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
1. Número de niños, niñas y adolescentes en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008 2009	Pobreza de consumo Hogares desarticulados Pertenece a minorías étnicas Circunstancias particulares Edad	<ul style="list-style-type: none"> - 143 niños, niñas y adolescentes con matrícula efectiva para el año lectivo 2008-2009 - 44,7552% de chicos y chicas con matrícula efectiva se encuentran en nivel de alta desventaja - 55,2447% de los chicos matriculados se encuentran en situación de mediana desventaja. 	Niños	Al inicio del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> - 140 niños y niñas en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años de Educación Básica en Educare para el año lectivo 2008-2009 - 90% de los niños y niñas matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009 tienen niveles medio o alto de desventaja 	Base de datos 2008 2009 sobre situación de desventaja de alumnos y alumnas de Educare	Índices: $(143/140) \times 100 = 102,14\%$ $100/90 \times 100 = 111,11\%$

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 1.
Elaboración: Directa

3.3.2. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 2

Cuadro No. 7

Número de niños(as) de Educare que requirieron terapia individual para superar los problemas de aprendizaje

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños	3	5	4	2	2	4	4	24

Fuente: Reporte de psico rehabilitadora sobre terapias año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 8

Número de niños(as) de Educare que recibieron terapia psicopedagógica y mejoraron sus problemas de aprendizaje

Nivel de mejoramiento	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Mejora	3	4	4	2	2	4	2	21
Alta	-	1	-	-	-	-	1	2
No progresa	-	-	-	-	-	-	1	1
Total	3	5	4	2	2	4	4	24

Fuente: Reporte de psico rehabilitadora sobre terapias año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 9
Ficha Técnica para el Indicador No. 2

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
2. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren terapia individualizada para superar los problemas de aprendizaje	Problemas de aprendizaje no resueltos	<ul style="list-style-type: none"> - 24 niños y niñas recibieron terapias psicopedagógicas para superar los problemas de aprendizaje - 23 de 24 (95,83%) niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron terapia, mejoraron sus problemas de aprendizaje en el período 2008-2009 	Niños	Al inicio del año escolar 2008 2009 y al fin del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> - 21 niños y niñas en el año lectivo 2008-2009 reciben terapias psicopedagógicas individualizadas para superar sus problemas de aprendizaje. - 90% de los niños, niñas y adolescentes que recibieron terapia psicopedagógica mejoraron su problema del aprendizaje en el año lectivo 2008-2009 	Diagnóstico de maestras que envían a niños y niñas a terapia, al inicio del año escolar 2008 2009 Reporte de Terapeuta al final del año escolar 2008 2009	Índices (24/21)x100 = 114,29% (95,83/90)x100= 106,47%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 2.
Elaboración: Directa

3.3.3. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 3

Cuadro No. 10

Número de niños(as) de 1ro a 7mo. de Educare que recibieron refuerzo escolar para superar retrasos en el aprendizaje

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños(as)	4	6	4	5	7	9	5	40

Fuente: Informes de Maestras de 1ro a 7mo años respecto a la evaluación de año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 11

Número de niños(as) de 1ro a 7mo. de Educare que recibieron refuerzo escolar y superaron retrasos en el aprendizaje

Nivel de mejoramiento	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Mejora	2	4	4	4	7	9	5	35
No mejora	2	2	-	1	-	-	-	5
Total	4	6	4	5	7	9	5	40

Fuente: Informes de Maestras de 1ro a 7mo años respecto a la evaluación de año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 12
Ficha Técnica para el Indicador No. 3

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
3. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje	Retraso en el desarrollo de las competencias búsquedas Inasistencia	<ul style="list-style-type: none"> - 40 niños y niñas requieren apoyo escolar para superar retrasos en su aprendizaje - 35 (87,5%) niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron apoyo escolar, superaron su retraso en el aprendizaje en el período 2008-2009 	Niños	Al inicio del año escolar 2008 2009 y al fin del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> - 35 niños y niñas de 1º a 7º de Educare reciben apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje durante el período lectivo 2008-2009 - 90% de los niños y niñas de 1º a 7º de Educare que durante el período 2008-2009 reciben apoyo escolar, superan su retraso en el aprendizaje. 	Diagnóstico de maestras sobre niños con necesidad de apoyo escolar, al inicio del año escolar 2008 2009 Reporte de maestras sobre situación de niños que asistieron a apoyo escolar al final del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> Indice $(40/35) \times 100 = 114,29\%$ Indice $(87,5/90) \times 100 = 97,22$ Brecha 2,78%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 3.
Elaboración: Directa

3.3.4. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 4

Cuadro No. 13
Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que terminan el año escolar en Escuela Educare a Junio/09

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños(as)	17	22	19	19	20	22	23	142

Fuente: Base de datos calificaciones Escuela Educare periodo lectivo 2008-2009
 Elaboración: Directa

Cuadro No. 14
Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que promocionan el año inmediato superior al término del año Escolar 2008-2009

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Promocionan	15	20	19	17	20	22	23	136
No promocionan	2	2	-	2	-	-	-	6
Total	17	22	19	19	20	22	23	142

Fuente: Base de datos calificaciones Escuela Educare periodo lectivo 2008-2009
 Elaboración: Directa

Cuadro No. 15
Ficha Técnica para el Indicador No. 4

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
4. Porcentaje de estudiantes promovidos al año escolar inmediato superior, al término del año lectivo 2008-2009	No alcanzan las competencias buscadas	(Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que promocionan al año inmediato superior al fin del período 2008-2009/Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que concluyeron el período 2008-2009)x100 (136/142)x100 = 95,77%	% de Estudiantes promovidos	Fin del año escolar 2008-2009	90% (N=96) de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que terminaron el año escolar 2008-2009, promovieron al año inmediato superior	Reportes de promoción que reposan en Secretaría de Educare.	Índices (95,77/90)x100 = 106,41%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 4.
Elaboración: Directa

3.3.5. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 5

Cuadro No. 16
Montos previsto y ejecutado para 1ro a 7mo años de Educare
en el año lectivo 2008-2009⁴¹

Nº	Función	Total Presupuest	Total Ejecutado
1	Maestra 7º Año	\$ 6.654,52	\$ 6.615,03
2	Maestra 6º Año	\$ 4.847,10	\$ 4.923,87
3	Maestra 5º Año	\$ 4.879,10	\$ 4.449,26
4	Maestra 4º Año	\$ 4.873,21	\$ 5.000,20
5	Maestra 3º Año	\$ 6.454,52	\$ 6.295,90
6	Maestra 2º Año	\$ 6.454,52	\$ 6.295,90
7	Maestra 1º Año	\$ 6.304,52	\$ 6.118,57
8	Terapista del Aprendizaje	\$ 2.400,00	\$ 1.321,00
9	Director	\$ 15.096,96	\$ 14.856,70
10	Trabajadora Social	\$ 9.896,81	\$ 10.415,10
11	Responsable cocina	\$ 3.566,00	\$ 4.152,48
12	Auxiliar de vajilla	\$ 2.166,00	\$ 2.202,93
13	Material didáctico y de uso	\$ 4.000,00	\$ 1.995,01
14	Impresión material educativo	\$ 3.000,00	\$ 1.562,27
15	Uniformes alumnado y maestras	\$ 1.890,00	\$ 410,00
16	Comedor niños de Educare	\$ 29.983,30	\$ 23.353,77
17	Control y atención médica	\$ 6.000,00	\$ 233,36
Total		\$ 118.466,56	\$ 100.201,35

Fuente: Presupuesto de 1ro a 7mo años de Educare para el período 2008-2009. Ejecución presupuestaria de 1ro a 7mo años de Educare para el mismo período
 Ejecución: directa

⁴¹ El desglose presupuestario se puede apreciar en el anexo 1

Cuadro No. 17
Ficha Técnica para el Indicador No. 5

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
5. Monto invertido en el desarrollo de actividades académicas y de servicios directos de apoyo a la escolarización de los niños y niñas de 1º a 7º años de Educare durante el año lectivo 2008-2009	Necesidades superan los costos presupuestados. Incumplimiento en la asignación de los recursos comprometidos	No aplica	Dólares	Fin del año escolar 2008-2009	\$ 118.466,56	Área Administrativo Financiera de CISOL	Gasto Previsto para el período 2008-2009: \$118.466,56 Gasto efectivo del período 2008-2009: \$100.201,35

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 5.
Elaboración: Directa

3.3.6. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 6

Cuadro No. 18

Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que presentaron enfermedad durante el año lectivo 2008-2009

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños(as)	8	14	4	18	13	7	30	94

Fuente: Reporte de atenciones médicas durante el año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 19

Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron atención médica y medicación durante el año lectivo 2008-2009

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Reciben atención médica	8	14	4	18	13	7	30	94
Reciben medicación	8	12	4	18	13	7	30	92

Fuente: Reporte de atenciones médicas durante el año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 20
Ficha Técnica para el Indicador No. 6

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
6. Atenciones médicas integrales realizadas a los niños de 1º a 7º de Educare durante el año 2008-2009.	Factores culturales respecto al cuidado de la salud	<p>- No. de niños(as) de 1º a 7º con enfermedad/No. de niños(as) de 1º a 7º que reciben atención médica cuando presentan algún cuadro de enfermedad mientras asisten a la Escuela Educare en el periodo 2008-2009. $(94/94) \times 100 = 100\%$</p> <p>- No. de niños(as) de 1º a 7º que recibieron atención médica por enfermedad en la Escuela Educare/No. de niños(as) de 1º a 7º que reciben medicación gratuita para tratar el cuadro de enfermedad atendido en la consulta médica de la Escuela Educare en el periodo 2008-2009. $(92/94) \times 100 = 97,87\%$</p>	Niños atendidos	Al final de año escolar 2008-2009	<p>100% de niños de 1º a 7º de Educare que presentan enfermedad mientras asisten clases, reciben atención médica.</p> <p>90% de niños de 1º a 7º de Educare que han sido atendidos por enfermedad mientras asistían a clases, reciben la medicación de manera gratuita.</p>	Registro de atenciones médicas a lo largo del año lectivo 2008-2009	<p>Indices:</p> <p>$(100/100) \times 100 = 100\%$</p> <p>$(97,87/90) \times 100 = 108,74\%$</p>

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 6.
Elaboración: Directa

3.3.7. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 7

Cuadro No. 21

Desayunos escolares brindados a los alumnos de 1ro. a 7mo. de Educare durante el año lectivo 2008-2009

Rubro	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Total
Desayunos	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027
Total	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027

Fuente: Registros de comedor de Escuela Educare durante el período 2008-2009

Elaboración : Directa

Cuadro No. 22

Ficha Técnica para el Indicador No. 7

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
7. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron de desayuno escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de desayunos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º, por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100 $(27027 / (143 \times 189)) \times 100 = 100$	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños de 1º a 7º que asisten a clases en Educare, reciben desayuno escolar.	Reportes de comedor escolar	Indice $(100/100) \times 100 = 100\%$

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 7.

Elaboración: Directa

3.3.7. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 8

Cuadro No. 23

Almuerzos escolares brindados a los alumnos de 1ro. a 7mo. de Educare durante el año lectivo 2008-2009

Rubro	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Total
Almuerzos	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027
Total	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027

Fuente: Registros de comedor de Escuela Educare durante el período 2008-2009
Elaboración directa

Cuadro No. 24

Ficha Técnica para el Indicador No. 8

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
8. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron del almuerzo escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de almuerzos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º, por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100 (27027/(143x189))x100 = 100	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños de 1º a 7º que asisten a clases en Educare, reciben almuerzo escolar.	Reportes de comedor escolar	Índice (100/100)x100 = 100%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 8.
Elaboración: Directa

3.4. Análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos

Para poder realizar la interpretación de los hallazgos obtenidos en el análisis de gestión de la Escuela Educare para el año lectivo 2008-2009, se seguirán las o perspectivas propuestas en el modelo básico de Kaplan y Norton,(2004) autores del Cuadro de Mando Integral. Estas son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

Se ha hecho uso de herramientas complementarias a lo registrado para las fichas técnicas construidas para cada Área de Resultado Clave, con el fin de poder contar con los elementos necesarios para completar la visión del modelo básico.

3.4.1. La Perspectiva Financiera

Se puede apreciar que a pesar de encontrarnos en un momento de crisis a nivel global, y a pesar de que los requerimientos presupuestarios crecen año a año, ya por la apertura de nuevos años escolares, ya por el aumento en los costos de insumos, salarios y otros, sin embargo fue posible conseguir los recursos necesarios para mantener el servicio de atención a niños y niñas en desventaja.

Los presupuestos contemplan los elementos mínimos indispensables necesarios para poder llevar a cabo la misión y poder cumplir con lo previsto en el Plan Operativo. Pese a que el presupuesto es modesto y muy ajustado a las necesidades, la gestión ha permitido realizar algunos ahorros que proporcionan holgura y disminuyen el stress a lo largo del año escolar.

Sin embargo, un factor de alto riesgo para la Escuela Educare y para la Fundación CISOL es el no contar con ingresos fijos. Por un lado, al ser la Fundación un organismo que por ley no puede realizar actividades económicas, no puede producir ingresos propios y depende exclusivamente de encontrar aliados estratégicos para poder ejecutar los proyectos. Por otro lado, al ser un organismo privado no puede aspirar a una partida permanente del presupuesto del Estado, como lo haría una escuela pública o un organismo de desarrollo

seccional. Pese a este grave factor de riesgo, la Fundación se ha mantenido por 31 años brindando sus servicios a la comunidad, pero el asunto de buscar formas creativas para sostenimiento de los proyectos es un asunto que debe enfrentarse de inmediato.

3.4.2. La Perspectiva del cliente

Para poder realizar un análisis sobre este aspecto, se recurrió al seguimiento de satisfacción que Fundación CISOL mantiene con respecto a sus clientes internos y externos,

El segmento de clientes que tiene que ver con niños y niñas fue ligeramente superior al previsto inicialmente, debido a la alta demanda por el tipo de educación brindadas por la Escuela Educare. El nivel de satisfacción de los niños y niñas es medido a partir de cuarto año, pues utiliza como herramienta una encuesta de aplicación a mediados de año escolar, cuando el análisis de resultados permite que la maestra y a la administración realicen los ajustes necesarios en la marcha. Al respecto, el nivel de satisfacción general de los clientes internos es satisfactorio. Los detalles de los aspectos investigados se pueden apreciar en el anexo 2.

Las maestras de 1ro. a 7mo. años realizan también una autoevaluación (anexo 3) de su trabajo. Este análisis se hace hacia el tercer trimestre del año lectivo, y permite contrastar la visión individual con la opinión del resto de colegas educadoras al recibir retroalimentación sobre los aspectos revisados. En general, las maestras se encuentran satisfechas del trabajo realizado.

Aunque se cuenta con estas dos importantes visiones, sería interesante encontrar el mecanismo de contrastar las dos perspectivas. Sería útil el diseñar nuevos instrumentos que permitan que las maestras realicen una proyección de los resultados de las encuestas aplicadas a sus niños y niñas; igualmente importante sería contar con un instrumento que contraste la visión de los chicos y chicas con respecto a la autoevaluación de las maestras. Sería además importante incorporar a los años inferiores, variando la metodología de encuesta y realizando actividades que permitan evaluar la perspectiva de los niños y niñas más pequeños.

3.4.3. Los procesos internos

Para medir el impacto de los procesos internos, Fundación CISOL hace uso de la encuesta anónima de clima laboral. Del análisis de respuestas de esta encuesta (Anexo 4) se puede encontrar que la mayoría del personal está bastante satisfecho con los procesos internos que mantiene la Fundación CISOL y la Escuela Educare.

3.4.4. El aprendizaje y crecimiento

Para poder mantener los estándares buscados, la Escuela Educare se apoya en dos elementos importantes: la baja rotación del personal y la capacitación del mismo.

Al tratarse de un sistema de trabajo por proyecto financiado anualmente, el personal es contratado para el período para el cual se cuenta con el respectivo financiamiento. Pese a este inconveniente que podría propiciar una alta rotación, solamente una maestra renunció porque había ganado el concurso para ingresar al magisterio público.

La Fundación CISOL se preocupa de ofrecer capacitación continua a sus docentes. En el período lectivo analizado, todas las maestras participaron en dos talleres internacionales de arte y pedagogía; y a lo largo del año, en un taller mensual de promoción a la lectura, diez en total.

Si bien se carece de los recursos necesarios para ofrecer estabilidad laboral al personal más allá del período para el cual se ha conseguido financiamiento, los procesos de capacitación y el sistema de trabajo contribuyen a la permanencia de maestras, las cuales se continúan especializando de manera permanente con costos cubiertos por la Fundación.

Para finalizar se resume diciendo que la Fundación CISOL, ubica en la parte superior del cuadro un objetivo muy amplio que es el “ofrecer a niñas, niños, y adolescentes vulnerables una educación básica alternativa sustentada en valores con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de los sectores poblacionales más vulnerables”. De los conceptos expresados por Kaplan y Norton,(2004) se concluye que efectivamente los clientes más importantes para la Fundación CISOL son los beneficiarios y los donantes, donde se desarrollan los objetivos para ambos.

3.5. INFORME

Para comenzar la relación de lo encontrado con respecto al **primer indicador** es necesario aclarar algunos elementos que lo conforman.

El término “matrícula efectiva”, utilizado para los reportes oficiales para el Ministerio de Educación, se refiere a los alumnos(as) que se registraron para el año correspondiente y asistieron a clases. Este valor es de carácter absoluto y no distingue aquellos casos en los que los alumnos(as) han solicitado y se ha concedido pases a otras escuelas, ni los casos de deserción a lo largo del año escolar.

La Fundación CISOL tiene identificada como población blanco a aquellos niños, niñas y adolescentes cuyas situaciones y circunstancias de vida particulares, los ponen en una condición de mayor vulnerabilidad en relación a otros chicos(as) que no viven estas situaciones.

Para la determinación de estas circunstancias particulares, CISOL ha asumido los estándares nacional e internacionalmente aceptados de organismos que trabajan con infancia, con empleo y con pobreza: UNICEF⁴², OIT⁴³, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, INEC⁴⁴.

Los niveles de vulnerabilidad han sido fijados de la siguiente manera:

- Trascendiendo el enfoque de género, una niña trabajando en la calle ha sido considerada más vulnerable que un niño trabajando en la calle. Por tanto, el ser niña suma 1 punto en la escala de vulnerabilidad, mientras que los varones se califican con 0 puntos.
- La edad mínima aceptada por el Ministerio de Trabajo para el trabajo de menores de edad es de 15 años, por lo que los participantes entre 15 y 17 años califican con 0 puntos. Pese a que la ley prohíbe el trabajo de menores de 15 años, las cuentas nacionales en los censos y otros, registran a niños y niñas de 10 años y más dentro

⁴² UNICEF: Sigla en Inglés para el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

⁴³ OIT: Sigla para Oficina Internacional del Trabajo

⁴⁴ INEC: Sigla para Instituto Nacional de Estadística y Censos

de la PEA⁴⁵, por lo que los participantes entre 10 y 14 años califican con 1 punto en la escala de vulnerabilidad. Por último, pese a que existe prohibición legal y las cuentas nacionales no registran estos casos, en la práctica existen niños(as) menores de 10 años que realizan actividades productivas o reproductivas, por cuenta propia o bajo relación de dependencia; a este tercer grupo se ha asignado 2 puntos en la escala de vulnerabilidad.

- La Escuela Educare está inmersa en la categoría de “Educación Regular” dentro de las modalidades que contempla el Ministerio de Educación, y por tanto debe acoger los rangos de edad que para cada año de escolarización prevé el Ministerio. Cuando los(as) estudiantes se encuentran cursando un año en concordancia con su edad cronológica, su nivel de escolaridad es adecuado y se califican con 0 puntos de vulnerabilidad. Cuando los (las) estudiantes cursan un año y son mayores a los rangos de edad que señala el Ministerio para ese año, o cuando existe un desfase entre el último año escolar aprobado y la edad del estudiante, son calificados con 1 punto en la escala de vulnerabilidad.
- Pese a que nuestro país es pluriétnico y multicultural, en la práctica existe discriminación de tinte xenófobo que se manifiesta en diversos grados de rechazo o malos tratos hacia los grupos minoritarios. Teniendo en cuenta esta realidad, los(las) alumnos de raza mestiza reciben 0 puntos en la escala de vulnerabilidad, mientras que los pertenecientes a las razas indígena o afroecuatoriana reciben 1 punto.
- Fundación CISOL considera que pese a las múltiples dificultades y aún disfunciones que puedan presentar las familias de los sectores social y económicamente deprimidos, la familia sigue siendo el mejor ambiente para el desarrollo y la socialización de niñas y niños. En acuerdo a esta consideración, los(as) estudiantes que viven con padre y madre son calificados con 0 puntos en la escala de vulnerabilidad. Cuando la familia se desarticula por cualquier razón y los(las) chicos(as) viven en un hogar monoparental, son asignados con 1 punto en la escala de vulnerabilidad. Existen sin embargo situaciones en las que el niño o niña vive con terceras personas que no son ni su padre ni su madre y en estos casos se asignan 2 puntos en la escala de vulnerabilidad.

⁴⁵ PEA: Sigla para Población económicamente activa

- En referencia al trabajo infantil, Fundación CISOL considera que el único trabajo aceptable para un niño es estudiar. Desafortunadamente, la gran parte de niños(as) de los sectores deprimidos, deben trabajar para ayudar en la economía familiar. A los(las) estudiantes que no realizan ningún trabajo, se les asigna 0 puntos en la escala de vulnerabilidad. Dentro del grupo de quienes trabajan, usualmente el trabajo reproductivo se realiza al interior de viviendas o en locales protegidos de los elementos, idealmente bajo el cuidado y la supervisión de adultos, por lo que a los(las) estudiantes en esta categoría se asigna 1 punto en la escala de vulnerabilidad; el trabajo productivo en casi todos los casos se lleva a cabo en ambientes exteriores y por cuenta propia, por lo que niños y niñas están desprovistos de la protección adulta y son asignados con 2 puntos en la escala de vulnerabilidad.
- Directamente relacionada con la categoría anterior está la condición del número de horas dedicadas al trabajo. El Ministerio de Trabajo determina en 6 horas diarias (30 horas semanales) la jornada laboral completa para los menores de edad, por lo que cualquier niño o niña que trabaje menos de 30 horas, recibe 0 puntos en la escala de vulnerabilidad, mientras que aquellos que trabajan por más de 30 horas reciben 1 punto en la escala de vulnerabilidad.
- Fundación CISOL acepta la definición de pobreza que manejan los organismos oficiales del Estado y asigna 1 punto en la escala de vulnerabilidad a los(las) estudiantes que son miembros de una familia categorizada como pobre por consumo⁴⁶.
- Aquellos(as) estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad física o mental reciben 1 punto en la escala de vulnerabilidad.
- Por último, aquellos(as) niños(as) que viven circunstancias particulares como por ejemplo: ser hijos(as) de madre o padre preso, ser hijos(as) de madre trabajadora sexual, ser hijos(as) de padre o madre viviendo con VIH, etc., reciben 1 punto en la escala de vulnerabilidad.

⁴⁶ Se considera "pobres" a los niños(as) que pertenecen a hogares cuyos ingresos globales son inferiores al valor de la línea de pobreza. La línea de pobreza está determinada por el costo de una canasta familiar básica de bienes y servicios. Para mayo de 2009 fue de \$522,75 según el INEC.

Si un niño o niña reúne hasta 4 puntos en la escala de vulnerabilidad, se ubica en el segmento de mediana vulnerabilidad, mientras que aquellos(as) que sumen 5 puntos o más, son considerados altamente vulnerables por Fundación CISOL.

Teniendo en cuenta el marco antes citado, con respecto al primer indicador podemos decir que:

La escuela Educare prevé registrar a 20 niños y niñas por aula, con lo que el standard previsto de matrículas para el período 2008-2009 fue determinado en 140 alumnos(as). Sin embargo, el currículo de Educare, que es pensado específicamente para niños(as) vulnerables, hace que la demanda por este tipo de educación sea más alto que la oferta. Al realizar el cálculo del índice de matrículas efectivas para niños(as) vulnerables en la Escuela Educare, se determina un cumplimiento del 102,14%.

En términos prácticos, esto se traduce en que un mayor número de niños(as) vulnerables hayan podido beneficiarse del sistema de educación alternativo que mantiene Educare.

Con respecto al **segundo indicador**, se anota primero las consideraciones en las que la Escuela Educare enmarca su trabajo de recuperación psicopedagógica para posteriormente revisar los resultados del período 2008-2009.

Si bien es de común aceptación que el 10% de niños y niñas presentarán algún problema de aprendizaje al ingresar a la Escuela luego de los cinco años de edad⁴⁷, las condiciones particulares de los(as) niños(as) que acoge Educare (desnutrición crónica, malnutrición en el hogar, escasa estimulación temprana, stress emocional, etc.) y la experiencia con la población atendida en los años anteriores hacen que CISOL prevea que la cifra se triplique con lo que planifica la oferta de terapias especializadas de recuperación psicopedagógica para al menos tres niños(as) por grado, lo que sumaría un total de 21 niños(as) que a lo largo del año asistirían a terapia individual con una profesional especializada, para mejorar y eventualmente superar problemas expresivos como dislalias, así como problemas diversos del aprendizaje tales como dificultad en reconocer vocales y números, ningún control del espacio gráfico, ligado, confusión y sustitución de consonantes, omisión de sílabas

⁴⁷ Varios autores. *Cómo identificar los problemas de aprendizaje*.
<http://www.guiainfantil.com/educacion/escuela/noaprende.htm>

compuestas, inversión de sílabas compuestas, marcada dificultad en la seriación, imposibilidad de realizar las operaciones básicas con cifras elementales.

La superación de un problema de aprendizaje es un proceso largo, que usualmente requiere varios años de terapia especializada. La Escuela Educare prevé sin embargo, que el 90% de los(as) chicos(as) que asisten a terapia mejoren su situación y avancen en el proceso de solucionar el problema del aprendizaje que los aqueja.

Cuando se aplicaron los datos para calcular el índice de chicos que han recibido este tipo de terapias durante el año lectivo 2008-2009, se determinó un cumplimiento del 114,29%, básicamente porque la capacidad de recibir a nuevos chicos se dio al ser dados de alta dos alumnos luego del primer trimestre y un tercero dejó de asistir a las terapias por circunstancias personales difíciles de superar.

De la misma manera, al aplicar los valores obtenidos y realizar los cálculos pertinentes en la segunda parte del indicador, se puede apreciar que existe un índice de mejoramiento de los problemas de aprendizaje del 106,47%.

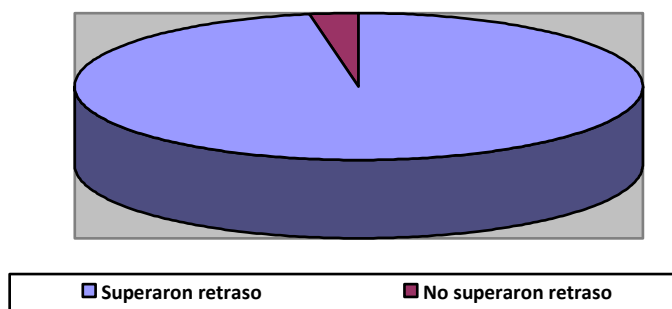
Para el **tercer indicador** es también pertinente clarificar los elementos que a él conciernen. Educare funcionan con currículo por competencias, en el que los(las) alumnos(as) avanzan a medida que van desarrollando competencias sobre las que se anclan las siguientes a desarrollar. Cuando por cualquier circunstancia individual algún niño(a) se retrasa con respecto al grupo, necesita recibir apoyo pedagógico por parte de su maestra. Estas sesiones se realizan luego del horario escolar y son preparadas de manera individual para cada alumno(a) en función del retraso que presente. Todas tienen por objeto que los(as) estudiantes superen el retraso y continúen trabajando al mismo ritmo y en el mismo nivel que el resto de la clase.

En base a los niveles en los que promocionaron en el año lectivo anterior (2007-2008), Educare previó que 35 niños y niñas requerirían de apoyo escolar por parte de sus maestras y de ellos, que el 90% superarían este retraso y se igualarían al resto del grupo.

Una vez ubicados los cálculos pertinentes para este indicador, se observa que el número de alumnos(as) que requirió apoyo escolar fue mayor al previsto, con un índice de 114,29%. El cálculo del segundo componente de éste indicador (superación del retraso) tomó en cuenta

el número total de alumnos que a lo largo del año habían requerido apoyo; los resultados obtenidos indican un índice de superación del retraso en adquisición de competencias del 97,22%.

Brecha en el índice de superación del retraso académico de los alumnos de 1ro a 7mo de Educare en el periodo 2008-2009



Se presenta entonces una brecha del 2,78%, hecho que al ser consultadas las maestras no consideran como un inconveniente pues se trata de casos que presentaron el retraso en el último trimestre del año lectivo, cuando no se contó con tiempo suficiente para igualar al grupo antes del término de clases. Las maestras refieren además que estos casos han sido singularizados y la maestra que los recibirá en el siguiente año está al tanto para trabajar con ellos de manera individualizada desde los inicios del año escolar.

Para analizar el **cuarto indicador** es preciso indicar que en Educare, un alumno promociona al año inmediato superior una vez que ha alcanzado las competencias que para las diversas áreas se han establecido al inicio del año escolar. Aunque el sistema curricular de Educare no sea objeto de la presente tesis, es también importante indicar que esta promoción puede darse en mayor o menor tiempo que el de un período escolar.

Guardando coherencia con lo anotado previamente sobre problemas del aprendizaje y retraso académico entre sus estudiantes, Educare había previsto que un 90% de los(as) niños(as) que culminaran el año 2008-2009 serían promovidos al año inmediato superior.

Una vez realizados los cálculos correspondientes, se observa que al finalizar el año lectivo 2008-2009, el índice de promoción de Educare es del 106,47%.

A más del índice positivo, es necesario indicar que en Educare los niños no “pierden el año”; puede que les tome algo más de tiempo adquirir las competencias buscadas, pero apenas lo consiguen, son promovidos.

El sentimiento de fracaso escolar se minimiza al máximo con este sistema de promoción al haber adquirido las competencias buscadas.

El **quinto indicador** refleja la efectiva utilización de los recursos previstos para el cumplimiento de la meta global propuesta.

Del cálculo realizado al contrastar el presupuesto previsto con el gasto realizado, se determina que se ha conseguido un ahorro de \$18.265,21, equivalente al 15,42% del presupuesto global.

Este ahorro significativo se debe a la previsión de un plan de cuentas revisado y ajustado en función de las experiencias de años anteriores, a atenerse al plan de cuentas en todo lo referente al gasto, a una política de austeridad en la utilización de recursos no renovables, al uso creativo de material reciclable y de reciclaje y al continuo monitoreo de la ejecución presupuestaria.

En términos administrativos, este ahorro es significativo en el sentido que proporciona un margen de tolerancia cuando se calcule el presupuesto del siguiente año lectivo, con los consiguientes incrementos por inflación, antigüedad de docentes, etc.

Antes de proceder con el análisis de los indicadores restantes, es necesario indicar que Educare posee un sistema de atención con servicios directos que buscan la permanencia de los niños(as) en el sistema educativo, así como obtener los mejores rendimientos académicos posibles. La provisión de estos servicios representan un ahorro importante para las familias económicamente deprimidas, por lo que los padres de familia también prefieren que su hijo(as) permanezca asistiendo a la escuela.

Los servicios que ofrece Educare para sus niños son:

- Control médico y odontológico gratuito, una vez por año

- Atención médica gratuita para los(as) estudiantes que presenten alguna enfermedad, a lo largo del año lectivo.
- Provisión de medicación para los estudiantes que la necesiten, en caso de enfermedad
- Desayuno escolar
- Almuerzo escolar

El **sexto indicador** hace referencia a la provisión de atención médica y medicación, en caso de enfermedad. Aunque por tratarse de un caso específico en el que no se puede prever la cantidad de usuarios con que se contará, sí se propuso como standard el atender al 100% de la población de estudiantes que acudían por enfermedad. La medicación que necesitan los(as) chicos(as) para mejorar su salud son genéricos de uso común; solamente cuando se requiere medicación especial se envía la prescripción para que sea solventada por la familia del estudiante. Por tal motivo, Educare previó que el 90% de los niños(as) atendidos tendrían cobertura en cuando a la receta médica.

Una vez que se realizaron los cálculos correspondientes, se encontró que todos los pacientes que presentaron enfermedad mientras asistían a clases recibieron atención médica, lo que nos arroja un índice de atenciones médicas del 100%. En cuanto a la provisión de medicación, el índice supera las expectativas, pues Educare cuenta con un índice de provisión de medicación para sus niños(as) enfermos del 108,74%.

El incentivo de contar con un servicio médico totalmente gratuito en cuanto a costos de consulta y que haya cubierto los costos de la prescripción médica en el 98% de los casos contribuye a que los(as) chicos(as) permanezcan en la escuela.

El **séptimo indicador** es parte también del sistema de bienestar implementado por Educare. Hace referencia a la necesidad imperativa de que los(as) niños(as) necesitan contar con la cantidad adecuada de glucosa y alimentos energéticos para iniciar la jornada escolar. Educare ha previsto que se brindará desayuno escolar a todos(as) los alumnos que estudian en la Escuela, de Lunes a Viernes, durante el período lectivo.

Al proceder a hacer los cálculos correspondientes, encontramos que efectivamente todos(as) los(as) niños(as) que asistieron a clases recibieron su desayuno durante todos los días laborables del año lectivo, con un índice de cobertura para este servicio del 100%.

Con respecto al **octavo indicador** se puede decir que tiene el mismo espíritu que el inmediato anterior. El afán primordial es el de tratar de sobrellevar el problema de la desnutrición crónica que presentan los(as) niños(as) del sector urbano popular económicamente deprimido, que como se sabe afecta directamente al rendimiento escolar.

Al aplicar los cálculos pertinentes se puede apreciar que también existe un índice de cobertura del 100% para el servicio de almuerzo escolar.

Cabe indicar que para los padres de los(as) niños(as), el ahorro significativo que representa no tener que alimentar a sus hijos en las principales dos comidas diarias estimula para que los(as) chicos(as) permanezcan en la Escuela, con el beneficio correspondiente para el niño o la niña.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. Todos los niños matriculados en Educare son mediana o altamente vulnerables. El índice de matrículas efectivas de Educare superó la expectativa prevista; la Escuela Educare cubrió la demanda y condiciones de matrícula, al máximo de sus capacidades.
2. La condición de mayor vulnerabilidad de chicos(as) que se educan en Educare es una de las principales causas para que la población que presenta problemas del aprendizaje sea 50% mayor a la de un grupo de niños y niñas en situación regular. Si bien el índice de chicos(as) que requirieron de terapia fue superior, también fue superior el índice de aquellos que mejoraron su problema de aprendizaje. La Escuela Educare pone especial énfasis en equiparar las desventajas de los(as) niños(as) que allí se educan, para que las oportunidades sean también equiparables.
3. Educare ha sabido responder a una mayor presencia de retrasos académicos entre sus alumnos(as) y aunque existe una pequeña brecha en lo referente a la superación de éstos retrasos, la misma se encuentra dentro de los límites tolerables y que no afectan directamente el desempeño académico del grupo en general.
4. El sistema curricular por competencias favorece la promoción escolar y ofrece resultados significativamente más importantes tanto en el campo académico como en prevenir el fracaso escolar.
5. La utilización de herramientas de planeamiento estratégico junto con un estricto manejo económico y la aplicación de una política de austeridad reducen relativamente el stress de la consecución de recursos para el siguiente período.
6. Educare asegura la salud de sus alumnos(as) al contar con un consultorio médico y la provisión de la medicación necesaria, resultando un proceso efectivo y apreciado por los usuarios.
7. Educare busca que sus estudiantes cuenten con los requerimientos energéticos y alimenticios suficientes para que puedan desempeñarse adecuadamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, hecho que se ve reflejado en los bajos índices de deserción escolar, así como en el éxito académico.
8. Otro efecto igualmente importante de ofrecer un servicio de alimentación es el ahorro que significa a la familia el no egresar recursos en la alimentación del niño o de la niña, resultando en una razón poderosa que tienen los padres para favorecer la permanencia en la escuela de sus hijos(as).

RECOMENDACIONES:

1. Vista la demanda creciente que existe por este tipo de educación que contempla la situación particular de niños(as) vulnerables, la Escuela Educare podría pensar en incrementar el número de paralelos por cada año de educación básica, siempre y cuando se pudieran conseguir los recursos necesarios para ello. No resultaría aconsejable aumentar el número de alumnos(as) por aula pues esto dificultaría el trabajo particularizado que se realiza con cada uno de estas(as) niños(as) en situación de vulnerabilidad.
2. Las plazas de los(as) alumnos(as) dados de alta de las terapias de recuperación psicopedagógica fueron cubiertas inmediatamente por otros niños(as), lo que lleva a pensar que la Escuela Educare necesita cubrir un número mayor de niños(as) que reciban terapias especializadas. Sería recomendable que se evaluara si éste supuesto es real, y de ser el caso, buscar los recursos necesarios para contratar a otro profesional especializado que pueda cubrir las necesidades no cubiertas de algunos(as) niños(as).
3. Si bien la brecha en cuanto a los chicos que no superan su retraso académico es pequeña y no afecta al rendimiento académico general, sería deseable que todos los niños y niñas superaran su retraso e iniciar el nuevo año lectivo con todos(as) los(as) alumnos(as) en igualdad de condiciones. Se podría evaluar la posibilidad de realizar actividades extracurriculares para parte del período vacacional, encaminadas a cumplir este fin.
4. Al ser el sistema curricular por competencias el sistema que aparentemente responde mejor a las necesidades de los(as) niños(as) vulnerables, sería deseable que se sistematice la experiencia en este campo, para que pueda ser conocida por otras instancias.
5. En el campo de los organismos no gubernamentales sin fin de lucro, la principal preocupación es la sostenibilidad económica de la organización. Si bien hemos comentado que una adecuada planeación y políticas de austeridad disminuyen el stress de encontrar aliados estratégicos, sería deseable agotar los esfuerzos necesarios para conseguir una asignación permanente que asegure poder cumplir con el mínimo presupuestario indispensable para continuar brindando el servicio como hasta la actualidad, y en el mejor de los casos, para ampliar el número de personas beneficiarias.

6. Se podría pensar en involucrar a casas farmacéuticas que incluyan entre sus donaciones de muestras médicas a organismos como la Escuela Educare, con lo que los costos de salud disminuirían aún más.
7. Es recomendable que se mantengan los servicios de desayuno y almuerzo escolar, visto el beneficio palpable que ha presentado en el rendimiento académico de los(as) niños(as) de Educare.
8. En el mantenimiento de los servicios de alimentación, es deseable buscar a aliados estratégicos entre la incipiente industria lojana, e involucrarlos para que sean corresponsables en el mejoramiento de la situación educativa de los(as) niños(as) más vulnerables de Loja.

BIBLIOGRAFÍA:

Aquino, S. (2007). **La planificación estratégica de los recursos empresariales**. Disponible en

<http://administracionderecursos tecnologicos.blogspot.com/2007/08/clase-4-la-planificacion-estrategica.html> (Consulta, 17 julio de 2009)

Bastidas E y Ripoll V. **Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público**. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf> (Consulta 2009, 14 de agosto)

Beltrán, J(1998). **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R Editores. Bogotá, Segunda edición.

Castillo, Catherine B de. **La Planificación: facilita los objetivos de la empresa**.

Disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> (consulta 2009, 15 de julio)

Cubías, A. **La planificación operativa**. Disponible en

<http://www.isd.org.sv/publicaciones/PlanificacionOperativa.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Cuesta, M. **La financiación de las entidades sin fin de lucro**. Disponible en

http://books.google.com.ec/books?id=1_OWWh_arC_EC&lpq=PA234&ots=cQR1q6BcKW&dq=los%20indicadores%20funciones%20y%20tipos&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false.(Consulta 2009,15 de julio)

Garza, Alejandro (02-2007). **Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia**. Disponible en

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm> (consulta 2009, 15 de julio)

HILL, CH. & JONES, G.(1996) **Administración estratégica. Un enfoque integrado**. McGraw - Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. Tercera edición,

Kaplan, R-Norton, D (2004). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia**. Editorial Gestión 2000.com, Barcelona.

Martínez F, **El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión**. .

Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 de agosto)

Pérez, C. **Los indicadores de gestión**. Disponible en

<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Pimentel, L. (1999). **Introducción al concepto de planificación estratégica**

Disponible en http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/35.doc (Consulta, 15 julio de 2009)

Rodríguez, A. **El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión**. Disponible en [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20(04).pdf) (consulta 2009, 15 de julio)

Salgueiro Amado (2001). **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Varios autores. ApuntesGestion.com. Disponible en <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/> (consulta 2009, 13 de agosto)

Varios autores. **Cómo identificar los problemas de aprendizaje**. Disponible en <http://www.quiainfantil.com/educacion/escuela/noaprende.htm>

Varios autores. de Gerencia.com. **Indicadores de gestión**. Disponible en http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion (Consulta 2009, 15 de julio).

Varios autores. Wikipedia. **Planificación**. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación> (Consulta, 15 julio de 2009)

CUADROS

Cuadro N°1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos de la Escuela Educare

Cuadro N° 2 Determinación de los indicadores para el análisis de gestión del área relevante “área pedagógica de la Escuela Educare, en el periodo 2008-2009.

Cuadro N°3 Determinación de los indicadores para el análisis de gestión del área relevante “área de servicios complementarios” de la Escuela educare, en el periodo 2008-2009.

Cuadro N°4 Niños(as) promocionados año lectivo 2008-2009, según matriculas efectivas

Cuadro N°5 Matriz de vulnerabilidad niños(as) de 1ro a 7mo AEB en Escuela Educare, periodo lectivo 2008-2009.

Cuadro N°6 Ficha técnica para el indicador N°1

Cuadro N°7 Número de niños(as) de Educare que requirieron terapia individual para superar los problemas de aprendizaje

Cuadro N°8 Número de niños(as) de Educare que recibieron terapia psicopedagógica y mejoraron sus problemas de aprendizaje

Cuadro N° 9 **Ficha técnica para el indicador N°2**

Cuadro N° 10 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron refuerzo escolar para superar retrasos en el aprendizaje

Cuadro N°11 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron refuerzo escolar y superaron retrasos en el aprendizaje

Cuadro N° 12 Ficha técnica para el indicador N°3

Cuadro N° 13 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que terminan el año escolar en Escuela Educare a Junio/09.

Cuadro N°14 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que promocionan el año inmediato superior al término del año Escolar 2008-2009.

Cuadro N°15 Ficha técnica para el indicador N°4

Cuadro N°16 Montos previsto y ejecutado para 1ro a 7mo años de Educare en el año lectivo 2008-2009

Cuadro N°17 Ficha técnica para el indicador N°5

Cuadro N°18 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que presentaron enfermedad durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°19 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB de Educare que recibieron atención médica y medicación durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°20 Ficha técnica para el indicador N°6

Cuadro N°21 Desayunos escolares brindados a los alumnos de 1ro a 7mo de Educare durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°22 Ficha técnica para el indicador N7

Cuadro N23 Almuerzos escolares brindados a los alumnos de 1ro a 7mo de educare durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°24 Ficha técnica para el indicador N°8

1. Antecedentes de la Fundación “CISOL” (Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas)

1.1. Descripción de la Fundación “CISOL”

El antecedente directo de CISOL lo constituyó el CES, (Centro de Economía Social), conformado por jóvenes estudiantes y maestros de las universidades Técnica Particular de Loja y Nacional de Loja, surgido en la primera mitad de los años 1970, quienes realizaron varias investigaciones socioeconómicas que culminaron en la publicación de dos títulos: “Condiciones de vida y estudio del joven Lojano” (1975), y “La Desocupación y creación de empleos en Loja” (1976).

Los jóvenes estudiantes pertenecientes al CES se encontraban interesados en ofrecer respuestas a los graves problemas socioeconómicos que habían sido evidenciados con las investigaciones realizadas; al no encontrar apoyo en el organismo investigador, deciden asociarse independientemente para conformar una nueva organización. Así, el 26 de Septiembre de 1977 surge CISOL, cuya sigla en ese entonces respondía a “Centro de Investigaciones Sociales de Loja”.

Así conformado, la finalidad del Centro de Investigaciones Sociales de Loja (CISOL) fue la de realizar investigaciones útiles para la promoción de los sectores urbano marginales, y ejecutar proyectos que respondan a las necesidades evidenciadas en los procesos de investigación.

La primera investigación realizada fue sobre el mundo del trabajo infantil, fenómeno social sobre el que poco se sabía en ese entonces. Fue tal la situación encontrada al encuestar a prácticamente toda la población de niños y adolescentes trabajadores de la ciudad de Loja, que dio origen al proyecto de educación no formal en la calle que se mantiene hasta la actualidad. La población de trabajadores infantiles y adolescentes ha sido el eje de todos los proyectos ejecutados por CISOL desde su creación hace más de treinta años.

Atendiendo a una población modesta en número (60 chicos y chicas) y con muy limitados recursos económicos provenientes de pequeños aportes voluntarios de los miembros, CISOL comenzó hacia finales de 1977 su actividad de promoción del desarrollo en el sector urbano marginal. Inicialmente se realizó educación no formal en las calles y posteriormente según la demanda de los participantes, los proyectos fueron diversificándose. Cabe anotar que hasta la actualidad, todos los proyectos ejecutados y en ejecución están relacionados con el campo del trabajo infantil y la infancia y adolescencia altamente vulnerable.

Aunque su trabajo se inicia en 1977, es recién en 1984 cuando se le otorga reconocimiento legal a través del Acuerdo 506 del 11 de Junio, del Ministerio de Bienestar Social, hoy MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social. Contando con personería jurídica, se firman convenios con organismos públicos y privados que permiten ampliar la cobertura de la población atendida, sextuplicando el número de niños, niñas y adolescentes participantes.

Después de 10 años de vida jurídica, CISOL realiza un cambio estatutario y en febrero de 1994 cambia su figura legal de corporación a Fundación, bajo el nombre legal de "Fundación CISOL, Centro de Investigaciones Sociales de Loja".

Posteriormente en el año 2006, mediante reforma estatutaria, la sigla CISOL cambia de significado y se convierte en Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas, razón social con la que existe hasta la actualidad.

CISOL es el organismo nacional más antiguo en intervenir en el campo del trabajo infantil. En, el Foro Nacional de Niños, Niñas y Adolescentes, en el acto de institución de la que sería desde entonces la preselección anual "El Duende Soñador" que destaca a personas o instituciones que con su labor han beneficiado a los niños, otorgó a CISOL la primera estatuilla y lo reconoció como el organismo pionero en Ecuador en enfrentar los fenómenos del Trabajo Infantil y los Niños de la calle.

1.1.2. Pilares institucionales

La finalidad principal de CISOL es la promoción del desarrollo local, con énfasis particular en niños, niñas y adolescentes cuya situación de vulnerabilidad pueda potencialmente afectar sus posibilidades de crecimiento y promoción.

CISOL entiende al desarrollo como un proceso holístico e integrado que genera mejoras personales, a nivel social y económico.

La Fundación CISOL se orienta por la convicción humanista de solidaridad con los grupos humanos impedidos de lograr su realización integral, poniendo énfasis particular en brindar un apoyo eficaz para la promoción del desarrollo de niños, niñas, adolescentes que requieren atención prioritaria.

CISOL cuenta con un Plan Estratégico hacia el año 2020, que da cuenta de visiones y misión según la fase del proceso en el que se encuentre. Así, la **VISIÓN** de Fundación CISOL contemplada en la fase 2005-2010 del Plan, fue declarada como se cita a continuación.

“Ser una organización de promoción del desarrollo regional con capacidades demostradas en el manejo de recursos y la ejecución eficiente, efectiva y transparente de proyectos que mejoren las condiciones socioeconómicas de los sectores poblacionales más vulnerables”

Para la fase 2011-2015 del Plan Estratégico se ha propuesto la siguiente VISION:

“Ser una organización reconocida por los organismos multinacionales de cooperación, debido al manejo eficiente, eficaz y transparente de proyectos de promoción del desarrollo socioeconómico, que hayan marcado cambios significativos en los sectores poblacionales más vulnerables de la región.”

CISOL ha definido su **MISIÓN** institucional de la siguiente manera:

“Buscamos el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y grupos humanos en situación difícil, a través de alternativas concretas y coordinadas de promoción del desarrollo, adecuadas a cada realidad concreta”.

Las **Líneas estratégicas** que orientan la acción de Fundación CISOL desde el año 2005 son:

- Maximización del impacto en las poblaciones objetivo actuales y potenciales.
- Captación de recursos y búsqueda de la sostenibilidad.
- Fortalecimiento de la institucionalidad organizacional.
- Consolidación del sistema administrativo. Y
- Posicionamiento de la imagen organizacional.

Los **VALORES INSTITUCIONALES** en los que CISOL basa su acción han sido definidos de la siguiente manera:

- “Sentimos vivencialmente la declaración de que niñas y niños son nuestra mayor riqueza. De ahí que nuestros valores institucionales se resumen en”:
- “Una preocupación continua por ofrecer a chicas y chicos una gestión de calidad y con calidez, por lo que mantenemos un sistema de educación continuada, al tiempo que planificamos, ejecutamos y evaluamos basándonos en experiencias concretas de la calle y de los entornos inmediatos de las poblaciones participantes”.
- “Nuestro accionar busca mantener un enfoque centrado en niñas, niños y adolescentes, promoviendo su participación activa como la mejor forma de potenciar su actoría en los procesos que implican su real crecimiento”.

- “La acción educativa de CISOL se ve favorecida por la búsqueda continua de la excelencia y la disponibilidad personales, con miras a ofrecer a niñas, niños y adolescentes un verdadero trabajo en equipo que propicie un desarrollo con equidad”.
- “Por último, pensamos que es sumamente necesaria la integración a la comunidad, vista como el involucramiento y la promoción de la corresponsabilidad societal en la prevención y el manejo adecuados de los fenómenos de riesgo y vulnerabilidad de niñas, niños, adolescentes, mujeres y hombres del sur del Ecuador.”

Fuente: Archivos institucionales de la Fundación CISOL

1.1.3. Experiencia de la Organización

CISOL ha trabajado en la investigación y organización popular, así como en la intervención directa sobre los problemas explícitos e implícitos detectados en y por las poblaciones participantes.

La acción del CISOL es básicamente educativo-preventiva, privilegiando la participación activa y protagónica de niñas, niños, adolescentes, mujeres, y hombres en los diversos proyectos ejecutados.

A continuación se anotan los proyectos en los que CISOL ha trabajado, según el ámbito de intervención.

1.1.3.1. Proyectos ejecutados en el tema del trabajo infantil

Nombre del proyecto	Fuentes financiadoras	Período de ejecución	Breve descripción de los objetivos
Programa Niño Trabajador de Loja	Mensen in Nood/Caritas Neerlandica Voluntariado Internacional y de CISOL Suiza	Enero 1987 a diciembre 1999 Hasta la actualidad	Promoción del desarrollo integral de 450 chicas y chicos que trabajan en la calle en Loja y provisión de servicios: salud, comedor, biblioteca, talleres formativos, lúdica y recreación, campeonatos deportivos, campamentos.
Proyecto “Nuca Huasi”	apia	1987-2000	Promoción del desarrollo integral de 200 chicas y chicos que trabajan en la

	ABC. Voluntariado CISOL Suiza	Sept 2003 a Ago 2005 Sept 2005 hasta la actualidad	calle en Catamayo y provisión de servicios: comedor, biblioteca, talleres formativos, lúdica y recreación, campeonatos deportivos, campamentos.
Ecoagro	Fundación ESQUEL Ecuador Auto sostenimiento	1997-1999 Hasta 2005	Capacitación en agroecología para 60 chicas y chicos rurales de Catamayo.
Rescate Cultural La Vega	Voluntariado CISOL Suiza	2004 hasta la actualidad	Revalorización de las tradiciones locales de esta comunidad rural agrícola de 116 familias. Lúdica y Recreación. Campeonatos vacacionales. Servicio de Biblioteca
Escuela Educare	Asociación apia	Desde sep/2000 Hasta la actualidad	Educación básica alternativa para 180 niños que trabajan. Recuperación Psicopedagógica especializada para 50 niños.
Proyecto "Sueños y Madera", "Sueños y Metales"	Voluntariado Internacional	Desde oct/04 hasta la actualidad	Capacitar a niños/as en la rama de carpintería y metalmecánica. Provisión de becas de capacitación como medio alternativo para combatir el trabajo infantil.

1.1.3.2. Proyectos ejecutados en el tema enfrentamiento de la pobreza y participación social

Nombre del proyecto	Fuentes financiadoras	Período de ejecución	Breve descripción de los objetivos
Comedor infantil Loja	Ministerio de Inclusión Social y Económica/CISOL	Desde 1987 hasta la actualidad	Comedor infantil diario y educación en la socialización para 180 chicos y chicas en Loja
Comedor infantil Catamayo	CISOL	1997 hasta la actualidad	Comedor infantil diario y educación en la socialización para 40 chicos y chicas que trabajan en Catamayo
Talleres de capacitación y producción	Broederlijk Delen	1987-1992	Capacitación artesanal para 240 adolescentes hombres y mujeres en ramas como carpintería, mecánica, belleza, corte y confección.
Dispensario Médico	Autosostenimiento	1984-2005	Atención médica y paramédica, odontológica y exámenes de laboratorio para niños, niñas, adolescentes participantes de los proyectos y sus familias.
Albergue Mi Sitio	SKN (infraestructura) Kinderen in de Knell (funcionamiento)	1996-1998	Albergue temporal, recuperación y tratamiento psicológico y reinserción familiar a 70 chicos y chicas callejeros en Loja.
Proyecto Lo Nuestro	Autosostenimiento	1998-2000	Microcréditos revolventes para crianza de especies menores. Capacitación

			contable y de crecimiento personal a 60 mujeres del barrio La Vega
Proyecto talleres de metal mecánica.	Fundación ESQUEL Ecuador.	Enero de 1998 a julio de 1999	Capacitación en metalmecánica para 45 chicos y chicas que trabajan en Catamayo.
Proyecto Revalorización Cultural en La Vega	Embajada Suiza	Junio-Agosto de 2005	Revalorización de prácticas culturales y recreativas en la población afro-ecuatoriana de La Vega.
Proyecto Voluntariado internacional	Autosostenimiento	1994 hasta la actualidad	Voluntarios y pasantes extranjeros que dedican algunos meses para realizar trabajo con enfoque social al interior de CISOL.
Proyecto Voluntariado local	Autosostenimiento	1998 hasta la actualidad	Voluntarios adultos realizan actividades de generación de ingreso para cubrir las necesidades descubiertas (salud, emergencias) de las poblaciones que participan en los proyectos. Voluntarios juveniles realizan actividades de generación de ingreso para cubrir actividades puntuales realizadas con y para chicos y chicas que trabajan.

1.1.3.3. Proyectos ejecutados en temas juveniles

Nombre del proyecto	Aliados Estratégicos	Período de ejecución	Breve descripción de los objetivos
Proyecto Juventud Vigorosa	Fundación ESQUEL Ecuador	1999-2000	Capacitación a 90 adolescentes hombres y mujeres de Loja, Catamayo y La Vega, en temas de crecimiento personal y formación microempresarial.
Proyecto de Adolescencia y Salud Sexual y reproductiva	AIC	1999-2000	Capacitación a maestros/as de 4 establecimientos educativos y a 40 líderes estudiantes. Provisión de insumos educativos (televisor, muebles, material audiovisual).
Proyecto Salud Sexual y Reproductiva de Adolescentes "Frontera Sur"	UNFPA - ESQUEL	2001-2005	Capacitación a 220 maestros/as y a 60 líderes estudiantiles para establecer programas de Educación para la Sexualidad en los colegios públicos de las provincias de Loja, Zamora y El Oro.
Centro Juvenil	SKN CISOL	1995 1995 hasta la actualidad	Lugar de acogida, encuentro y formación para jóvenes. Canchas deportivas. Campeonatos vacacionales

1.1.3.4. Proyectos comunicacionales

Nombre del proyecto	Temática comunicacional	Año	Ciudad de publicación o ejecución	Tiraje / Difusión
La acción del CISOL con los niños trabajadores en la ciudad de Loja	Sistematización del Proceso de Educación en la calle	1990	Bogotá, Colombia	1.000
13 folletos educativos de la Serie "Nuestra Salud"	Cómics sobre enfermedades transmisibles, parasitosis y medicina preventiva, para niños y niñas que trabajan	1990-1992	Loja	1.500 ejemplares cada uno de los 13 diferentes folletos
4 Folletos educativos de la Serie "Protección"	Cómicos sobre derechos del niño, prevención del maltrato y otros, para niños y niñas que trabajan	1989-1992	Loja	2.000 ejemplares cada publicación
1 Folleto de la serie "Divulgación"	Cuadernillo sobre primeros auxilios, para Educadores de la Calle	1988	Loja	600 ejemplares
5 Folletos de la Serie "Conociendo Nuestro Cuerpo"	Cómics sobre el cuerpo humano, sus cambios y estilos de vida sana, para niños y niñas que trabajan	1988-1990	Loja	600 ejemplares cada publicación
Revista "Niños" Nº 1	Artículos sobre Educación en la calle	1993	Loja	600
Revista "Niños" Nº 2	Artículos sobre Educación en la calle	1994	Loja	600
"Esto de la Educación en la Calle" (dos ediciones)	Ensayo sobre la Educación en la Calle	1993 1994	Loja	600 2.000
"Caminando con los Niños"	Publicación de evaluación externa del programa con Niños y niñas que trabajan en la calle	1993	Loja	300
La estructura familiar en el sector urbano marginal de Loja (dos ediciones)	Estudio antropológico	1993	Loja	600 400
Cuentos para despertar	Cuentos participantes en el concurso sobre realidades del trabajo infantil	1994	Loja	600
Los otros rostros de la inocencia	Denuncia en imágenes sobre facetas poco conocidas del trabajo	1995	Quito	1000

	infantil			
El Huerto familiar orgánico	Cómo instalar un huerto orgánico	1997	Loja	
El cultivo del fréjol	Cómo cultivar fréjol sin usar agroquímicos	1997	Loja	
El cultivo del tomate	Cómo cultivar tomate sin usar agroquímicos	1997	Loja	
La granja ecológica	Sistematización de la experiencia de la granja ecológica autosuficiente de La Vega	1998	Loja	
Periódico bimestral "Morrallito" Edición 1 a 103	Vivencias de chicos y chicas que trabajan en las calles	1985-2005 2007 hasta la actualidad	Loja	2.000
Morrallito en tiempo de cometas (12 programas)	Programa radial semanal con vivencias de chicos y chicas que trabajan en las calles	1998	Loja	30.000 personas
Boletín CISOL (ediciones 1 a 33 hasta la actualidad)	Boletín electrónico bimestral	2004 hasta la actualidad	Loja	180 personas por edición
Morrallito versión electrónica Desde 2009. 1 edición (ene-mar 09)	Boletín electrónico trimestral de los niños que trabajan	Desde 2009	Loja	180 personas por edición

Fuente: Fundación CISOL

1.2. Base Legal de la organización con finalidad social

La Fundación "CISOL" (Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas) es una Asociación de derecho privado sin fin de lucro. Posee estatutos legalmente aprobados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, que a continuación se citan según la última versión reformada y aprobada por el MIES en junio de 2006.

1.2.1 ESTATUTOS REFORMADOS DE LA FUNDACIÓN CISOL

TITULO I

NATURALEZA Y FINES:

Art. 1.- La Fundación CISOL, Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas, tiene su domicilio en la ciudad de Loja, República del Ecuador.

Art. 2.- La Fundación CISOL es una Asociación de derecho privado sin fin de lucro y como tal, tiene personería jurídica que le permite gozar de los derechos, facultades y deberes que le conceden la constitución y las leyes de la República.

Art. 3.- La Fundación CISOL es una entidad de derecho privado de las regladas por las disposiciones del Título XXIX, del Libro I, del Código Civil.

Art. 4.- La Fundación CISOL está orientada por las siguientes opciones:

- a) La convicción humanista de sus miembros;
- b) La solidaridad con los grupos humanos impedidos de lograr su realización integral; y
- c) La voluntad de brindar un apoyo eficaz para la promoción del desarrollo de niños, niñas, adolescentes, hombres y mujeres en situación de vulnerabilidad.

Art. 5.- La Fundación CISOL tiene por finalidades:

- a) Promover y/o ejecutar acciones o iniciativas de carácter social o económico, orientadas a la promoción del desarrollo local y regional.
- b) Realizar trabajos de investigación útiles para la promoción de los sectores vulnerables, a nivel urbano o rural.
- c) Publicar los trabajos realizados y difundirlos.

- d) Promover y ejecutar proyectos o acciones que se desprendan de las investigaciones realizadas
- e) Acoger, promover y canalizar apoyo para proyectos e iniciativas desarrolladas por otras instituciones de desarrollo social y económico, siempre que coincidan con el espíritu y fines de la Fundación CISOL.
- f) Ser un lugar de creatividad, de cooperación pluridisciplinario, de dinamización y compromiso, de unificación de criterios y esfuerzos desde la perspectiva del bien común y con miras a la promoción del desarrollo local y regional.

Art. 6.- La Fundación CISOL como tal, no intervendrá en asuntos religiosos o político-partidistas.

Art. 7. La Fundación CISOL no ejercerá actividades lucrativas. Los ingresos netos que pudieren generarse dentro y como resultado de las acciones de promoción del desarrollo apoyadas o impulsadas por la Fundación CISOL, deberán destinarse exclusivamente al cumplimiento de las finalidades de la Fundación CISOL expresadas en el artículo 5 de este Estatuto.

TÍTULO II

DEL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN CISOL

Art. 8.- El Patrimonio de la Fundación CISOL está conformado por:

- a) Su producción intelectual; y
- b) Sus bienes

Art. 9.- El patrimonio intelectual de la Fundación CISOL es el fruto de todos sus trabajos y estará conformado por:

- a) Los programas, proyectos o acciones promovidos, impulsados o ejecutados por la Fundación CISOL.
- b) Las investigaciones realizadas por la Fundación CISOL.
- c) Todos los materiales producidos para la promoción, impulso o ejecución de los programas, proyectos o investigaciones de la Fundación CISOL.

- d) Los informes provisionales y finales correspondientes a cada programa, proyecto, acción o investigación.
- e) El derecho de autoría en caso de publicaciones.

Art. 10.- Los bienes o el patrimonio material está conformado por:

- a) Los bienes muebles o inmuebles que posee en el momento de su constitución, así como todos aquellos bienes muebles e inmuebles adquiridos antes de la presente reforma de Estatutos.
- b) Los bienes muebles e inmuebles que adquiriera.
- c) Las donaciones o asignaciones voluntarias que reciba;
- d) El aporte en bienes o dinero de sus miembros;

Art. 11.- El patrimonio de la Fundación CISOL está destinado exclusivamente al cumplimiento de las finalidades de la Fundación.

TÍTULO III

DE LOS MIEMBROS

Art. 12.- La Fundación CISOL está conformada por:

- a) Los miembros fundadores que suscriben el Acta Constitutiva.
- b) Los miembros activos, esto es, quienes posteriormente manifiesten su deseo expreso de pertenecer a la Fundación CISOL y sean aceptados unánimemente por la Asamblea General.

Art. 13.- Son derechos de los miembros:

- a) Participar activamente con voz y voto en la Asamblea General
- b) Elegir y ser elegido, de acuerdo al Reglamento Interno, para desempeñar responsabilidades directivas de la Fundación CISOL.
- c) Tener acceso a informaciones de carácter técnico que pertenezcan al patrimonio de la Fundación CISOL, previa solicitud aprobada por el Director Ejecutivo.

- d) Presentar documentadamente a la Junta Directiva, proyectos que, a su juicio, pueden contribuir a la consecución de los fines de la Fundación CISOL.

Art. 14.- Son obligaciones de los miembros:

- a) Participar activamente en la Asamblea General
- b) Desempeñar con responsabilidad las tareas o funciones que le sean encomendadas.

Art. 15.- La calidad de miembro se pierde por:

- a) Renuncia voluntaria formalmente aceptada por la Junta Directiva.
- b) Separación debida a falta grave o a incompatibilidad con el espíritu o fines de la Fundación CISOL.
- c) Fallecimiento.

TÍTULO IV

DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Art. 16.- La administración y dirección de la Fundación CISOL tiene los siguientes órganos:

- a) La Asamblea General
- b) La Junta Directiva
- c) La Dirección Ejecutiva

TÍTULO V

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 17.- La Asamblea General está conformada por todos los miembros. Es la máxima autoridad de la Fundación CISOL; se rige por los presentes Estatutos y por el Reglamento Interno.

Art. 18.- La Asamblea General se reunirá en forma ordinaria una vez por año. Se reunirá en forma extraordinaria por convocatoria del Presidente o de la Junta Directiva o por petición de los dos tercios de sus miembros.

Art. 19.- Corresponde a la Asamblea General:

- a) Elegir al presidente de la Fundación CISOL
- b) Elegir a los dos vocales que, con el Presidente, conformarán la Junta Directiva.
- c) Designar al Director Ejecutivo y al Director Administrativo de la Fundación CISOL.
- d) Designar o destituir al Director Ejecutivo y al Director Administrativo de la Fundación CISOL.
- e) Nombrar al Secretario de la Fundación CISOL.
- f) Recibir y aprobar el informe anual del Director Ejecutivo.
- g) Reformar los Estatutos de la Fundación CISOL, ciñéndose en todo caso a las normas seguidas para la aprobación de los presentes.
- h) Interpretar los presentes Estatutos.
- i) Establecer los aportes ordinarios y extraordinarios de los miembros.

Art. 20.- Las decisiones de la Asamblea General se toman por mayoría simple de votos, excepto para decidir la disolución de la Fundación CISOL, para lo cual se requiere de los dos tercios de los votos.

TÍTULO VI

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Art. 21.- La Junta Directiva de la Fundación CISOL está conformada por dos vocales electos de entre los Miembros de la Fundación CISOL por la Asamblea General, más el Presidente.

Art. 22.- La Junta Directiva durará dos años en sus funciones y sus vocales podrán ser reelegidos hasta por un período similar.

Art. 23.- La Junta Directiva se reunirá semestralmente de manera ordinaria, por convocatoria del Presidente. Podrá reunirse de manera extraordinaria por convocatoria del Presidente o de sus dos vocales conjuntamente.

Art. 24.- Son funciones de la Junta Directiva:

- a) Aprobar el Plan Operativo Anual de la Fundación CISOL.
- b) Aprobar el Reglamento Interno de la Fundación CISOL, así como el de las diversas Áreas, Programas o Proyectos que mantenga la Fundación.
- c) Monitorear la ejecución de proyectos o acciones llevados a cabo o promovidos por la Fundación CISOL.
- d) Definir criterios y líneas directrices generales para el desempeño de la Dirección Ejecutiva.
- e) Nombrar al comité técnico ad-hoc para la selección del personal a contratar.
- f) Delegar a personal técnico contratado, funciones específicas en acuerdo a las previstas en el Reglamento Interno.

Art. 25.- En caso de creerlo conveniente, la Junta Directiva puede convocar a Asamblea General extraordinaria, en acuerdo al Art. 18 del presente Estatuto.

TÍTULO VII

DEL PRESIDENTE

Art. 26.- El presidente de la Fundación CISOL será elegido de entre los miembros. Durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido.

Art. 27.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Convocar a las reuniones de Asamblea General de la Fundación CISOL, de acuerdo con el Art. 18 del presente Estatuto.
- b) Presidir las reuniones de Asamblea General de la Fundación CISOL.
- c) Convocar a las reuniones de la Junta Directiva, de acuerdo con el Art. 23 del presente Estatuto.
- d) Presidir las reuniones de Junta Directiva de la Fundación CISOL.
- e) Monitorear el cumplimiento de las funciones del secretario
- f) Disponer y autorizar las certificaciones e informes emitidos por Secretaría.
- g) Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamentos Internos, así como las resoluciones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

TÍTULO VIII

DEL DIRECTOR EJECUTIVO

Art. 28.- El Director Ejecutivo de la Fundación CISOL es designado por la Asamblea General. Durará en sus funciones mientras tenga vigencia su designación.

Art. 29.- Son funciones del Director Ejecutivo

- a) Representar legal y judicialmente a la Fundación CISOL en todos aquellos casos que no involucren al patrimonio de la Fundación CISOL, salvo que cuente para ello con la aprobación escrita y expresa de la Asamblea General.
- b) Autorizar con su firma todos los trámites administrativos de la Fundación CISOL.
- c) En caso de contrataciones, deberá contar con la aprobación del comité técnico ad-hoc.
- d) Supervisar e impulsar la ejecución de todos los proyectos o acciones que realice o promueva la Fundación CISOL.
- e) Tomar decisiones para la buena marcha de la Fundación CISOL, en los casos que estime oportuno y que no sean de competencia directa de la Asamblea General o de la Junta Directiva, teniendo siempre presente los fines de la Fundación CISOL y actuando en acuerdo con el Reglamento Interno.

TÍTULO IX

DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Art. 30.- El Director Administrativo de la Fundación CISOL es designado por la Asamblea General. Durará en sus funciones mientras tenga vigencia su designación.

Art. 31.- Son funciones del Director Administrativo:

- a) Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Plan Operativo de la Fundación CISOL
- b) Realizar el seguimiento de los proyectos o acciones ejecutados o promovidos por la Fundación CISOL

- c) Elaborar los informes administrativos sobre los distintos proyectos ejecutados o promovidos por CISOL, para ser presentados a los socios estratégicos y a la Junta Directiva de la Fundación.
- d) Monitorear los estados de ingresos y egresos, ejecución presupuestaria y estados financieros de la Fundación CISOL.
- e) Autorizar con su firma los egresos para la ejecución presupuestaria de los distintos proyectos o acciones ejecutados o promovidos por la Fundación CISOL.
- f) Asistir a las reuniones de la Junta Directiva, siempre que fuere convocado por ésta.

TÍTULO X

DEL SECRETARIO DE LA FUNDACIÓN CISOL

Art. 32.- El Secretario de la Fundación CISOL es electo por la Asamblea General, durará dos años en sus funciones y podrá ser reelegido.

Art. 33.- Son funciones del Secretario:

- a) Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva y de Asamblea General.
- b) Redactar las actas y la correspondencia de la Fundación CISOL, así como mantener el archivo correspondiente.
- c) Llevar el libro de afiliaciones de los miembros de la Fundación CISOL y extender la credencial correspondiente.
- d) Emitir certificaciones e informaciones previa disposición y autorización del Presidente de la Fundación CISOL.

TÍTULO XI

DE LOS COLABORADORES

Art. 34.- Son colaboradores de la Fundación CISOL:

- a) El personal técnico, administrativo y de servicios contratado para la ejecución de proyectos o acciones específicas.
- b) El Voluntario/a local reconocido como miembro/a por el Directorio del Voluntariado de CISOL.

- c) El Voluntario/a internacional cuya solicitud para colaborar temporalmente, haya sido aceptada por la Fundación CISOL.
- d) Los pasantes cuya solicitud para realizar una práctica académica haya sido aceptada por la Fundación CISOL.

Art. 35.- El estatuto de Colaborador de la Fundación durará mientras tenga vigencia su contrato, membrecía al voluntariado local o tiempo para el cual fue aceptado su voluntariado o pasantía.

Art. 36.- Para la ejecución de proyectos o acciones, la Fundación CISOL podrá contratar a personal específico, o aceptar la colaboración de voluntarios, estudiantes, o profesionales deseosos de apoyar a la Fundación CISOL.

Art. 37.- La Fundación CISOL no contratará, pedirá ni aceptará la colaboración de personas que persigan finalidades incompatibles con los fines y espíritu de CISOL y que no tengan las aptitudes y capacidades requeridas para desempeñar las funciones motivo de la colaboración.

Art. 38.- Las contrataciones de personal para proyectos o acciones específicas será mediante las modalidades permitidas por la ley.

Art. 39.- Las contrataciones son de carácter temporal y terminan con la finalización del programa o proyecto motivo del contrato.

Art. 40.- La Fundación CISOL separará a un miembro o colaborador, por indisciplina, incumplimiento de las normas, incoherencia en su trabajo y por los motivos señalados en el artículo 37 del presente Estatuto

TÍTULO XII

DE LAS SANCIONES

Art. 41.- En caso de cometerse una falta de las estipuladas en los Artículos 37 y 40 de los presentes Estatutos, la Junta Directiva podrá disponer la separación a un miembro o colaborador, si lo considera conveniente, previo el correspondiente informe técnico escrito.

Art. 42.- El Director Ejecutivo de la Fundación CISOL tiene la facultad de separar a un colaborador que haya incurrido en una falta de las estipuladas en los artículos 37 y 40 de los presentes estatutos, previo el correspondiente informe técnico escrito.

Art. 43.- A más de la separación de un miembro o colaborador, si la falta lo amerita, la Fundación CISOL se reserva el derecho de la acción judicial correspondiente.

TÍTULO XIII

DE LA DISOLUCIÓN DE LA FUNDACIÓN CISOL

Art. 44.- La disolución de la Fundación CISOL podrá producirse por:

- a) Resolución de la Asamblea General
- b) Incumplimiento de sus finalidades;
- c) Por disminuir su número de miembros a menos de cuatro.
- d) Las causas determinadas en la Ley

Art. 45.- En caso de disolución de la Fundación CISOL, todos sus bienes, pertenencias, capital social y fondos existentes al momento pasarán a un organismo, asociación o entidad social que proteja a algún grupo humano deprimido, con preferencia, a la niñez y juventud.

Art. 46.- La selección del organismo, asociación o entidad social a donde pasarían los bienes de la Fundación CISOL en caso de su disolución, será determinada por la última Asamblea General. El cuorum lo conformarán los miembros activos que quedaren al momento.

TÍTULO XIV

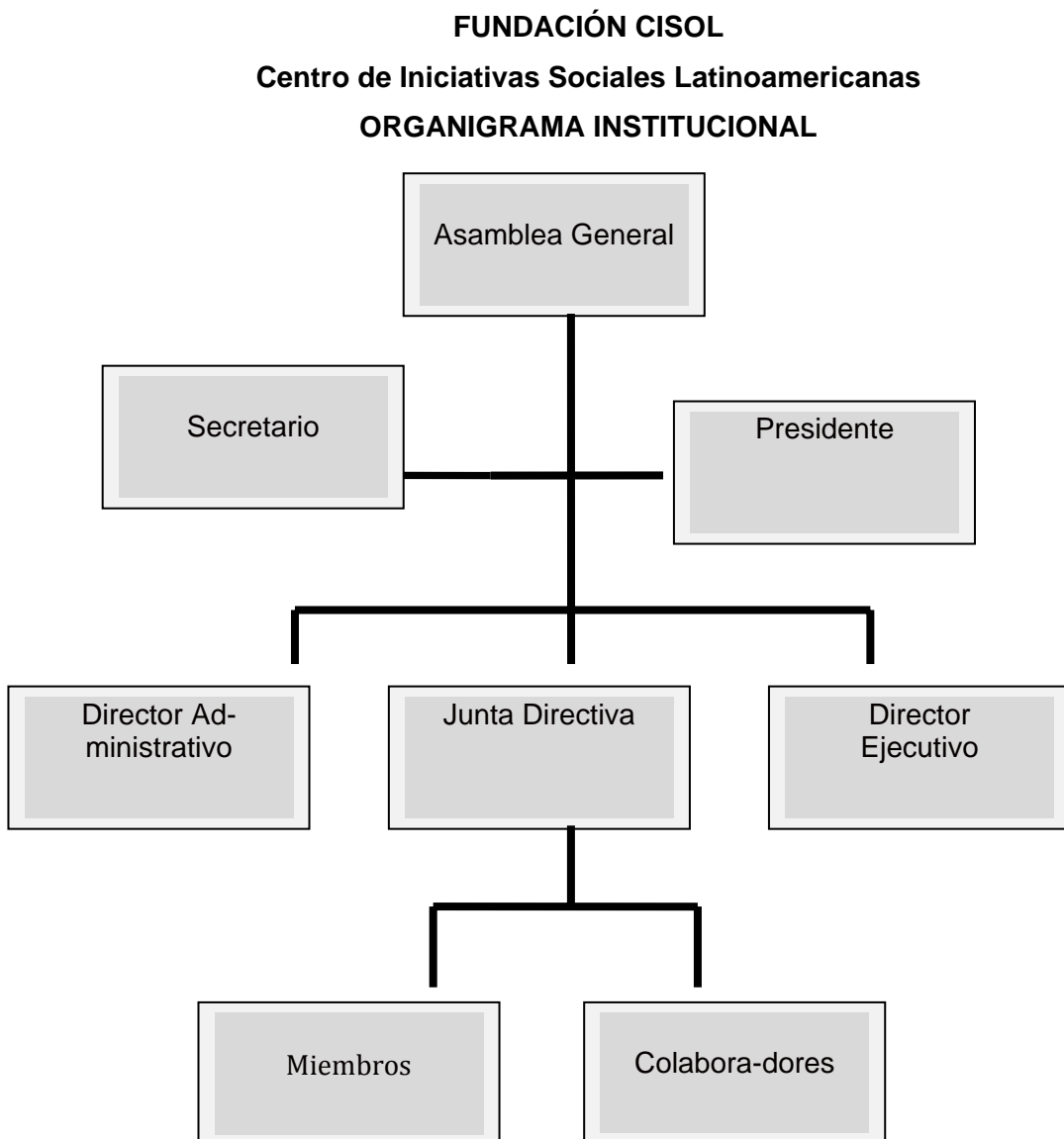
DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 47.- Mientras se produzca la legalización de la presente reforma de Estatutos y la primera Asamblea General extraordinaria, permanecerán frente a sus dignidades los miembros que han venido actuando en el directorio de la Fundación CISOL, desde el trece de mayo de dos mil seis.

Art. 48.- Los presentes Estatutos reformados entrarán en vigencia a partir de su aprobación en el Ministerio de Bienestar Social.

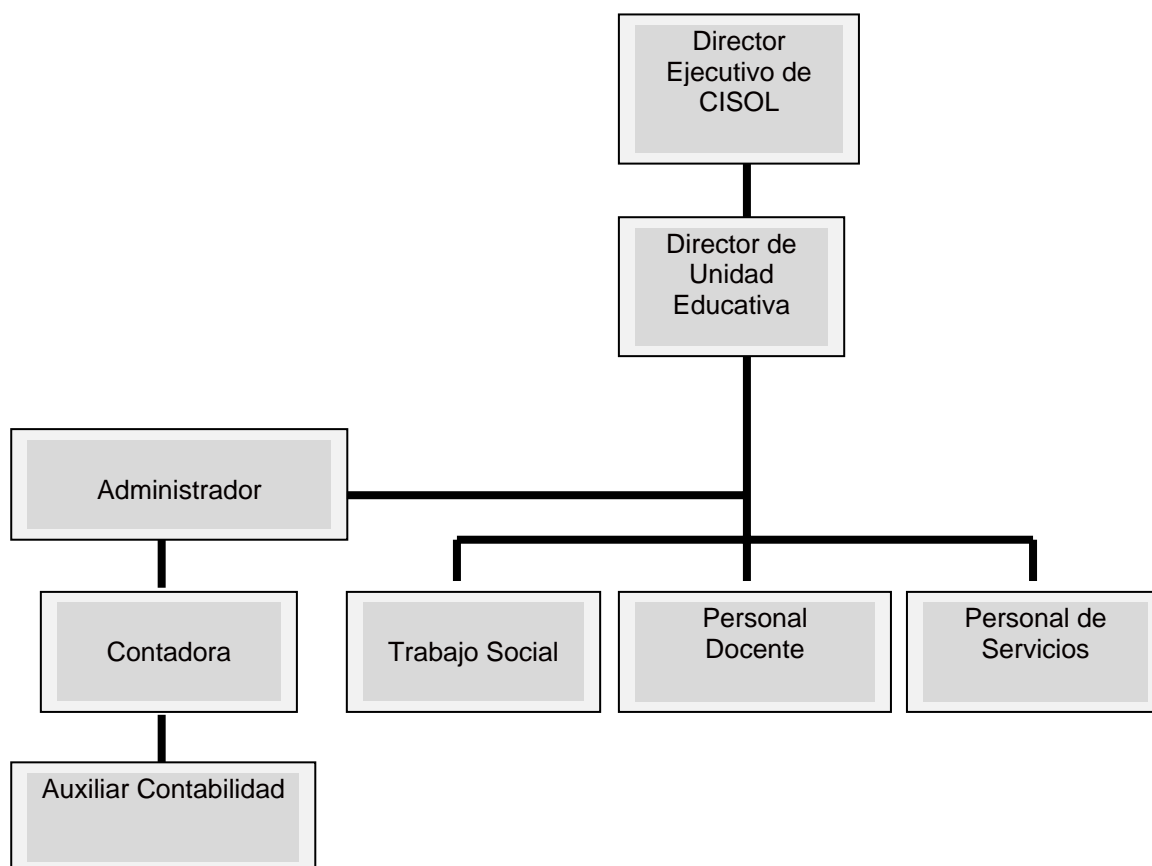
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos

CISOL posee un organigrama institucional así como organigramas de proyectos, que reflejan a primera vista niveles de responsabilidad administrativa el primero y los niveles de responsabilidad en ejecución, los segundos. A continuación se incluye el organigrama institucional y el organigrama del Proyecto Escuela “EDUCAR”



Fuente: Fundación “CISOL”

FUNDACIÓN CISOL
Centro de Iniciativas Sociales Latinoamericanas
Organigrama de Proyectos
Organigrama del proyecto “Educare”



Fuente: Fundación "CISOL"

Realizar un análisis de todos los proyectos que ejecuta la Fundación CISOL sería un trabajo muy extenso. El proyecto “Escuela EDUCARE” es el proyecto más grande que ejecuta la Fundación CISOL, por lo que para efectos de la presente Tesis, se tomará éste proyecto como objeto de análisis.

Al tratarse de un proyecto de escolarización regular debe acogerse a las disposiciones del Ministerio de Educación, por lo que en adelante los análisis referenciales del Proyecto Escuela “Educare” corresponderán al periodo lectivo septiembre 2008 a junio 2009.

1.4. Plan Estratégico del proyecto Escuela “Educare”

El proyecto Escuela Educare, al igual que los otros proyectos que ejecuta la Fundación, cuenta con un Plan Estratégico elaborado en base al Plan Estratégico Organizacional. Este Plan Estratégico se enmarca en las 5 líneas estratégicas Organizacionales y se orienta al cumplimiento de la visión prevista para cada etapa prevista en el Plan Estratégico CISOL 2020 (2010 para la primera etapa, 2015 para la segunda y 2020 para la tercera).

A continuación se anota el Plan Estratégico del Proyecto Escuela Educare para la primera etapa que culmina en el año 2010.

1.4.1. Revisión de la Visión y Misión Institucionales.

La Visión y Misión de la Escuela “Educare” definidas para el período Septiembre 2006 a Diciembre 2009 son las siguientes:

1.4.1.1. Misión Institucional de la Escuela Educare:

“Ofrecemos a niñas, niños y adolescentes vulnerables una educación básica alternativa sustentada en valores”.

Entendemos por una educación alternativa a aquella:

- Orientada a la situación particular de chicos y chicas,
- Que integra procesos que favorecen la enseñanza-aprendizaje,
- Que define su currículo en función de la población,
- En la que su práctica docente es matricial y horizontal

1.4.1.2. Visión Institucional:

“La Escuela “Educare” será un centro de Educación básica integral de calidad, orientado a niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad”.

Entendemos por una **educación integral** a aquella que:

- Se sustenta en valores,
- Cuenta con servicios oportunos,

- Desarrolla un sistema pedagógico adecuado a la población que asiste a la Escuela,
- Involucra a los entornos del niño,
- Está orientada a la persona y su desarrollo

Entendemos por una **educación de calidad** a aquella que:

- Opta por el mejoramiento continuo y continuado
- Pone en marcha procesos didácticos adecuados al niño, niña y adolescente,
- Cuenta con personal formado y capacitado,
- Lleva a cabo procesos pedagógicos integrados

1.4.2. Consensos sobre el análisis del pasado y presente de “Educare”

Análisis sobre	Pasado	Presente
Tipo de escuela	Funcionando en dos jornadas: matutina y vespertina	Educare es una escuela para niñas/os y adolescentes en situación de vulnerabilidad
	Limitada participación de p/madres y niños/as	Educare es una escuela privada
	Infraestructura pequeña y no siempre suficiente	P/madres pagan aportes mínimos por matrícula y mensual
	Se ofrecía educación básica de 2º a 7º	Solo dos años mantienen 2 jornadas y se unifican 4 años
	Creada para niños trabajadores, callejizados y en alto riesgo	Se incrementa el cupo de chicos/as por aula
	Educación gratuita y completamente subsidiada	Menor número de chicos matriculados
	Educare es una escuela Privada	Mejor infraestructura física
	15 niños/as por aula	
Tipo de educación brindada	Estructurada y vertical	Currículo ajustado y propuesto en base a las necesidades del niño
	Recurrente, por dominio, fundamental, contextual e integral, aunque no en todos los casos	Es evidente el por qué de la necesidad de que maestros/as conozcan el contexto en el que viven sus alumnos/as
	Metodología ha ido mejorando	Responsabilidad frente a los procesos de enseñanza-aprendizaje
	Currículo que necesitaba ajustes	Módulos ajustados al contexto
	Apoyo psicopedagógico recibido por chicos/as	Limitación para la educación personalizada
	Educación personalizada	Planificación de unidades de acuerdo a las necesidades de los niños (adaptabilidad, flexibilidad)
	Servicios complementarios: becas,	Diagnóstico y seguimiento

	comedor	psicológico se hace cotidianamente
	Apoyo y colaboración de voluntarios	La educación sigue siendo estructurada, es menos vertical, más participativa y activa
	Procesos de planificación desde el inicio de la Escuela	Los chicos cuentan con servicios de atención integral> salud, legal y jurídico, nutrición, apoyo y recuperación psico-pedagógica
	Valores como eje transversal	
	Módulos copiados de otros existentes	
	Maestros/as conocen el contexto de sus alumnos/as	
Medios y recursos ofrecidos a niños, niñas y docentes	Entrega total de material didáctico a los chicos/as	Falta mobiliario al unificarse los 4 años
	Recursos y material disponibles para maestras/os, según lo solicitaban	Computadoras en red y servicio de Internet para niños/as y maestros/as
	En algunos casos, desperdicio y mala utilización eventual de material disponible	Útiles escolares limitados al mínimo necesario
	Recursos tecnológicos a disposición de chicos/as y docentes	Se busca optimizar los recursos materiales puestos a la disposición de chicos/as y docentes
	Mobiliario entregado y puesto a disposición de chicos/as y maestros/as	Se propone una mejor y mayor utilización de los recursos existentes
	Subutilización de materiales y equipos	
	Uniformes para niños y personal	
	Contribución de algunos recursos didácticos traídos por pasantes	
Tipo de resultados obtenidos por los niños y niñas	Los chicos/as se mostraban apáticos	Niños/as insertados en el proceso de enseñanza-aprendizaje
	Buenos logros académicos y de autonomía debido a la educación personalizada	Niños/as seguros al actuar frente a los demás
	Chicos independientes con gusto por el estudio	Niños/as asisten al nivel instruccional al que corresponden gracias a las pruebas de diagnóstico
	Niños/as que prefieren estudiar a trabajar	Mayor número de niños/as por aula podría afectar los procesos de enseñanza-aprendizaje
	Algunos chicos/as han mejorado su situación personal y de vida	Cada vez son más los niños/as que buscan apoyo psicológico por su cuenta
	Cambios positivos de relacionamiento en algunos niños	Mejoramiento de los resultados académicos

	Se ha afianzado el trabajo en valores, pero es necesario profundizar	Los procesos complementarios (danza, taller) influyen positivamente en el desempeño humano de los chicos/as
	Un buen porcentaje continúan sus estudios luego de la Escuela	Mayor interés por participar activamente
	Espacio aceptable en cuanto a conocimientos, en el marco de otros colegios	Niños/as con nuevas expectativas y sueños sobre su futuro
	Integración de/al medio y la historia locales	Mayor asimilación de hábitos y acuerdos que norman el funcionamiento de la Escuela
	Recuperación de los niños/as de sus problemas de aprendizaje	
El personal docente y los colaboradores	Colaboradores nacionales e internacionales siempre dispuestos	Maestros/as con mayor y mejor formación, capacitación y conocimiento de la realidad de nuestros chicos/as
	Personal docente informado de situaciones	Personal nuevo por insertarse en los procesos
	Personal docente formado para la docencia	Se mantiene la situación de división entre dos grupos de docentes
	Personal docente responsable y comprometido	Reconocimiento y rectificación de errores
	Personal docente que conoce y comparte la filosofía institucional	Mayor identidad con misión y visión de la Escuela
	Individualismo y falta de colaboración entre algunos colegas	Falta más integración entre colaboradores
	Grupo grande y diverso	Personal seleccionado en acuerdo a las necesidades de la Escuela
	Personal en formación	Reducción del recurso humano por disminución de recursos financieros
	Esfuerzos personales importantes	
	Existía una cultura del rumor	
	Competencia, rivalidades, celos profesionales en algunos casos	
	Fidelidad a la institución	
	Algunos casos con poca identidad con la orientación de la escuela y CISOL	
	Grupos divididos de maestras	
	Marcado proteccionismo para algunas maestras	
La capacitación e intercambio de experiencias ofrecidos a los docentes	Se dio oportunidades a todos	Posibilidades de mejoramiento profesional en base a las necesidades de los maestros
	Hubo algunos privilegiados	Ya no se ve a la capacitación como

		una imposición sino como una necesidad
	Necesaria y adecuada para el tipo de trabajo que realizamos	Apoyo para iniciativas individuales de crecimiento profesional
	Oferta de capacitación abundante	No se entregan certificaciones
	Capacitación gratuita, a diferencia de lo que ocurre en colegios públicos	Es continuada
	Apertura por apoyar la formación académica individual	Los docentes proponen las temáticas, según las necesidades reales en el aula
	Oportunidad para crecer profesionalmente	Son un insumo para alcanzar los procesos
	Posibilidades de mejoramiento profesional con la acreditación dada por las capacitaciones	Hay una inversión grande en bibliografía adecuada y actualizada, puesta a disposición de los/as docentes
	Cierta resistencia a los procesos de capacitación, a los que se veía como impuestos y no necesarios	
	Capacitación de muy buen nivel	
	Capacitación continua, actual y actualizada	
La puesta en práctica en el aula de los procesos de capacitación y aprendizaje recibidos	Propuestas escritas de utilización en el aula que se aplicaban en gran parte	Deseo, voluntad y necesidad de las maestras por aplicar las capacitaciones recibidas
	Faltaba adaptar estrategias para aplicar las capacitaciones recibidas	Mayor dominio de técnicas al interior de la clase
	Técnicas y estrategias cuando han sido aplicadas en el aula, han dado buenos resultados	El conocimiento de otros centros de enseñanza abre nuevas perspectivas
	En algún caso se replicó para otros maestros, la experiencia recibida individualmente	Se ha tomado conciencia de que utilizar nuevas técnicas facilita el manejo del aula
	La aplicación de nuevas técnicas se aplicó poco. Se prefirió en muchos casos, continuar con el quehacer tradicional	En buena parte de casos ya se aplican, combinan y crean diversas técnicas para facilitar o fijar los aprendizajes
		Se socializa la capacitación recibida de manera individual
La subsistencia económica de la Escuela "Educare"	Presupuesto para 3 años	Cisol-Suiza cubre 3 maestros y Trabajo Social; Apia cubre 3 maestros
	Convenios puntuales para procesos específicos (Becas recuperación psicopedagógica, alimentación escolar, otros)	Falta financiar el resto del personal
	Financiamiento aunque por 6 años,	Necesidad (antes no existente)

	totalmente dependiente del apoyo externo	imperiosa de racionalizar al máximo los recursos económicos
	Apoyo de Cisol-Suiza para cubrir rubros complementarios imprescindibles	Necesidad de buscar nuevas y sostenidas fuentes de financiamiento
	No existía la intensa angustia económica por la carencia de financiamiento	Convenios puntuales para procesos específicos se mantienen
	Mayor estabilidad laboral	Se cuenta con un fondo de \$1400 para material en el 2007
	Voluntariado local ha apoyado los procesos	Déficit de \$32.000 para completar el año lectivo 2006-2007

1.4.3. Imaginario de lo que la Escuela "Educare quiere ser hacia el año 2010

¿Qué tipo de escuela será "Educare" hacia el año 2010?	Una escuela privada para niños, niñas y adolescentes vulnerables Funcionará en jornada matutina Ofrecerá Educación Básica completa de 1º a 10º Ofrecerá servicios complementarios para los chicos/as
¿Qué tipo de educación brindará "Educare" hacia el año 2010?	P/Madres serán co-responsables en el proceso de educación Una educación alternativa, integral, sustentada en valores Estará basada en el contexto de chicos y chicas Será una educación que sirva para la vida Con un currículo adaptado a las necesidades de niños y niñas Con herramientas y elementos pedagógicos que viabilicen los aprendizajes
¿Qué tipo de medios y recursos ofrecerá "Educare" a niños, niñas y docentes hacia el año 2010?	Contará con una infraestructura funcional Contemplará tecnología de punta Con mobiliario suficiente y adecuado Contará con una biblioteca escolar Se tendrán módulos auto_instruccionales con su respectiva guía
¿Qué tipo de resultados buscará "Educare" que sus niños y niñas obtengan hacia el año 2010?	Excelencia académica y humana Niños/as y adolescentes críticos, seguros, autónomos, creativos, propositivos y orientados hacia objetivos concretos Chicos/as que prefieran estudiar a trabajar Chicos/as solidarios Chicos/as con manejo asertivo de su afectividad Chicos/as con identidad y raíces
¿Cómo será el personal docente y los colaboradores de "Educare" hacia el año 2010?	Serán el espejo en el que chicos/as se miren Serán un equipo de trabajo sólido e interdisciplinario Existirá un grupo de maestros/as unificado Habrà trato y oportunidades equitativas

	<p>Con deseo permanente por aprender</p> <p>Con calidad humana, propositivos, asertivos</p> <p>Conscientes de la mística de "Educare" y comprometidos con la misma</p> <p>Con sólida formación teórica y metodológica</p> <p>En búsqueda de una actualización permanente</p>
¿Qué tipo de capacitación ofrecerá "Educare" a sus docentes hacia el año 2010?	<p>Aquellas que sean pertinentes, adecuadas y necesarias para mejorar siempre el trabajo docente</p> <p>Actualizada</p> <p>Que contemple pasantías e intercambio de experiencias</p> <p>Que responda a propuestas concretas de los docentes</p> <p>Incluirá también el área del crecimiento personal y humano</p>
¿Cómo aplicarán los docentes la capacitación recibida, hacia el año 2010?	<p>Insertarán según sea pertinente, los recursos pedagógicos y didácticos aprendidos</p>
¿Cuál será el esquema de sostenimiento económico de la Escuela "Educare" hacia el año 2010?	<p>Financiamiento mayoritariamente a través de una iniciativa productiva local</p> <p>Complementariamente a través de la solidaridad internacional, nacional y local</p> <p>Se optimizará el uso de todos los recursos con que cuente la Escuela</p> <p>Se continuará buscando un aporte mínimo de los p/madres de familia</p> <p>Continúa buscando el apoyo gubernamental</p>

1.4.4. Consensos sobre el análisis FODA de la Escuela "Educare"

ANÁLISIS INTERNO DE LA ESCUELA "EDUCARE"	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Local propio con infraestructura multifuncional - Personal capacitado - Producción de material adaptado a la población de la Escuela - Currículo adaptado - Conocimiento y experticia en el apoyo a la población vulnerable que asiste a la Escuela - Oferta de servicios de apoyo - Personal interdisciplinario - Cultura organizacional establecida - Planificación y evaluación permanentes - Solidaridad con el personal - Medios, recursos, servicios educativos (Biblioteca especializada, Internet) a disposición del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta trabajar en cohesión interna de los docentes como grupo humano - Incertidumbre financiera genera inestabilidad laboral - Ofrecer educación básica incompleta - Funcionar en dos jornadas duplica las demandas - Falta de proyectos para sostener económicamente a la Escuela - Escasa colaboración y participación de p/madres de familia - Falla la comunicación interna - Que no todo el personal involucrado está presente en las evaluaciones semanales - Visitas de acompañamiento al aula necesitan ser aumentadas - Necesidad de estandarización de los parámetros de seguimiento y retroalimentación en el aula - Mayor número de alumnos por aula a partir del

	<p>año lectivo 2007-2008</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración con la puerta cerrada - Paternalismo - No hemos aprendido a optimizar los recursos - Falta de difusión de las acciones de la Escuela - Carencia de personal especializado en el área jurídico legal para apoyo a los niños/as
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO A LA ESCUELA "EDUCARE"	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones aliadas que comparten nuestro Empeño - Posibilidad de mantener los convenios para ofrecer servicios afines - Voluntariado local y externo - Inter relacionamiento con experiencias afines - Empeño de grupos humanos que buscan activamente el sostenimiento de la Escuela - Somos los únicos en la región con una oferta educativa especializada para chicos/as vulnerables 	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad política y económica del país - Falta de señalización y rompe velocidades fuera de la Escuela - Imagen de CISOL como organismo con muchos recursos económicos - Estigma social respecto a la población que asiste a la Escuela - Familias maltratantes - Familias desintegradas - Algunas instituciones públicas de protección a la niñez no actúan - Falta de apoyo de Ministerio y Dirección de Educación.

1.4.5. Determinación de las principales políticas institucionales para la Escuela "Educare" en el período Septiembre de 2006 a Diciembre de 2009

	Política Institucional en materia de:
Participación	Participación activa de p/madres de familia en el quehacer educativo de la Escuela. Presencia de la Escuela Educare en la vida comunitaria de Loja
Oferta educativa	Actividades académicas complementadas con ofertas de desarrollo integral Educación básica de 1º a 10º años Educación básica en acuerdo a las realidades y necesidades contextuales de los chicos/os Sistema educativo participativo, activo e integrador
Selección de niños y niñas que asisten a la Escuela "Educare"	La Escuela está abierta a recibir a chicos/as de toda etnia y cultura Acogerá a niños/as y adolescentes en situación de clara vulnerabilidad
Oferta de otros servicios ofrecidos a los niños y niñas de "Educare"	Cualquier otro servicio ofrecido deberá guardar complementariedad con la oferta educativa
Utilización de los recursos (económicos, bienes, insumos) de la Escuela "Educare"	Infraestructura multifuncional Adquisición de nuevos recursos se hará solo en el caso

	de ser una necesidad urgente. La adquisición de nuevos recursos se hará tomando en cuenta su utilidad luego de este período de transición.
Docentes y colaboradores de la Escuela “Educare”	Educación continuada de docentes y colaboradores Apoyo a los procesos individuales de mejoramiento profesional Promoción del crecimiento personal de docentes y colaboradores Selección de docentes y colaboradores en acuerdo a las necesidades y filosofía institucionales Integración de docentes, colaboradores y sus familias
	Comunicación bidireccional oportuna y clara Institucionalización de las instancias pedagógica, de bienestar estudiantil y administrativa

1.4.6. Líneas de trabajo fundamentales sobre las cuales la Escuela “Educare” debería trabajar entre septiembre de 2006 a Diciembre de 2009

Área	Líneas de Trabajo fundamentales
Institucional	Asegurar el financiamiento y sostenimiento de Educare y sus ofertas complementarias Lograr una participación creciente de los padres de familia Posicionar a la Escuela Educare como la única alternativa educativa en Loja, para chicos/as en situación de vulnerabilidad Consolidación de un equipo de trabajo multidisciplinario
Pedagógica	Desarrollo del pensamiento Educación en valores Desarrollo de actividades complementarias a lo académico Revisión y mejoramiento sostenido de los procesos educativos Educación para la afectividad
Servicios Complementarios	Atención y control médico a los chicos/as de Educare Protección legal y jurídica Nutrición Terapias de recuperación psicopedagógica Taller “Sueños”

1.4.7. Estrategias para operativizar las líneas de trabajo Institucional, Pedagógica y de Servicios

Área	Línea de trabajo	Estrategias
Institucional	Asegurar el financiamiento y sostenimiento de Educare y sus ofertas complementarias	Gestión continua a nivel local, nacional e internacional
	Lograr una participación creciente de los padres de familia	Fortalecer los espacios de coparticipación con la comunidad educativa
	Posicionar a la Escuela Educare como la única alternativa educativa en Loja, para	Contar con una estrategia definida de mercadeo sobre Educare

	chicos/as en situación de vulnerabilidad	
	Consolidación de un equipo de trabajo multidisciplinario	Fomento de la integración entre docentes y colaboradores.
Pedagógica	Desarrollo del pensamiento	Utilización de tecnología y metodologías para suplir necesidades objetivas y concretas en las demandas educativas Fomento de la lectura, escritura, cálculo matemático, ciencia e investigación, solución de problemas
	Educación en valores	Práctica de valores en el quehacer cotidiano dentro y fuera del aula
	Desarrollo de actividades complementarias a lo académico	Estandarización del área de animación social y cultural Definición de las ofertas para el área de animación social y cultural
	Revisión y mejoramiento sostenido de los procesos educativos	Estandarización de procesos a nivel institucional Capacitación pertinente para docentes y colaboradores Aplicación flexible de metodologías y técnicas pedagógicas diversas Universalización y transversalización de los proyectos de aula
	Educación para la afectividad	Inclusión de la Educación para la Afectividad en el Currículo de Educare.
Servicios Complementarios	Atención y control médico a los chicos/as de Educare Protección legal y jurídica Nutrición Terapias de recuperación psicopedagógica Taller sueños	Mantener los convenios que hacen posible la oferta de servicios complementarios

Cabe anotar que cada año se elabora un Plan Operativo Anual (POA), en el que se incluyen las principales actividades que en ese año se realizarán. Estas actividades se enmarcan en las 5 líneas estratégicas organizacionales establecidas el Plan Estratégico CISOL 2020. Las actividades están orientadas al cumplimiento de la visión prevista para la etapa respectiva (2010 en la actualidad). El POA anual especifica plazos y responsables para cada una de las actividades clave determinadas.

En la elaboración anual del POA, EL Plan Estratégico CISOL 2020 es la base para el establecimiento de prioridades y la planificación de actividades.

2. Marco teórico de la investigación

2.1. Planificación

Existen diferentes puntos de vista de la Planificación:

ApuntesGestión.com¹ ofrece una “Definición de Murdick, 1994: Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.

El blog antes citado² también ofrece una “Definición de Jiménez, 1982: La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

En síntesis, la planificación, es establecer metas y diseñar como conseguirlas.

Castillo, C³ considera que la planificación se logra reducir la incertidumbre y el desgaste que rodea al mundo de las organizaciones y a la vez trabajar para alcanzar el éxito de la organización.

“Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro)”⁴. “Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo”⁵. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros⁶.

¹ Varios autores. **ApuntesGestión.com**. Disponible en <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/> (consulta 2009,15 de julio)

² Varios autores. Ibidem

³ Castillo, Catherine B de. **La Planificación: facilita los objetivos de la empresa**. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> (consulta 2009, 15 de julio)

⁴ Castillo, Catherine. Ibidem

⁵ Castillo, Catherine. Ibidem

⁶ Castillo, Catherine. Ibidem

La importancia de la planificación

Según la investigación realizada por Garza, A⁷ es importante que los administradores cuenten con el plan adecuado para dirigir una organización, un plan que les permita anticipar el logro de las metas previstas y prever las posibles desviaciones. La carencia de un plan específico puede conducir a que los esfuerzos económicos y humanos se diluyan al no alcanzar las metas esperadas.

Otro criterio a tomar en cuenta es que los planes estén en concordancia las **metas** generales de la organización.

La Importancia de tener metas

Así como para obtener el respeto de los demás debemos trabajar en función de metas específicas y alcanzables, de la misma manera las organizaciones necesitan tener en cuenta 4 puntos de vista importantes.

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección

“Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.”⁸

2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos:

Según Garza A,⁹ manifiesta que tanto las personas como las organizaciones sufren de recursos limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al contar con una o varias metas, nos comprometemos a focalizar nuestros recursos limitados y comenzamos a establecer prioridades. Esto es de vital importancia para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de los individuos o grupo social al que atiende”.

3. Las metas guían nuestros planes y decisiones

⁷ Garza, Alejandro (2007). *Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm> (consulta 2009, 15 de julio)

⁸ Garza, Alejandro. Ibidem

⁹ Garza, Alejandro. Ibidem

“¿A un individuo le gustaría convertirse en un profesional exitoso? ¿O en un campeón olímpico? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves. Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?”¹⁰.

4. ***Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso***

“Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan para lograr el éxito final de la organización”¹¹.

Clases de planificación y sus características

El tema de la planificación se ha vuelto tan cotidiano que incluso medios electrónicos alternativos (como Wikipedia por ejemplo) tratan la temática. Así, ya no es extraño encontrar en línea definiciones como: “Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa”¹². Teniendo en cuenta que existe también la planificación corporativa, la definición antes ofrecida continua con bastante acierto expresando que “La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están **vinculados** a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos **difieren** de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle”.¹³

¹⁰ Garza, Alejandro. Ibid

¹¹ Garza, Alejandro. Ibid

¹² Varios autores. Wikipedia. *Planificación*. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación> (Consulta, 15 julio de 2009)

¹³ Varios autores. Wikipedia, Ibid

2.1.1. Planificación estratégica

Según Pimentel (Introducción al concepto de planificación estratégica)¹⁴ la planificación estratégica es de largo plazo y define los objetivos y estrategias que la organización realizará a futuro en distintas áreas, analizando las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas desde su momento oportuno. Establece un objetivo grande, el sueño de una persona o un grupo de personas o una organización, cuya consecución puede no alcanzarse en un año o dos porque requiere de mucho esfuerzo y trabajo. Ese gran objetivo se convierte en una guía o señal a seguir.

Según Aquino S,¹⁵ la planificación estratégica es una herramienta propia de la **GERENCIA ESTRATÉGICA**, consiste en la búsqueda de la competitividad y la puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto se puede desarrollar en función de la **MISIÓN** y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

En la investigación realizada por Aquino S,¹⁶ refiere la definición de otros autores: “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización”.

Las definiciones anteriores son complementarias y no se excluyen la una a la otra, con lo que se puede concluir que la planificación estratégica es planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo, empezando desde la alta gerencia e involucrando a todos los niveles estratégicos de la organización.

Vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos, que es necesario conocerlos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

¹⁴ Pimentel, Luis. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Disponible en http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/35.doc (Consulta, 15 julio de 2009)

¹⁵ Aquino, Salomon. (2007). *La planificación estratégica de los recursos empresariales*. Disponible en <http://administracionderecursos tecnologicos.blogspot.com/2007/08/clase-4-la-planificacion-estrategica.html> (Consulta, 17 julio de 2009)

¹⁶ Aquino Salomon, Ibidem

- a. **Estrategia:** Pimentel,¹⁷ en su artículo “Introducción al concepto de planificación estratégica” cita la definición que Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, ofrece para **estrategia**, definiéndola como “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Ligado a esta definición es necesario conocer el concepto que va integrado a todo el proceso estratégico, la “**Capacidad gerencial:** es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia”.¹⁸
- b. **Administración estratégica:** “es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes”¹⁹
- c. **Cómo formular una estrategia:** “es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?”²⁰

Proceso de la administración estratégica

Los siguientes conceptos sobre el proceso de administración estratégica son tomados de HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH en su libro ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA²¹.

El proceso de la administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes los mismos que se detallan a continuación:

- 1) La selección de la misión y las principales metas corporativas

¹⁷ Pimentel, Luis. Ibidem

¹⁸ Pimentel, Luis. Ibidem

¹⁹ Varios autores. Wikipedia, Ibid

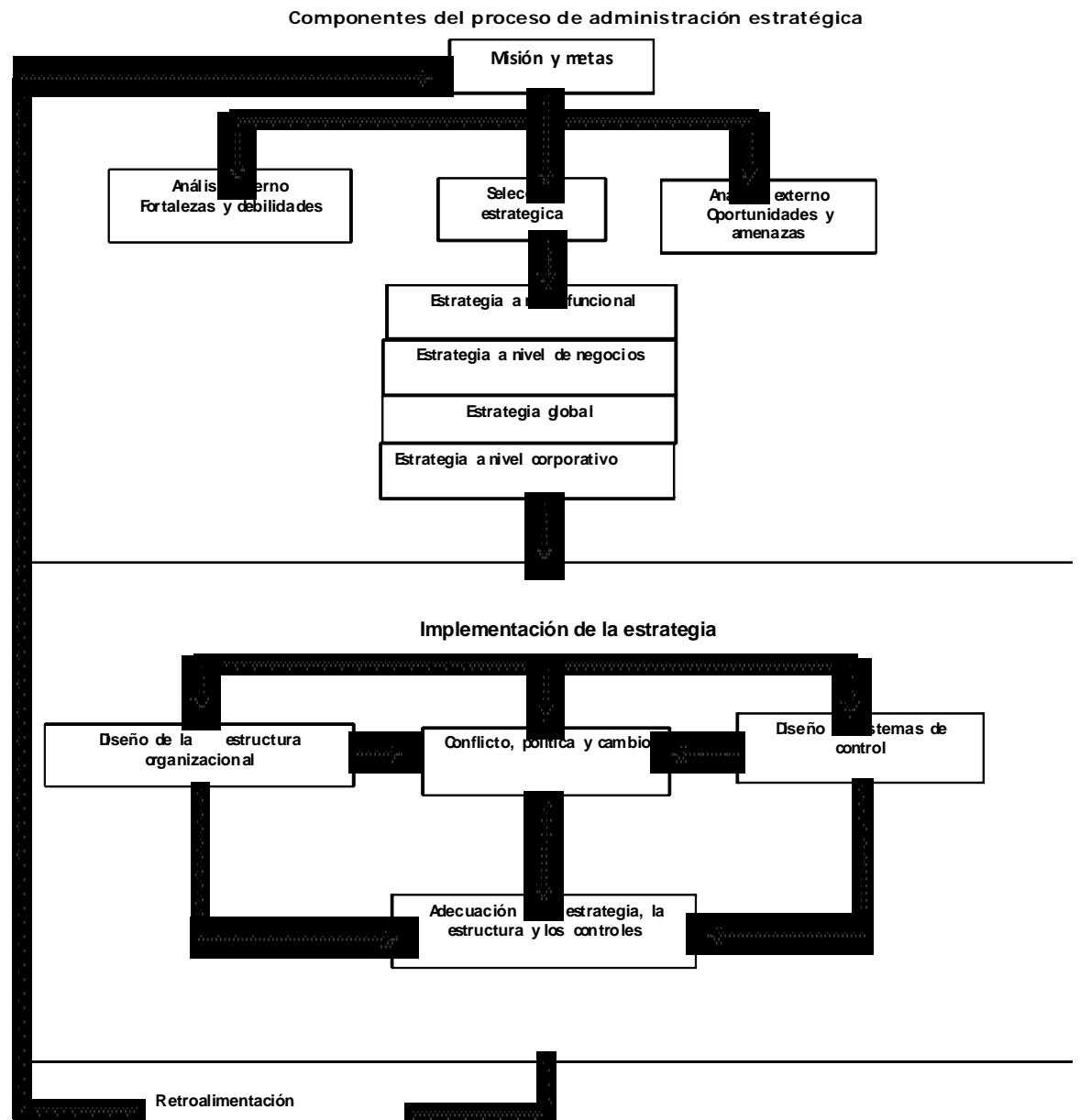
²⁰ Varios autores. Wikipedia, Ibid

²¹ HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. 1996. Tercera edición, pp. 08-14

- 2) El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar **las oportunidades y amenazas**
- 3) El Análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar **las fortalezas y debilidades.**
- 4) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- 5) Implementación de la estrategia”

En los literales dos y tres hace mención al análisis del ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general se llama **formulación de estrategias.** En contraste, **la implementación de estrategias** en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

En el siguiente grafico se muestra desde la perspectiva tradicional los pasos secuenciales en la Administración estratégica:

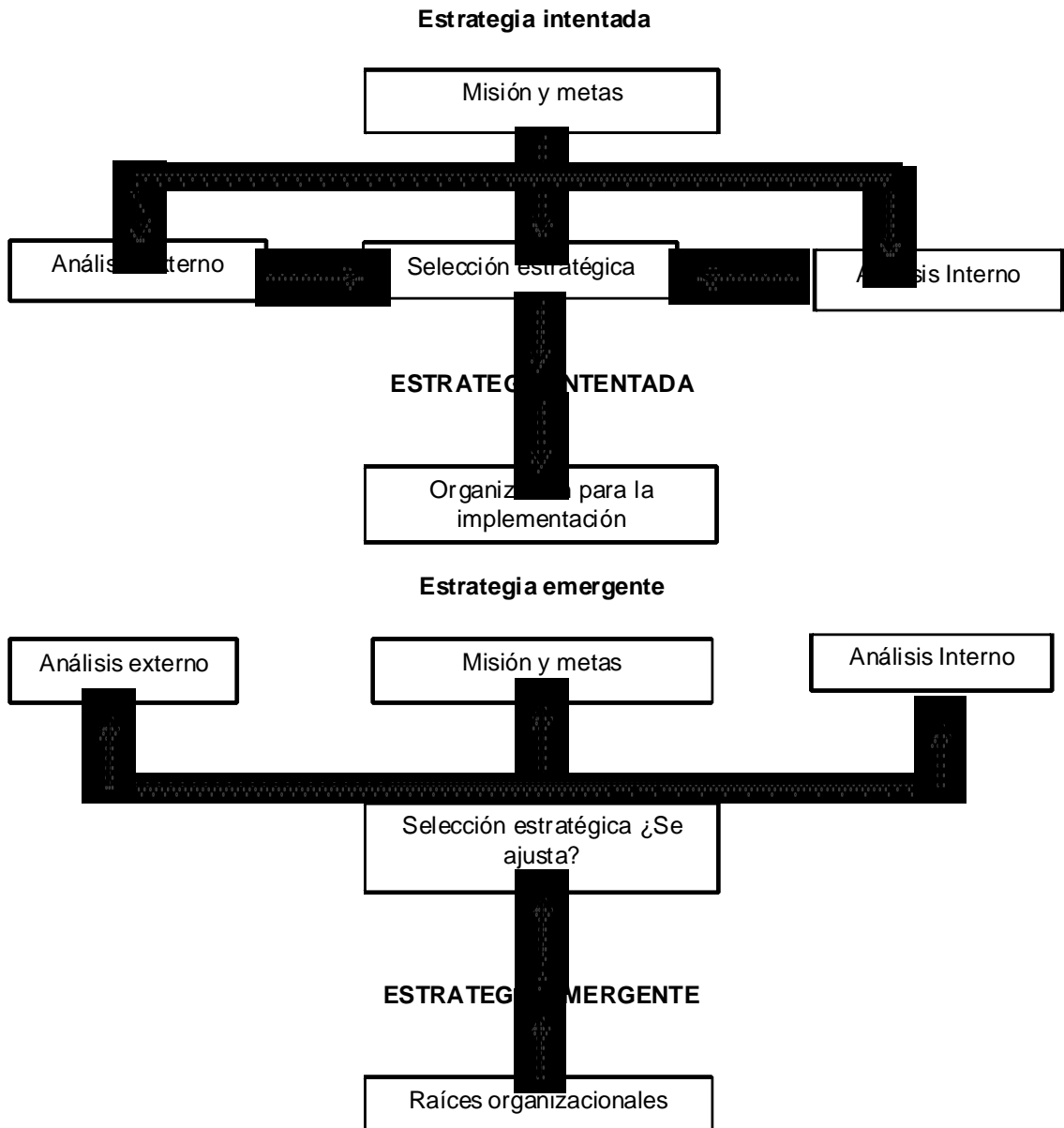


Tomado de: HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. Tercera edición p.09

Probablemente los componentes del proceso de administración estratégica solo sirvan para estrategias intentadas, considerando que no necesariamente nos vamos a encontrar con estas sino también con estrategias emergentes, las mismas que surgen del interior de la organización y sin planeación previa. La gerencia debe evaluar y comparar las estrategias emergentes con las metas, las oportunidades y las amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas. **En resumen se diría, que los componentes del proceso de administración estratégica son importantes desde el**

punto de vista de las estrategias intentadas como desde el punto de vista de las estrategias emergentes.

Proceso de administración estratégica para las estrategias intentadas y emergentes



Tomado de: HILL, CHARLES W. & JONES, GARETH(1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw – Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. Tercera edición.p.10

- **Misión y metas principales**

La misión es la razón de ser de la organización y las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano o a largo plazo. Las organizaciones sin fines de lucro poseen un conjunto más diverso de metas.

- **Análisis externo**

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente operativo de la organización.

- **Análisis interno**

El tercer componente posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades internas de la organización.

- **Selección estratégica**

El cuarto componente involucra “La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis DOFA (FODA). El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas, de una organización con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial, y de rápido cambio”.

Estrategia a nivel funcional Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcional es dentro de una organización como investigación, desarrollo, recursos humanos.

Estrategia a nivel de negocios Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como esta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes de la organización.

Estrategias globales En el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país.

Estrategia a nivel corporativo Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?

- **Implementación de la estrategia**

La implementación de la estrategia a su vez se divide en 4 componentes principales: 1) diseño de estructuras organizacionales apropiadas, 2) diseño de sistema de control, 3) adecuación de la estrategia, 4) manejo del conflicto y el cambio.

Diseño de una estructura organizacional Para lograr el funcionamiento de una estrategia sea esta intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen como dividir mejor a una organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos), como distribuir la autoridad entre diferentes niveles jerárquicos de una organización y como lograr la integración entre subunidades.

Diseño de un sistema de control Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir como evaluar el mejor desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Una organización también debe decidir qué tipo de sistemas de remuneraciones e incentivos debe establecer para sus empleados.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles Si la organización desea tener éxito, debe encontrar un ajuste entre su estrategia, estructura y controles, depende de las exigencias de la organización.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio En teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones *racional*, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica (sucesos que se repiten frecuentemente dentro de un país) para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y también sus conflictos. Por tanto los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden

mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. Caso similar pasa con los gerentes que con frecuencia participan de discusiones entre si acerca de las decisiones políticas correctas. El cambio estratégico tiende a destacar tale luchas.

Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias, esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Estructura de un plan estratégico

Siguiendo a Pimentel²², L en su obra introducción al concepto de planificación estratégica, se citaran los conceptos que corresponden a la estructura de un plan estratégico.

Un plan estratégico debe contar con la **MISIÓN, VISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,**

Misión: Es la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión dentro de una organización debe reflejar las expectativas de sus clientes (usuarios, beneficiarios). Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización? Los elementos principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- *Cientes* - ¿quiénes son los clientes de la institución, que población será atendida?

²² Pimentel, Luis. (1999). Op. Cit. Disponible en http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/35.doc (Consulta, 15 julio de 2009)

- *Productos o servicios* - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados a los beneficiarios o clientes?
- *Mercados* - ¿compite la institución geográficamente?
- *Preocupación por supervivencia y mejoramiento.*
- *Preocupación por imagen pública* - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la organización?"

Visión: Pimentel también ofrece una *“Definición de Paredes Santos Alfredo: consiste en la visión de futuro como **la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años”***

La visión de futuro señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización

Así mismo, Pimentel señala que para la redacción de la visión de futuro se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Valores Corporativos: los valores son el conjunto de principios, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, los valores corporativos deben ser analizados exhaustivamente y ajustados para luego darlos a conocer.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se convierten en hábitos que se los pone en práctica todos los días dentro de una organización.

Objetivos estratégicos, estrategias y políticas

Así mismo Pimentel, en su obra consultada y citada con anterioridad, ofrece los conceptos básicos de objetivos estratégicos, estrategias, y políticas, que nos llevarán a alcanzar los principales objetivos de la organización, esto con la asignación adecuada de recursos y permitiendo medir el progreso de los logros.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que queremos alcanzar y cuando se logrará los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Como ya se anotó anteriormente las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es mas que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

Teniendo claro los conceptos anteriores se puede definir paso a paso los programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos de la organización.

2.1.2. Planificación Corporativa

Se lleva a cabo desde la gerencia media, desarrollar los objetivos de esta gerencia, por ejemplo puede ser los objetivos del tesorero. De acuerdo a Domínguez en su obra *Introducción a la gestión empresarial . Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas* ²³ se citará los conceptos que corresponden a la Planificación Corporativa.

La planificación corporativa es conseguir que todos los miembros de la organización se unan para formar una organización común. Entonces el proceso debe contemplar una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que se detallan a continuación:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando el financiamiento de proyectos a largo plazo:
- Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables:
- Identificando los puntos fuertes y débiles de la organización, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente:
- Diseñando planes de acción que en su conjunto sean fáciles de entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar:
- Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones de la organización para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de servicios prestados, porcentajes, para el caso de esta investigación. Los

²³ Domínguez, Pedro(2006). *Introducción a la gestión empresarial . Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas* . Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/3a.htm> (consulta 2009, 15 de julio)

objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Así mismo Domínguez (2006) precisa que los directivos de la organización tienen que identificar y evaluar los puntos débiles de su organización: Número de quejas de los usuarios, Tensiones por parte de los financiadores, Deficiencias en investigación y desarrollo. Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, sólo entonces, los directivos podrán evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en el sector en el que se desenvuelven como en otras zonas geográficas nacionales e incluso llegando a fronteras de países vecinos. Todos estos aspectos de la gestión que se ha comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte de los directivos para llevarlos a buen fin. Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que **un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la organización**. Entonces el plan corporativo se presta a la revisión continua, pues se trata de un proceso.

Cómo diseñar un plan corporativo. Todo negocio u organización, independientemente de su tamaño, requiere para ser efectiva de un plan claramente expresado y redactado que le sirva de “guía” para el desarrollo organizativo y de sus metas. Este plan debe ser el resultado de:

- Un profundo conocimiento de la misión de la organización
- Una plena identificación de su estrategia competitiva.
- Un plan detallado donde se fijen claramente “la forma y momento” de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.

Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción. Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. La diversificación únicamente

deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas. Si las conclusiones que rodean una operación cambian mucho sobre el plan previsto, la organización debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia. Si esto ocurriera, lógicamente la organización precisará con seguridad también, un cambio en el Plan de Acción

Un plan corporativo eficaz. Al analizar los objetivos de una organización , sea esta nueva o ya constituida, es necesario cuestionarse si la dirección estratégica de la misma debe seguir siendo ejercida con un estilo autocrático o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, deberemos recomendar una dirección estratégica participativa. El método autocrático (autoritario), supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuadas, y con su autoridad hacer que todo el equipo las siga para alcanzar los objetivos que se ha fijado; implica también que este equipo vea en el jefe la figura del líder y conserve la confianza puesta en él. Las ventajas de una gerencia de estas características ejercida en la dirección de una organización, son:

- Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.
- Que existe uniformidad de criterios.

Desde otro punto de vista los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.

- Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.
- Que no existe el trabajo en equipo sino un grupo de combate a las órdenes del capitán.
- Que si el capitán se hunde, o tiene momentos bajos o de incertidumbre, todo el grupo se detiene o retrocede. El método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las organizaciones.

Plan de actuación corporativa. Para Domínguez, P, el plan abarcaría:

- Diseño de un plan de acción estratégico para la organización.
- Optimización de la organización actual
- Mejora de los rendimientos a todos los niveles
- Formación de los responsables
- Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.

No es aconsejable que la elaboración de un plan corporativo recaiga sobre una sola persona, sino que sea elaborado por un equipo de profesionales.

Este equipo debe estar integrado por: un *visionario*, con grandes ideas que las exprese y desarrolle desde su mente bien estructurada: un *pragmático*, que aproveche los acontecimientos reales dentro de un contexto social, político, cultural, y económico y que sea lo bastante constructivo como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización: un *analista de recursos*, que diagnostique la calidad del plan estratégico de la organización y que informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben alcanzar: un *analista de sistemas*, que traduzca las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y resumiendo las ideas y previsiones.

Se terminaría diciendo que un plan corporativo exige un compromiso a todos los niveles de la organización, y debe ir respaldado de los recursos necesarios y del personal idóneo para llevar a cabo dicho plan caso contrario podría resultar artificial o fracasar. Es necesario contar con los correctos canales de comunicación, recursos adecuados y acceso a la información, estructura de personal adecuado y buenas relaciones entre el personal y alto nivel de motivación en el proceso de planificación, son los puntos que siempre se debe recordar en una gestión.

2.1.3. Planificación operativa

De acuerdo a la investigación de Cubías, A (La Planificación Operativa)²⁴ se citan los conceptos que corresponden a la planificación operativa “que puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo. Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. De una buena planificación depende el éxito en nuestros objetivos”

Cómo hacer una Planificación Operativa?

La metodología que se detallará en las próximas líneas permitirá aprender a elaborar una planificación operativa y facilitará hacer una planificación estratégica, ya que es una metodología que se la puede aplicar a las dos planificaciones, con la diferencia de que en la operativa se definen acciones a corto plazo y con la estratégica se definen acciones a largo plazo.

Se expone el modelo más común para hacer una planificación operativa, el mismo que contiene: Objetivo general, área, objetivo específico, actividades, fechas, recursos y responsables.

Objetivo General: Lo que la organización define alcanzar en el periodo de un año.

Área: Es el nombre de la comisión en el que ese apartado detallará su acción específica para contribuir a alcanzar el objetivo general.

Objetivo específico: Es donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual hará que la organización cumpla su objetivo general, es necesario mencionar que una comisión puede tener uno o varios objetivos específicos

²⁴ Cubías, Aurora. *La planificación operativa*. Disponible en <http://www.isd.org.sv/publicaciones/PlanificacionOperativa.pdf.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Actividades: Se detallan las actividades que se desarrollarán para alcanzar los objetivos propuestos de cada área

Fechas: Se detalla la fecha en que se debe realizar cada actividad, esta fecha debe estar coordinada con las otras comisiones de la organización para que no afecten su ejecución ni las otras,.

Recursos y Responsables: para desarrollar cada actividad de la organización necesitamos, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, y personas que se hagan responsables del manejo, control de la ejecución de una actividad

Una vez identificado el modelo de planificación operativa, se debe hacer una evaluación periódicamente del plan a desarrollar, logrando observar si se avanza con el logro del objetivo o se presentan nuevas situaciones que compliquen dicho plan y sobre las cuales se deben tomar nuevas decisiones o medidas. Cada comisión debe hacer la evaluación de sus resultados.

Diferencias entre planes estratégicos y operativos

- La planificación estratégica es a largo plazo, mientras que la planificación operativa es a corto y mediano plazo.
- En la planificación estratégica se considera que hacer y cómo hacerlo en el largo plazo, mientras que la planificación operativa se centra en qué, cómo, cuándo, quién, y con qué hacerlo.
- La planificación estratégica tiene miras hacia la búsqueda de la permanencia en el tiempo de la organización, en cambio la planificación operativa se concentra en los planes del día a día.
- La planificación estratégica se basa en grandes lineamientos, en cambio la planificación operativa desglosa el plan estratégico en programas o proyectos.
- La planificación estratégica encierra: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas, mientras que la planificación operativa abarca únicamente los objetivos, metas, actividades, plazos y responsables

2.2. INDICADORES

2.2.1. Concepto

Según Beltrán, J²⁵(1998) Indicador es la relación entre variables cuantitativas y cualitativas, es decir permite verificar el nivel de cumplimiento, la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado con relación a los objetivos y metas previstas o influencias esperadas.

SOPORTE & CIA LTDA, Pérez C²⁶, en sus apreciaciones respecto a como implantar un sistema de indicadores, considera que se debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una cifra de referencia que se escoge para rendir cuentas de la ejecución de un objetivo. Los indicadores se utilizan para medir el alcance de los objetivos específicos expresados de manera temporal y cuantitativa.

Con la ejecución de un proyecto por ejemplo en la Fundación “CISOL”, se pretende satisfacer las necesidades de un conjunto de personas, mejorar las condiciones de vida de los sectores poblacionales más vulnerables. Para conseguirlo hay que realizar un seguimiento de las reacciones de los usuarios. Las reacciones de los atendidos pueden responder a preguntas, por ejemplo: ¿Quién tiene acceso a los recursos y servicios del proyecto?, ¿Qué reacción hay ante los recursos y servicios?, ¿en qué medida cumplen los servicios con las necesidades de los usuarios?, ¿detectar las desviaciones que se produzcan en relación al presupuesto aprobado y si es estas se justifican?, ¿una visión transparente, que permita la supervisión y consulta por otras instituciones?

Los informes de seguimiento son el instrumento perfecto que nos permite conocer la

²⁵ Beltrán, Jesús. *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores. Bogotá. 1998, Segunda edición. pp. 35-36

²⁶ Pérez, Carlos. *Los indicadores de gestión*. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

ejecución, avance de las distintas etapas de un proyecto. Los informes deberían estar concebidos en función a cada proyecto y más minuciosamente en función a la capacidad e infraestructura de la organización, la contraparte local en el financiamiento de un proyecto.

Amado, S(2001) en su obra indicadores de gestión y cuadro de mando²⁷ enfatiza que no es aconsejable tener bajo control continuo muchos indicadores, ya que si se tiene demasiadas medidas, es como no tener ninguna, sino sólo los más importantes, los estratégicos de la organización. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total de la organización deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de organización, sus necesidades específicas entre otros.

Los indicadores son referencias numéricas que relacionan **variables** para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica. Ejemplos, presupuesto en dólares, niños atendidos, graduados de doctorado en la UTPL.

Beltrán J²⁸(1998), en su obra Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, manifiesta que “los indicadores de gestión son ante todo **INFORMACIÓN**, es decir, agregan valor, no solo datos”, por lo tanto los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información:

- Exactitud: La información debe presentar lo real
- Forma: Pueden ser cualitativa, cuantitativa, numérica o gráfica, impresa u visualizada, resumida y detallada, la forma debe ser elegida de acuerdo a la necesidad y habilidades de quien la procesa.
- Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, o analiza.
- Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización
- Temporalidad: la información puede hablarnos del pasado, presente o futuro.
- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: la información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación.

²⁷Salgueiro, Amado. *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, Editorial Díaz de Santos, Madrid. 2001.p 12

²⁸ Beltrán, Jesús. Op. Cit. pp.36-37

- Oportunidad: Para ser considerada oportuna, la información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Con todo lo expuesto anteriormente se llega a concluir que los indicadores son un medio que nos ayudan a lograr el fin de un proyecto, **un indicador es la medida de algo realmente ejecutado**. También es importante conocer el significado de términos que se relacionan con la ejecución de los indicadores como es: **estándar**, nivel planificado en los objetivos operativos, el resultado de lo que realmente se debe conseguir: **Índice**, es la comparación entre el indicador con el estándar, (hechos desfavorables, debiendo estudiar las causas y detallando conclusiones y recomendaciones)

2.2.2. Características

Para construir indicadores de gestión útiles y efectivos se tiene que cumplir con una serie de características que resumo a continuación, las mismas que son tomadas del documento electrónico de SOPORTE & CIA LTDA; de Pérez C, Los indicadores de gestión; de Varios autores, Indicadores de gestión; y del libro de Cuesta, M. la financiación de las entidades sin fin de lucro²⁹

- *Medibles*: fáciles de encontrar, que no se encuentre dificultad al medirlos.
- *Válidos*: que midan realmente lo que dicen medir.
- *Fiables*: Que expresen los mismos resultados independientemente de quien los use y cuando lo haga.
- *Sensibles*: que reflejen los cambios de las situaciones observadas
- *Relevante*: la información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización.

²⁹ Pérez Carlos, Op.Cit. Disponible en <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Varios autores. **de Gerencia.com. Indicadores de gestión**. Disponible en http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion (Consulta 2009, 15 de julio).
Cuesta, Martha. **La financiación de las entidades sin fin de lucro**. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=1_OWWh_arC_EC&pg=PA234&ots=cQR1q6BcKW&dq=los%20indicadores%20funciones%20y%20tipos&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false. (Consulta 2009, 15 de julio)

- *Claramente definido*: que asegure su correcta recopilación y justa comparación, fácil de comprender y usar.
- *Comparables*: se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- *Verificable y Costo-Efectivo*: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.
- *Participación de los usuarios*: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño de los indicadores. Quizá es el pretexto ideal 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.
- *Oportunos*: Entendido como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo y que sean analizados oportunamente, para poder tomar las acciones correctivas.

Patrones para la especificación de indicadores.

Beltrán, J (1998) Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad³⁰, hace referencia a un patrón para especificar indicadores.

- ✓ Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre además es concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- ✓ Forma de cálculo: Habitualmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- ✓ Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las mismas que varían de acuerdo a los factores que se relacionan.
- ✓ Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado, de tal forma que precise los factores que se relacionan en el cálculo. Generalmente las organizaciones cuentan con un manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos aspectos pertenecientes a los indicadores que manejan la organización.

³⁰ Beltrán, Jesús. Op. Cit. pp.39-40

2.2.3. Importancia

De acuerdo con Beltrán, J³¹(1998) en su obra Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad, es indudable que los indicadores son de vital importancia porque nos permiten reducir la incertidumbre, la angustia y la subjetividad, que finalmente resultan desgastantes para una organización. Otro logro importante es conseguir el incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Una definición relevante que cita Rodríguez A, (El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión)³² es que “la utilización de indicadores muestra ventajas extraordinarias para evaluar la gestión de las entidades no lucrativas”, entre las cuales se mencionan:

- Ayudan a tener un panorama más claro de los objetivos de gestión que las entidades pretenden conseguir y especificarlos respecto al servicio social que se realiza.
- Facilitar la definición de objetivos
- Facilitan la obtención de la información sobre la realización de las actividades facilitando la toma de decisiones y el control si el caso lo amerita.
- Permite analizar los resultados de la organización y medir la contribución de los responsables de cada área de trabajo para el logro de los objetivos propuestos.
- Facilita y beneficia a la organización la rendición de cuentas claras y transparentes para con los organismos que financian la ejecución de un proyecto así como también para conocimiento de la localidad sobre el logro de los objetivos propuestos.
- Incitan a la reducción de costos, esto en base al control presupuestario del proyecto.
- Motivan a los responsables de cada área ya que su trabajo será evaluado mediante el análisis y el informe de seguimiento de los resultados alcanzados de todos y cada uno de los indicadores que les afecten, promoviendo a la vez el trabajo en equipo.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

³¹ Beltrán, Jesús. Ibid. p.44

³² Rodríguez, Adolfo. *El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión*. Disponible en [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20(04).pdf) (consulta 2009, 15 de julio)

2.2.4. Clasificación

Beltrán, J (1998) Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, manifiesta que existen diversos tipos de indicadores, así por ejemplo los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácitos, operativos, satisfacción del cliente, de impacto, etc.

Para las **organizaciones sin fines de lucro** los indicadores básicos para la gestión serán aquellos que midan el grado de consecución de los objetivos, medido en variables tanto cualitativas como cuantitativas. Cuesta, M. (La financiación de las entidades sin fines de lucro)³³ cita una clasificación de indicadores de gestión para entidades sin fines de lucro, los mismos que se deben establecer en función de las diferentes dimensiones y de los distintos ámbitos de adecuación y ejecución de un proyecto, así por ejemplo:

- ✓ Indicadores técnicos: Hacen referencia a la factibilidad y adecuación de los recursos utilizados respecto de los objetivos propuestos en el proyecto.
- ✓ Indicadores económicos: relativos a la evolución de costos y sustentabilidad del proyecto.
- ✓ Indicadores de funcionamiento o de organización: relativos a la división del trabajo, sistema de actuación y plan de gestión.
- ✓ Indicadores de impacto social: Se refiere al cumplimiento de los objetivos del proyecto, al interés por los beneficiarios y su relación con el ámbito en el que se desarrollan.

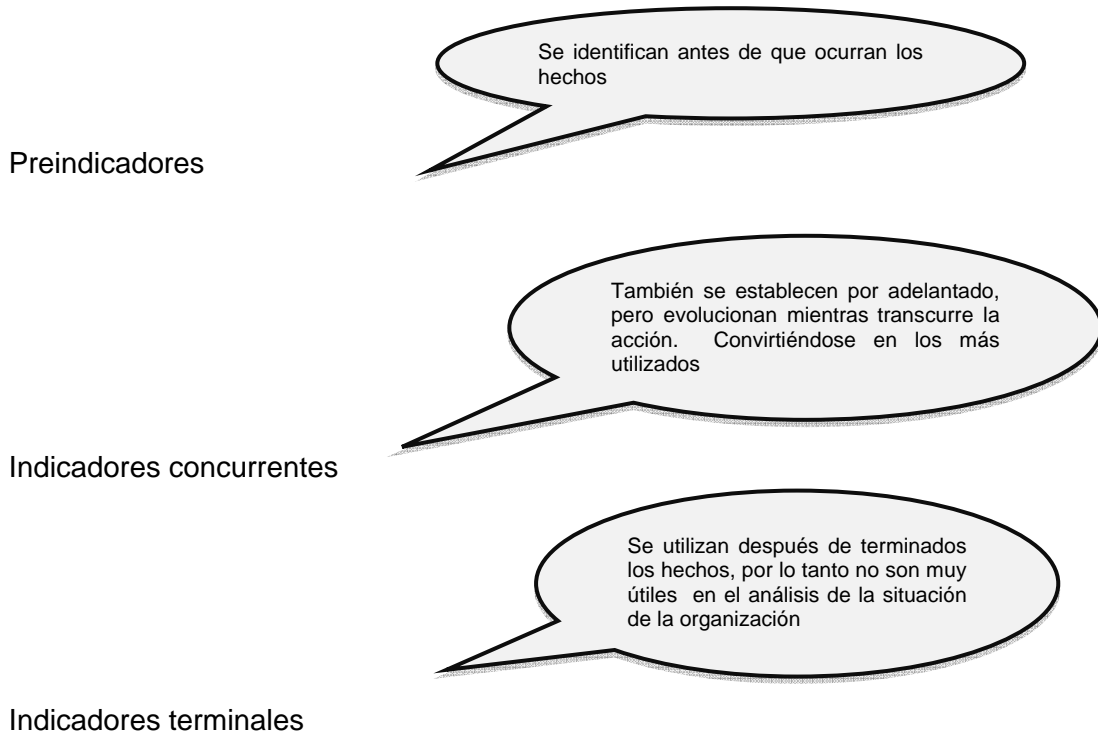
El análisis de los 4 últimos indicadores mencionados permite tener una valoración del proyecto, permitiendo conocer las causas y factores que condicionen su desarrollo.

Tipos de indicadores de medida. Amado, S (2000) (Indicadores de gestión y cuadro de mando)³⁴ considera que una vez que los directivos hayan priorizado sus áreas de resultado clave que lleven al éxito organizacional el paso siguiente es identificar los factores que permitan medir el desempeño, dichos factores son conocidos como indicadores de medida,

³³ Cuesta, Martha. Op. Cit. Disponible en http://books.google.com.ec/books?id=1_OWWh_arC_EC&lpg=PA234&ots=cQR1q6BcKW&dq=los%20indicadores%20funciones%20y%20tipos&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false

³⁴ Salgueiro, Amado. Op Cit. p. 7

los mismos que permiten que los objetivos sean medibles. Se hallan tres tipos de indicadores:



2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Beltrán, J (1998)(Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad)³⁵ cita las fases para el formulación de indicadores de gestión.

1. Contar con objetivos y estrategias: objetivos, claros, precisos, cuantificados, y tener las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos.
2. *Identificar los valores claves de éxito:* si se realiza el monitoreo de los factores de efectividad, eficacia, eficiencia, productividad, se dice que el monitoreo es integral.
3. *Definir los indicadores para los factores claves de éxito:* adicional al monitoreo de los factores anotados en el literal dos, también es necesario establecer indicadores para monitorear el antes, durante y después de la ejecución del proceso del proyecto. (Preindicadores, indicadores concurrentes, indicadores terminales).
4. *Determinar estado, umbral, y rango de gestión:* el primero se refiere a la información necesaria que nos permita evaluar el valor inicial o actual del indicador, lo cual no significa que las cosas se estén haciendo mal; esto suele ocurrir mas bien cuando no se tiene registro alguno sobre las variables. El segundo se refiere al valor del

³⁵ Beltrán, Jesús. Op. Cit pp.50-57

indicador que se quiere lograr o mantener. El tercero nos muestra la zona entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. Se considera un error asignarle al indicador un solo valor como meta. Entonces nos cuestionamos que tan cerca, en lo alto o en lo bajo se estuvo de lograr la meta. La organización debe tener claro que es lo que le conviene con respecto al valor de los indicadores que aumente o disminuya. Dependiendo del caso o necesidades puede **ser mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y máximo. Sumando a estos otro concepto de “alarma”** el mismo que está situado entre el mínimo y el valor aceptable.

5. *Diseñar la medición:* fijar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, designar a los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. La información debe estar en forma secundaria en reportes de fuentes oficiales sean estos en forma impresa, en una base de datos o en la web. Como información primaria directamente por medio de las personas involucradas, disponible a través de encuestas realizadas a los usuarios y beneficiarios de un proyecto.
6. *Determinar y asignar recursos:* Posterior a lo anotado anteriormente, viene la necesidad de los recursos para realizar las mediciones. La medición se incluya e integre en el desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo. Pues si se quiere implantar mediciones se tendrá que conseguir previamente una “cultura de medición”. Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.
7. *Medir y ajustar:* Al efectuar las mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar: Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, Proceso de toma y representación de la información, frecuencia en la toma de la información, y finalmente destinatario de la información.
8. *Estandarizar y formalizar:* Es el proceso de especificación completa, documentación divulgación e inclusión entre los sistemas de operación de un proyecto de los indicadores de gestión.
9. *Mantener en uso y mejora continuamente:* en el mundo globalizado en el que nos desenvolvemos, lo único invariable es el cambio y que genera una dinámica especial en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y proceso de la ejecución de proyectos de las organizaciones. En resumen ser continuos, aplicar los ajustes necesarios si se diera el caso y mantenernos en lo preciso, ágil, oportunos, confiables y sencillo.

2.2.5.1 Preguntas guía en la formulación de indicadores

- Qué se quiere medir? El propósito de este paso es identificar el objeto de medición, para este paso es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: 1) ¿Cual es el proyecto que se quiere evaluar? 2) ¿Qué aspecto interesa evaluar de ese proyecto?. Como respuesta lo que se quiere medir es la variables
- Con qué información se cuenta?
- Dónde se obtendrá la información?: La información debe estar en *forma secundaria* en reportes de fuentes oficiales sean estos en forma impresa, en una base de datos o en la web. Como *información primaria* directamente por medio de las personas involucradas. Y disponible a través de encuestas realizadas a los usuarios y beneficiarios de un proyecto

2.2.5.2 Como redactar indicadores

Agregación más preposición

- Cantidad de.....
- Porcentaje de.....
- Numero de.....

Sustantivo Plural (Variable)

- Niños.....
- Familias.....
- Estudiantes.....

Verbo en participio pasado (Acción)

- Capacitados.....
- Alimentados.....
- Promovidos.....

Complementos circunstanciales (tiempo, lugar, características)

- En la Fundación "Cisol" en el periodo escolar 2008-2009

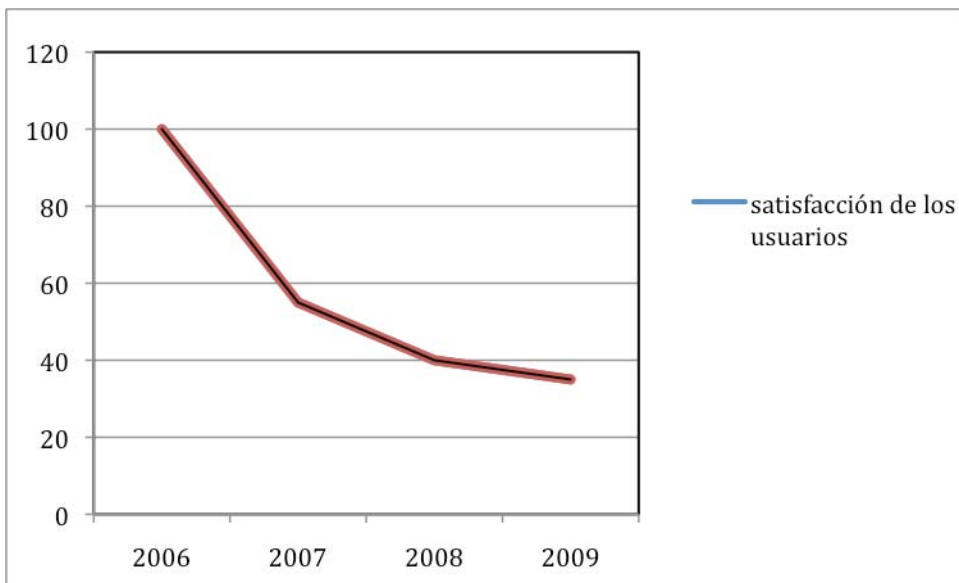
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Beltrán, J. (Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad)³⁶ señala cuatro formas de presentación de los indicadores. El análisis de los indicadores debe ser fácil de manejar y administrar, con el fin de ocupar el tiempo necesario y no perder energías en procesos engorrosos. Para facilitar este proceso existen cuatro formas de presentación de los indicadores:

1. Gráficas
2. Tablas
3. Gráficos con seguimiento
4. Gráficos de control

Es fundamental anotar que las organizaciones elegirán las que se acoplen a sus necesidades.

1. Presentación de indicadores con gráfica

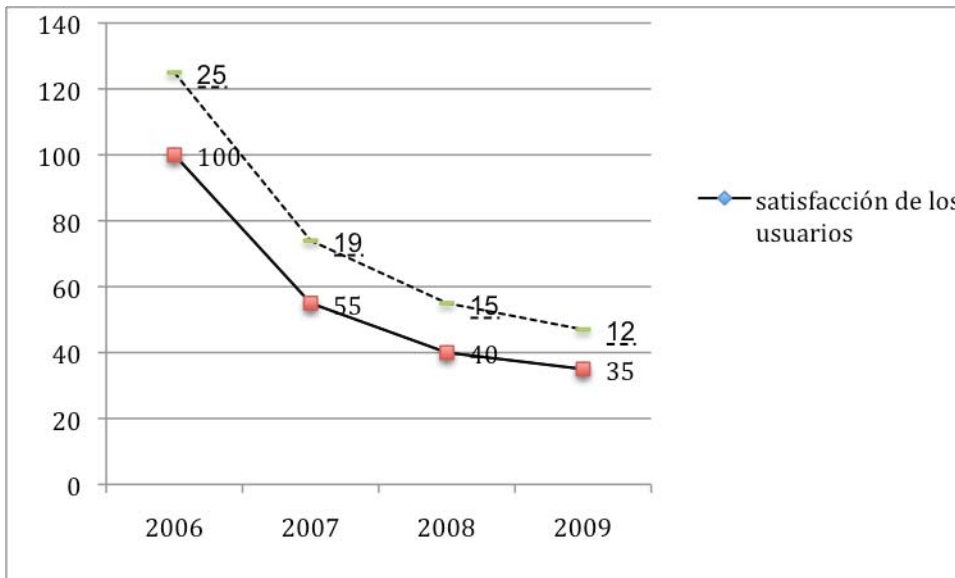


2. Presentación de indicadores a manera de tabla

INDICADOR	2006	2007	2008	2009
Satisfacción de los usuarios	100%	55%	40%	35%

³⁶ Beltrán, Jesús. Ibid .pp. 97-98

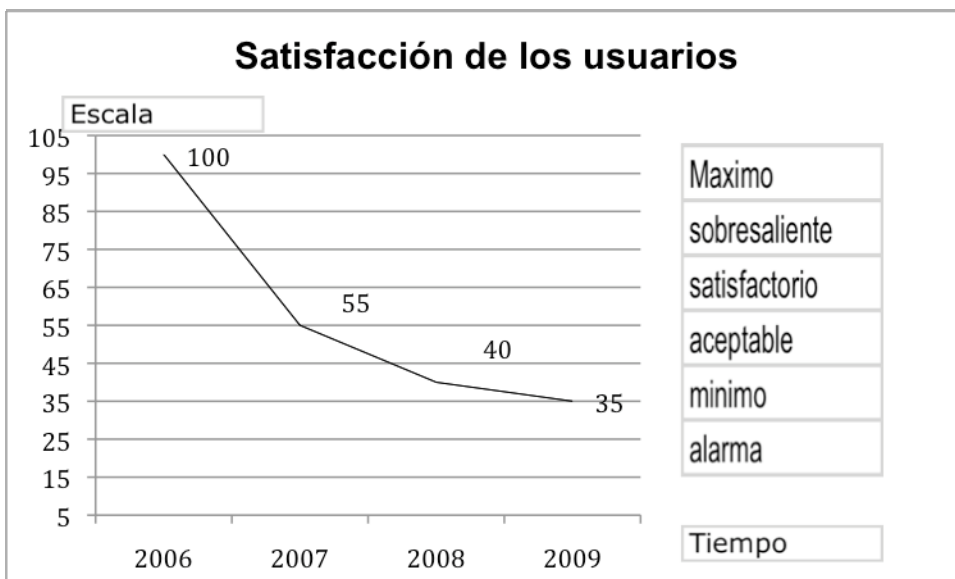
3. Presentación de indicadores con grafica de seguimiento



O_____O Queja de usuarios

Promedio usuarios

4. Presentación de indicadores con grafica de control



$\frac{\text{Número de quejas de usuarios y familiares}}{\text{Número promedio de usuarios}} = \frac{\text{Satisfacción mensual lograda}}{\text{Satisfacción mensual esperada}}$

Número promedio de usuarios

Satisfacción mensual esperada

Tomado de: Beltrán, Jesús. **Indicadores de gestión.** Herramientas para lograr la competitividad, 3R Editores. Bogotá. 2000, Segunda edición (Pag.97-98) y adaptado por Gardenia Ojeda.

2.3 Cuadro de mando integral

Martínez F³⁷ ofrece definiciones sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI): como una herramienta de medición diseñada por Kaplan y Norton y presentada en la Universidad de Harvard. Es considerado como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuales serían los inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

1. **Perspectiva financiera.** Se refiere a la rentabilidad, crecimiento de las ventas, ingresos que sirvan de sustentabilidad para un proyecto, el riesgo vista desde la perspectiva de los directivos de la organización.
2. **Perspectiva del cliente.** Enfatiza la forma en que deberíamos aparecer ante nuestro cliente.
3. **Perspectiva de procesos internos.** Requiere que la organización identifique en qué y cuáles son los procesos en que debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y directivos.
4. **Perspectiva del crecimiento y aprendizaje.** Muestra como se debe mantener y sustentar la capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar la visión. Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización. Bastidas E y Ripoll V³⁸, ofrecen una definición de un estudio empírico realizado por Kloot y Martin (2000) en un gobierno local en Australia, revela que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnicas de medición para los atributos de esta dimensión, que en su mayoría resultan invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización.

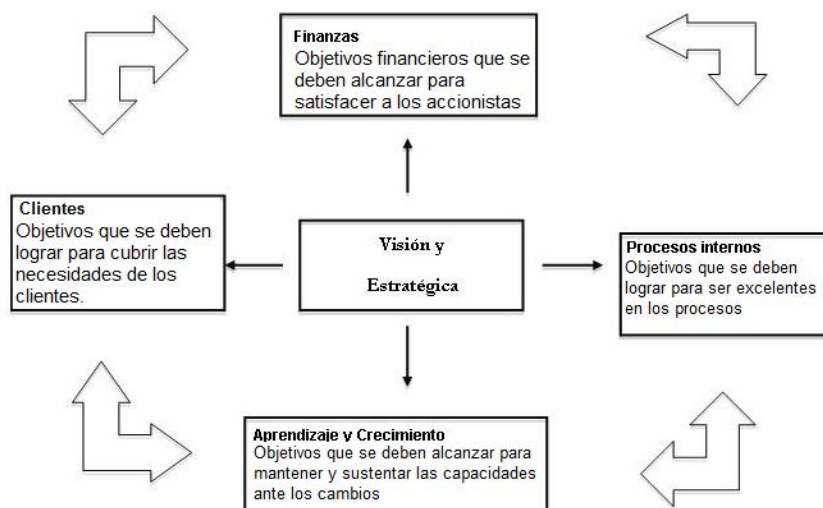
³⁷ Martínez Francisco, *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión*. . Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 de agosto)

³⁸Bastidas Eunice y Ripoll Vicent. *Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público*. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf> (Consulta 2009, 14 de agosto)

Desde la perspectiva de los autores en otro texto dedicado al CMI³⁹, El Cuadro de Mando Integral sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores e inductores. Los directivos ahora pueden medir de qué manera sus unidades de la organización creaban valor para sus usuarios actuales y usuarios futuros.

Así mismo, ante las críticas de que los sistemas de información basados en medidas financieras dejaban de lado aspectos cualitativos, es necesario indicar que los indicadores no financieros también pueden presentar ciertas desventajas, por una parte están los activos intangibles (recursos humanos, la capacitación y formación del personal, y la implementación de nuevos procesos y servicios) que se convirtieron en algo mucho más decisivo que los activos tangibles y físicos. El dar la valoración de estos activos intangibles no resultaba fácil, puesto que su valor depende del contexto de la organización y de la estrategia. Es necesario mencionar que la dedicación que se les da a los activos intangibles no muestra resultados inmediatos sobre los resultados financieros de la organización sino que se obtiene resultados a futuro.

PERSPECTIVA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRIVADO CON FIN DE LUCRO



Tomado de: Martínez Francisco, *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión*. . Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 agosto)

³⁹ Martínez Francisco, *El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión*. . Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 agosto)

Kaplan, R y Norton, D (2004)(Cómo utilizar el cuadro de mando INTEGRAL. Para implementar y gestionar su estrategia)⁴⁰ en el capítulo 5 (Cuadros de mando estratégicos en organizaciones no lucrativas, gubernamentales y sanitarias) citan conceptos del cuadro de mando integral acoplado a las organizaciones sin fines de lucro.

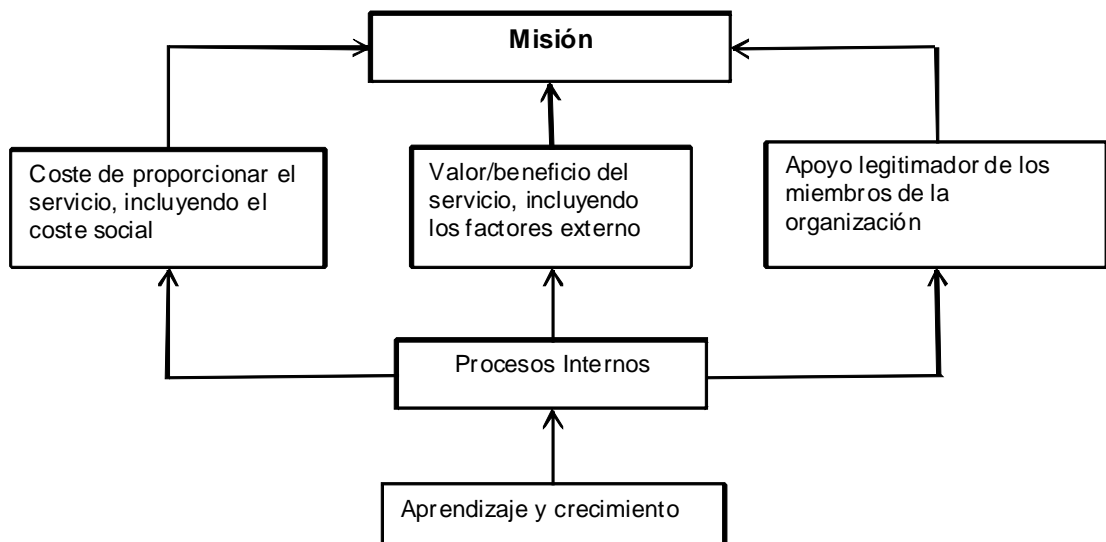
Reconocen que la mayoría de las entidades sin fines de lucro y administraciones públicas tuvieron dificultades al aplicar el CMI, pues si estas entidades colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, se provocaban dificultades en la estructura original y arrojaban conclusiones de que aparentemente no se lograban resultados.

Hay que puntualizar que el objetivo primordial de estas organizaciones no es lograr el éxito financiero. De ahí que Kaplan y Norton (2004) plantean la necesidad de ubicar a los clientes, usuarios, beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía. En las empresas mercantiles, el cliente paga por un bien o servicio y a su vez lo recibe. En una organización sin fines de lucro los donantes proporcionan los recursos financieros es decir pagan por el servicio mientras que otro grupo, los usuarios, beneficiarios, reciben el servicio. Ahora debemos identificar quien es realmente el cliente el que financia o el que recibe el servicio. Para no tomar una decisión sin ponerla en discusión las organizaciones pueden colocar la perspectiva del donante y la del cliente, usuario, o beneficiario en la parte superior del cuadro de mando integral logrando alcanzar objetivos tanto para el que financia como para el que recibe el servicio.

De hecho Kaplan y Norton(2004) plantean que las organizaciones deberían colocar un objetivo muy amplio en la parte superior de su cuadro de mando integral, mostrando claramente la misión a largo plazo de la organización. Por ejemplo, el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y grupos humanos en situación difícil. Por lo tanto los objetivos dentro del cuadro de mando integral se orientan hacia la mejora de un objetivo de tan alto nivel, como se muestra en el cuadro de mando integral acoplado a las organizaciones sin fin de lucro.

⁴⁰ Kaplan, R-Norton, D. **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000.com, Barcelona, 2004. pp.147-150.

El cuadro de mando integral acoplado para las organizaciones del sector público y sin fin de lucro



Fuente: Kaplan, R – Norton D: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2004, p 149

El cuadro de mando integral acoplado a las organizaciones sin fines de lucro tiene tres perspectivas de alto nivel que se pueden observar en el grafico anterior.

Perspectiva del costo incurrido, muestra la importancia de la eficacia operativa. El costo medido debería medir los gastos de la agencia y también el costo social que le impone a los ciudadanos y a otras organizaciones a través de sus operaciones.

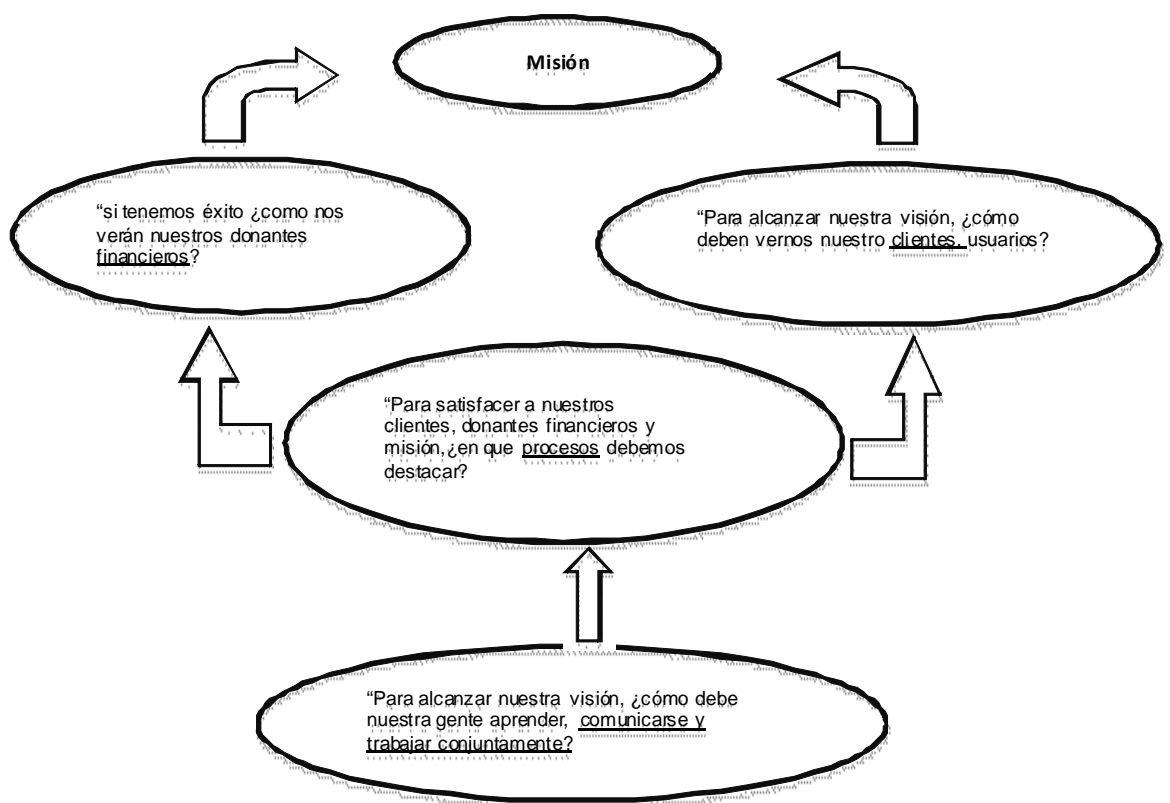
Perspectiva del valor creado, identifica los beneficios que la agencia está creando para los ciudadanos. Es la perspectiva más difícil de medir. Será difícil cuantificar financieramente los beneficios de una educación mejor, una salud mejor, Serán los ciudadanos o beneficiarios los que finalmente juzgarán en su momento los beneficios de estos elementos.

La perspectiva del apoyo legitimador, como ya se mencionó anteriormente un cliente importante es el “donante”, y para asegurar que el financiamiento sea continuo se debe

cumplir con los objetivos de la fuente de ingresos, los ciudadanos, o sea, todos los donantes.

Las organizaciones sin fin de lucro deben tener, entonces, tres objetivos de alto nivel que deberían satisfacer o lograr para poder cumplir con su misión: crear valor a un costo mínimo, desarrollar un apoyo continuo, y mantener una dedicación constante a las autoridades que la financian. Si una agencia tiene claros estos tres elementos, puede entonces proceder a identificar los objetivos de sus procesos internos, de los procesos de aprendizaje y crecimiento, así como la satisfacción de todos los usuarios, lo que le permitirá alcanzar las metas propuestas en las tres metas de alto nivel determinadas.

Expresado gráficamente este concepto, pero siendo aplicado a las agencias del sector público que tampoco tienen fin de lucro, el esquema resultante es:



Fuente: Kaplan, R – Norton D (2004): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, p 148

Para las organizaciones sin fines de lucro, el objetivo máximo es entregar valor a los usuarios, beneficiarios o llamados también ciudadanos, no a los accionistas. Una organización sin fines de lucro sabe que tiene que trabajar para lograr su misión y visión, sirviendo a la sociedad y apoyándose en la aportación de bienes o servicios con el fin de cumplir con los objetivos propuestos y satisfacer las necesidades de los beneficiarios o sociedad atendida.

Finalmente como reflexión a lo anteriormente anotado se diría que el CMI es un modelo dinámico que permite a las organizaciones sin fin de lucro lograr alcanzar los objetivos de alto nivel que a largo plazo involucran a la Misión de la entidad, para la cual fueron creadas, en el caso de la Fundación “CISOL”, cumplir con el fin “buscar el desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y grupos humanos en situación difícil, a través de alternativas concretas y coordinadas de promoción del desarrollo, adecuadas a cada realidad concreta”.

3. Diseño, análisis e interpretación de indicadores

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Como ya se anotó en el primer capítulo, se tomará el proyecto más grande de la Fundación “CISOL” que es el proyecto “**Escuela EDUCARE**” para el diseño, análisis e interpretación de indicadores.

- La MISIÓN institucional de la Escuela “EDUCARE” es ofrecer a niñas, niños, y adolescentes vulnerables una educación básica alternativa sustentada en valores.
- La VISIÓN: “La Escuela Educare será un centro de educación básica integral de calidad, especializada en niños en situación de riesgo, constituyéndose un referente para otros centros educativos nacionales e internacionales”.

En el cumplimiento de lo propuesto para la Escuela Educare se han identificado dos Áreas relevantes, las mismas que se anotan en el cuadro No. 1, a continuación.

Cuadro No. 1
IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS
DE LA ESCUELA EDUCARE

AREA RELEVANTE	VARIABLES	OBJETIVO
1. AREA PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none">• Alumnos matriculados en 7 años de Educación Básica para el año lectivo 2008 2009• Alumnos que reciben terapia de recuperación Psicopedagógica para superar las dificultades de aprendizaje severos.• Alumnos que	<ul style="list-style-type: none">• Promover al año inmediato superior a cuando menos el 90% de los 143 niños, niñas y adolescentes vulnerables que se educan en la Escuela Educare de la Fundación CISOL, con un presupuesto de \$118.466,56

	<p>reciben recuperación pedagógica para mejorar sus problemas de aprendizaje y promover al año inmediato superior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos que promocionan en el año lectivo 2008 2009 • Costos insumidos en la promoción de los alumnos del año lectivo 2008 2009 	
2. ÁREA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de 7 años de Educación Básica de la Escuela Educare que reciben desayuno y almuerzo escolar durante el año lectivo 2008 2009. • Alumnos de 7 años de Educación Básica de la Escuela Educare que reciben control y atención médica y odontológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a 143 niños, niñas y adolescentes altamente vulnerables que se educan en la Escuela Educare de la Fundación CISOL un servicio de alimentación que incluya desayuno y almuerzo de Lunes a Viernes durante todo el año lectivo. • Ofrecer a 143

	durante el año lectivo 2008 2009.	niños, niñas y adolescentes altamente vulnerables que se educan en la Escuela Educare de la Fundación CISOL control y atención médica y odontológica durante todo el año lectivo.
--	-----------------------------------	---

Fuente: Archivos de planeamiento de la Escuela Educare

Elaboración: Directa

3.2. Preparación de indicadores de gestión para la Escuela Educare de la Fundación CISOL, Loja, en el período lectivo 2008 2009

Para el primer área relevante identificada para el análisis de gestión de la Escuela “EDUCARE” se han puntualizado los correspondientes objetivos con sus respectivas variables para los cuales se puntualizan uno o varios indicadores, todo lo cual se anota en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2
DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL ÁREA RELEVANTE “ÁREA PEDAGÓGICA” DE LA ESCUELA EDUCARE, EN EL PERÍODO 2008-2009

Objetivo	Variables que intervienen	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
Promover al año inmediato superior a cuando menos el 90% de los niños, niñas y adolescentes en desventaja que se educan de 1º a 7º años en la Escuela Educare de la Fundación CISOL, con un presupuesto de \$118.466,56	Niños y niñas en situación de desventaja Matriculas de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009	1. Número de niños, niñas y adolescentes en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009	Pobreza de consumo Hogares desarticulados Pertenece a minorías étnicas Circunstancias particulares Edad	Número de niños, niñas y adolescentes con matrícula efectiva para el año lectivo 2008-2009 Ubicación de los chicos y chicas con matrícula efectiva en la escala de desventaja manejada por CISOL	Niños	Al inicio del año escolar 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▀ 140 niños y niñas en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años de Educación Básica en Educare para el año lectivo 2008-2009 ▀ 90% de los niños y niñas matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009 tienen niveles medio o alto de desventaja 	Base de datos 2008-2009 sobre situación de desventaja de alumnos y alumnas de Educare	Índice: indicador/standardx100
	Alumnos de 1º a 7º de Educare que reciben terapias de recuperación psicopedagógica para mejorar los problemas de aprendizaje severos que presentan	2. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren terapia individualizada para superar los problemas de aprendizaje	Problemas de aprendizaje no resueltos	Número de niños y niñas recibieron terapias psicopedagógicas para superar los problemas de aprendizaje Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron terapia, mejoraron sus problemas de aprendizaje en el período 2008-2009	Niños	Al inicio del año escolar 2008-2009 y al fin del año escolar 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▀ 21 niños y niñas en el año lectivo 2008-2009 reciben terapias psicopedagógicas individualizadas para superar sus problemas de aprendizaje. ▀ 90% de los niños, niñas y adolescentes que recibieron terapia psicopedagógica mejoraron su problema del aprendizaje en el año lectivo 2008-2009 	Diagnóstico de maestras que envían a niños y niñas a terapia, al inicio del año escolar 2008-2009 Reporte de Terapeuta al final del año escolar 2008-2009	Índice: indicador/standardx100
	Alumnos de 1º a 7º de Educare que reciben apoyo escolar para superar los retrasos en el aprendizaje que presentan	3. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje	Retraso en el desarrollo de las competencias buscadas Inasistencia	Número de niños y niñas requieren apoyo escolar para superar retrasos en su aprendizaje Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron apoyo escolar, superaron su retraso en el aprendizaje en el período 2008-2009	Niños	Al inicio del año escolar 2008-2009 y al fin del año escolar 2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> ▀ 35 niños y niñas de 1º a 7º de Educare reciben apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje durante el período lectivo 2008-2009 ▀ 90% de los niños y niñas de 1º a 7º de Educare que durante el período 2008-2009 reciben apoyo escolar, superan su retraso en el aprendizaje. 	Diagnóstico de maestras sobre niños con necesidad de apoyo escolar, al inicio del año escolar 2008-2009 Reporte de maestras sobre situación de niños que asistieron a apoyo escolar al final del año escolar 2008-2009	Índice: indicador/standardx100

continúa...

... viene

Objetivo	VARIABLES QUE INTERVIENEN	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
Promover al año inmediato superior a cuando menos el 90% de los niños, niñas y adolescentes en desventaja que se educan de 1º a 7º años en la Escuela Educare de la Fundación CISOL, con un presupuesto de \$118.466,56	Alumnos de 1º a 7º de Educare que promocionan en el año lectivo 2008-2009	4. Porcentaje de estudiantes promovidos al año escolar inmediato superior, al término del año lectivo 2008-2009	No alcanzar las competencias buscadas	(Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que promocionan al año inmediato superior al fin del período 2008-2009 / Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que concluyeron el período 2008-2009) x 100	% de Estudiantes promovidos	Fin del año escolar 2008-2009	90% de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que terminaron el año escolar 2008-2009, promovieron al año inmediato superior	Reportes de promoción que reposan en Secretaría de Educare.	Índice: indicador/standard x 100
	Costos pedagógicos y de servicios directos de apoyo a la escolarización, insumidos en la promoción de los alumnos de 1º a 7º de Educare en el año lectivo 2008-2009	5. Monto invertido en el desarrollo de actividades académicas y de servicios directos de apoyo a la escolarización de los niños y niñas de 1º a 7º años de Educare durante el año lectivo 2008-2009	Necesidades que superan los costos presupuestados. Incumplimiento en la asignación de los recursos comprometidos	No aplica	Dólares	Fin del año escolar 2008-2009	Presupuesto utilizado para la realización de actividades académicas y provisión de servicios directos de apoyo para niños y niñas de 1º a 7º de Educare en el año 2008-2009	Área Administrativo Financiera de CISOL	Comparación entre el presupuesto previsto, el presupuesto invertido y el porcentaje de niños y niñas que promocionaron al año inmediato superior en el período 2008-2009

Fuente: Registros de matrículas y promociones. Informes de maestras. Informes de Psico rehabilitadora. Ejecución presupuestaria del proyecto Educare de Julio de 2008 a Junio de 2009.
Elaboración: directa

Cuadro No. 3
DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE GESTIÓN DEL ÁREA RELEVANTE “ÁREA DE SERVICIOS
COMPLEMENTARIOS” DE LA ESCUELA EDUCARE, EN EL PERÍODO 2008-2009

Objetivo	Variables que intervienen	Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
Ofrecer servicios de bienestar que incluyan atención médica por enfermedad, provisión de medicamentos, desayuno y almuerzo de Lunes a Viernes al 100% de los niños de 1o. a 7o. años de Educare, durante todo el año lectivo 2008-2009	Alumnos de 1o. a 7mo. años de educación básica de la Escuela Educare que reciben atención médica y provisión de medicación durante el año lectivo 2008-2009	6. Atenciones médicas integrales realizadas a los niños de 1º a 7º de Educare durante el año 2008-2009.	Factores culturales respecto al cuidado de la salud	No. de niños de 1º a 7º con enfermedad/No. de niños de 1º a 7º que reciben atención médica cuando presentan algún cuadro de enfermedad mientras asisten a la Escuela Educare en el período 2008-2009. No. de niños de 1º a 7º que recibieron atención médica por enfermedad en la Escuela Educare/No. de niños de 1º a 7º que reciben medicación gratuita para tratar el cuadro de enfermedad atendido en la consulta médica de la Escuela Educare en el período 2008-2009.	Niños atendidos	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños enfermos atendidos 90% de niños enfermos y atendidos recibieron medicación gratuita de CISOL para tratar el cuadro presentado	Registro de atenciones médicas a lo largo del año lectivo 2008-2009	Indices: Indicador/standard x 100
	Alumnos de 1o. a 7mo. años de educación básica de la Escuela Educare que reciben desayuno escolar durante el año lectivo 2008-2009	7. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron de desayuno escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de desayunos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º, por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños y niñas que asisten a clases en Educare reciben desayuno escolar diariamente	Reportes de comedor escolar	Indices: Indicador/standard x 100
	Alumnos de 1o. a 7mo. años de educación básica de la Escuela Educare que reciben almuerzo escolar durante el año lectivo 2008-2009	8. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron del almuerzo escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de almuerzos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños y niñas que asisten a clases en Educare reciben desayuno escolar diariamente	Reportes de comedor escolar	Indices: Indicador/standard x 100

Fuente: Registros de matrículas y promociones. Informes de maestras. Informes de Psico rehabilitadora. Ejecución presupuestaria del proyecto Educare de Julio de 2008 a Junio de 2009.
 Elaboración: Directa

3.3. Fichas técnicas por indicadores elaboradas para el análisis de gestión de la Escuela Educare, en el periodo 2008-2009

Para poder elaborar cada ficha técnica para su posterior análisis, se hizo acopio de la información correspondiente y se la registró en instrumentos que faciliten el acceso a la información necesaria.

A continuación se citarán las tablas desde donde se cita la información, y a continuación la ficha técnica para el indicador correspondiente.

3.3.1. Datos y ficha técnica correspondientes al indicador No. 1

Cuadro No. 4
Niños(as) promocionados año lectivo 2008-2009, según matrículas efectivas

Nivel	Alumnos matriculados	Cambio de escuela	Nunca asistieron	Retirado	Deserción	PROMOCIONADOS	
						SI	NO
7mo	24	-	0	-	1	23	-
6to	22	-	-	-	-	22	-
5to	20	-	-	-	-	20	0
4to	20	-	-	-	-	18	2
3ro	19	-	-	-	-	19	0
2do	22	-	-	-	-	20	2
1ro	19	1	1	-	-	15	2
TOTAL	146	1	1	0	1	137	6

Fuente: Archivos matrículas Educare año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 5
Matriz de vulnerabilidad niños(as) de 1ro a 7mo AEB en Escuela EDUCARE, periodo lectivo 2008-2009

Nivel de Vulnerabilidad	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Mediana	6	15	12	13	11	2	5	64
Alta	12	7	7	6	9	20	18	79
TOTAL								143

Fuente: Base de datos de los participantes en los proyectos de CISOL durante el periodo lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 6
Ficha Técnica para el Indicador No. 1

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
1. Número de niños, niñas y adolescentes en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008 2009	Pobreza de consumo Hogares desarticulados Pertenece a minorías étnicas Circunstancias particulares Edad	<ul style="list-style-type: none"> - 143 niños, niñas y adolescentes con matrícula efectiva para el año lectivo 2008-2009 - 44,7552% de chicos y chicas con matrícula efectiva se encuentran en nivel de alta desventaja - 55,2447% de los chicos matriculados se encuentran en situación de mediana desventaja. 	Niños	Al inicio del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> - 140 niños y niñas en situación de desventaja matriculados de 1º a 7º años de Educación Básica en Educare para el año lectivo 2008-2009 - 90% de los niños y niñas matriculados de 1º a 7º años en Educare para el año lectivo 2008-2009 tienen niveles medio o alto de desventaja 	Base de datos 2008 2009 sobre situación de desventaja de alumnos y alumnas de Educare	Índices: $(143/140) \times 100 = 102,14\%$ $100/90 \times 100 = 111,11\%$

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 1.
Elaboración: Directa

3.3.2. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 2

Cuadro No. 7

Número de niños(as) de Educare que requirieron terapia individual para superar los problemas de aprendizaje

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños	3	5	4	2	2	4	4	24

Fuente: Reporte de psico rehabilitadora sobre terapias año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 8

Número de niños(as) de Educare que recibieron terapia psicopedagógica y mejoraron sus problemas de aprendizaje

Nivel de mejoramiento	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Mejora	3	4	4	2	2	4	2	21
Alta	-	1	-	-	-	-	1	2
No progresa	-	-	-	-	-	-	1	1
Total	3	5	4	2	2	4	4	24

Fuente: Reporte de psico rehabilitadora sobre terapias año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 9
Ficha Técnica para el Indicador No. 2

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
2. Número de niños y niñas de 1º a 7º de Educare que requieren terapia individualizada para superar los problemas de aprendizaje	Problemas de aprendizaje no resueltos	<ul style="list-style-type: none"> - 24 niños y niñas recibieron terapias psicopedagógicas para superar los problemas de aprendizaje - 23 de 24 (95,83%) niños y niñas de 1º a 7º de Educare que recibieron terapia, mejoraron sus problemas de aprendizaje en el período 2008-2009 	Niños	Al inicio del año escolar 2008 2009 y al fin del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> - 21 niños y niñas en el año lectivo 2008-2009 reciben terapias psicopedagógicas individualizadas para superar sus problemas de aprendizaje. - 90% de los niños, niñas y adolescentes que recibieron terapia psicopedagógica mejoraron su problema del aprendizaje en el año lectivo 2008-2009 	Diagnóstico de maestras que envían a niños y niñas a terapia, al inicio del año escolar 2008 2009 Reporte de Terapeuta al final del año escolar 2008 2009	Índices $(24/21) \times 100 = 114,29\%$ $(95,83/90) \times 100 = 106,47\%$

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 2.
Elaboración: Directa

3.3.3. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 3

Cuadro No. 10

Número de niños(as) de 1ro a 7mo. de Educare que recibieron refuerzo escolar para superar retrasos en el aprendizaje

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños(as)	4	6	4	5	7	9	5	40

Fuente: Informes de Maestras de 1ro a 7mo años respecto a la evaluación de año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 11

Número de niños(as) de 1ro a 7mo. de Educare que recibieron refuerzo escolar y superaron retrasos en el aprendizaje

Nivel de mejoramiento	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Mejora	2	4	4	4	7	9	5	35
No mejora	2	2	-	1	-	-	-	5
Total	4	6	4	5	7	9	5	40

Fuente: Informes de Maestras de 1ro a 7mo años respecto a la evaluación de año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 12
Ficha Técnica para el Indicador No. 3

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
3. Número de niños y niñas de 1° a 7° de Educare que requieren apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje	Retraso en el desarrollo de las competencias buscadas Inasistencia	<ul style="list-style-type: none"> - 40 niños y niñas requieren apoyo escolar para superar retrasos en su aprendizaje - 35 (87,5%) niños y niñas de 1° a 7° de Educare que recibieron apoyo escolar, superaron su retraso en el aprendizaje en el período 2008-2009 	Niños	Al inicio del año escolar 2008 2009 y al fin del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> - 35 niños y niñas de 1° a 7° de Educare reciben apoyo escolar para superar retrasos en el aprendizaje durante el período lectivo 2008-2009 - 90% de los niños y niñas de 1° a 7° de Educare que durante el período 2008-2009 reciben apoyo escolar, superan su retraso en el aprendizaje. 	Diagnóstico de maestras sobre niños con necesidad de apoyo escolar, al inicio del año escolar 2008 2009 Reporte de maestras sobre situación de niños que asistieron a apoyo escolar al final del año escolar 2008 2009	<ul style="list-style-type: none"> Indices $(40/35) \times 100 = 114,29\%$ Indice $(87,5/90) \times 100 = 97,22$ Brecha 2,78%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 3.
Elaboración: Directa

3.3.4. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 4

Cuadro No. 13
Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que terminan el año escolar en Escuela Educare a Junio/09

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños(as)	17	22	19	19	20	22	23	142

Fuente: Base de datos calificaciones Escuela Educare periodo lectivo 2008-2009
 Elaboración: Directa

Cuadro No. 14
Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que promocionan el año inmediato superior al término del año Escolar 2008-2009

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Promocionan	15	20	19	17	20	22	23	136
No promocionan	2	2	-	2	-	-	-	6
Total	17	22	19	19	20	22	23	142

Fuente: Base de datos calificaciones Escuela Educare periodo lectivo 2008-2009
 Elaboración: Directa

Cuadro No. 15
Ficha Técnica para el Indicador No. 4

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
4. Porcentaje de estudiantes promovidos al año escolar inmediato superior, al término del año lectivo 2008-2009	No alcanzan las competencias buscadas	(Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que promocionan al año inmediato superior al fin del período 2008-2009/Número de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que concluyeron el período 2008-2009)x100 (136/142)x100 = 95,77%	% de Estudiantes promovidos	Fin del año escolar 2008-2009	90% (N=96) de niños y niñas de 1º a 7º años de Educare que terminaron el año escolar 2008-2009, promovieron al año inmediato superior	Reportes de promoción que reposan en Secretaría de Educare.	Índices (95,77/90)x100 = 106,41%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 4.
Elaboración: Directa

3.3.5. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 5

Cuadro No. 16
Montos previsto y ejecutado para 1ro a 7mo años de Educare
en el año lectivo 2008-2009⁴¹

Nº	Función	Total Presupuest	Total Ejecutado
1	Maestra 7º Año	\$ 6.654,52	\$ 6.615,03
2	Maestra 6º Año	\$ 4.847,10	\$ 4.923,87
3	Maestra 5º Año	\$ 4.879,10	\$ 4.449,26
4	Maestra 4º Año	\$ 4.873,21	\$ 5.000,20
5	Maestra 3º Año	\$ 6.454,52	\$ 6.295,90
6	Maestra 2º Año	\$ 6.454,52	\$ 6.295,90
7	Maestra 1º Año	\$ 6.304,52	\$ 6.118,57
8	Terapista del Aprendizaje	\$ 2.400,00	\$ 1.321,00
9	Director	\$ 15.096,96	\$ 14.856,70
10	Trabajadora Social	\$ 9.896,81	\$ 10.415,10
11	Responsable cocina	\$ 3.566,00	\$ 4.152,48
12	Auxiliar de vajilla	\$ 2.166,00	\$ 2.202,93
13	Material didáctico y de uso	\$ 4.000,00	\$ 1.995,01
14	Impresión material educativo	\$ 3.000,00	\$ 1.562,27
15	Uniformes alumnado y maestras	\$ 1.890,00	\$ 410,00
16	Comedor niños de Educare	\$ 29.983,30	\$ 23.353,77
17	Control y atención médica	\$ 6.000,00	\$ 233,36
Total		\$ 118.466,56	\$ 100.201,35

Fuente: Presupuesto de 1ro a 7mo años de Educare para el período 2008-2009. Ejecución presupuestaria de 1ro a 7mo años de Educare para el mismo período
 Ejecución: directa

⁴¹ El desglose presupuestario se puede apreciar en el anexo 1

Cuadro No. 17
Ficha Técnica para el Indicador No. 5

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
5. Monto invertido en el desarrollo de actividades académicas y de servicios directos de apoyo a la escolarización de los niños y niñas de 1º a 7º años de Educare durante el año lectivo 2008-2009	Necesidades superan los costos presupuestados. Incumplimiento en la asignación de los recursos comprometidos	No aplica	Dólares	Fin del año escolar 2008-2009	\$ 118.466,56	Área Administrativo Financiera de CISOL	Gasto Previsto para el período 2008-2009: \$118.466,56 Gasto efectivo del período 2008-2009: \$100.201,35

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 5.
Elaboración: Directa

3.3.6. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 6

Cuadro No. 18

Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que presentaron enfermedad durante el año lectivo 2008-2009

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Numero de niños(as)	8	14	4	18	13	7	30	94

Fuente: Reporte de atenciones médicas durante el año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 19

Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron atención médica y medicación durante el año lectivo 2008-2009

Año de escolarización	1er AEB	2do AEB	3er AEB	4to AEB	5to AEB	6to AEB	7mo AEB	Total
Reciben atención médica	8	14	4	18	13	7	30	94
Reciben medicación	8	12	4	18	13	7	30	92

Fuente: Reporte de atenciones médicas durante el año lectivo 2008-2009

Elaboración: Directa

Cuadro No. 20
Ficha Técnica para el Indicador No. 6

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
6. Atenciones médicas integrales realizadas a los niños de 1º a 7º de Educare durante el año 2008-2009.	Factores culturales respecto al cuidado de la salud	<p>- No. de niños(as) de 1º a 7º con enfermedad/No. de niños(as) de 1º a 7º que reciben atención médica cuando presentan algún cuadro de enfermedad mientras asisten a la Escuela Educare en el periodo 2008-2009. $(94/94) \times 100 = 100\%$</p> <p>- No. de niños(as) de 1º a 7º que recibieron atención médica por enfermedad en la Escuela Educare/No. de niños(as) de 1º a 7º que reciben medicación gratuita para tratar el cuadro de enfermedad atendido en la consulta médica de la Escuela Educare en el periodo 2008-2009. $(92/94) \times 100 = 97,87\%$</p>	Niños atendidos	Al final de año escolar 2008-2009	<p>100% de niños de 1º a 7º de Educare que presentan enfermedad mientras asisten clases, reciben atención médica.</p> <p>90% de niños de 1º a 7º de Educare que han sido atendidos por enfermedad mientras asistían a clases, reciben la medicación de manera gratuita.</p>	Registro de atenciones médicas a lo largo del año lectivo 2008-2009	<p>Indices:</p> <p>$(100/100) \times 100 = 100\%$</p> <p>$(97,87/90) \times 100 = 108,74\%$</p>

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 6.
Elaboración: Directa

3.3.7. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 7

Cuadro No. 21

Desayunos escolares brindados a los alumnos de 1ro. a 7mo. de Educare durante el año lectivo 2008-2009

Rubro	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Total
Desayunos	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027
Total	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027

Fuente: Registros de comedor de Escuela Educare durante el período 2008-2009

Elaboración : Directa

Cuadro No. 22

Ficha Técnica para el Indicador No. 7

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
7. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron de desayuno escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de desayunos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º, por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100 $(27027 / (143 \times 189)) \times 100 = 100$	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños de 1º a 7º que asisten a clases en Educare, reciben desayuno escolar.	Reportes de comedor escolar	Indice $(100/100) \times 100 = 100\%$

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 7.

Elaboración: Directa

3.3.7. Datos y ficha técnica correspondientes al Indicador No. 8

Cuadro No. 23
Almuerzos escolares brindados a los alumnos de 1ro. a 7mo. de Educare durante el año lectivo 2008-2009

Rubro	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Total
Almuerzos	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027
Total	1001	3146	2717	2145	2860	2860	3146	3146	2860	3146	27027

Fuente: Registros de comedor de Escuela Educare durante el período 2008-2009
Elaboración directa

Cuadro No. 24
Ficha Técnica para el Indicador No. 8

Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Standard	Fuente	Interpretación
8. Porcentaje de estudiantes de 1º a 7º de Educare que se beneficiaron del almuerzo escolar durante el año lectivo 2008-2009	Carencia de recursos económicos	(No. de almuerzos escolares brindados a alumnos de 1º a 7º, por año escolar / (No. de alumnos x días laborables))x100 (27027/(143x189))x100 = 100	Niños	Al final de año escolar 2008-2009	100% de niños de 1º a 7º que asisten a clases en Educare, reciben almuerzo escolar.	Reportes de comedor escolar	Índice (100/100)x100 = 100%

Fuente: Datos recopilados desde las tablas construidas para el Indicador 8.
Elaboración: Directa

3.4. Análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos

Para poder realizar la interpretación de los hallazgos obtenidos en el análisis de gestión de la Escuela Educare para el año lectivo 2008-2009, se seguirán las o perspectivas propuestas en el modelo básico de Kaplan y Norton,(2004) autores del Cuadro de Mando Integral. Estas son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Procesos Internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

Se ha hecho uso de herramientas complementarias a lo registrado para las fichas técnicas construidas para cada Área de Resultado Clave, con el fin de poder contar con los elementos necesarios para completar la visión del modelo básico.

3.4.1. La Perspectiva Financiera

Se puede apreciar que a pesar de encontrarnos en un momento de crisis a nivel global, y a pesar de que los requerimientos presupuestarios crecen año a año, ya por la apertura de nuevos años escolares, ya por el aumento en los costos de insumos, salarios y otros, sin embargo fue posible conseguir los recursos necesarios para mantener el servicio de atención a niños y niñas en desventaja.

Los presupuestos contemplan los elementos mínimos indispensables necesarios para poder llevar a cabo la misión y poder cumplir con lo previsto en el Plan Operativo. Pese a que el presupuesto es modesto y muy ajustado a las necesidades, la gestión ha permitido realizar algunos ahorros que proporcionan holgura y disminuyen el stress a lo largo del año escolar.

Sin embargo, un factor de alto riesgo para la Escuela Educare y para la Fundación CISOL es el no contar con ingresos fijos. Por un lado, al ser la Fundación un organismo que por ley no puede realizar actividades económicas, no puede producir ingresos propios y depende exclusivamente de encontrar aliados estratégicos para poder ejecutar los proyectos. Por otro lado, al ser un organismo privado no puede aspirar a una partida permanente del presupuesto del Estado, como lo haría una escuela pública o un organismo de desarrollo

seccional. Pese a este grave factor de riesgo, la Fundación se ha mantenido por 31 años brindando sus servicios a la comunidad, pero el asunto de buscar formas creativas para sostenimiento de los proyectos es un asunto que debe enfrentarse de inmediato.

3.4.2. La Perspectiva del cliente

Para poder realizar un análisis sobre este aspecto, se recurrió al seguimiento de satisfacción que Fundación CISOL mantiene con respecto a sus clientes internos y externos,

El segmento de clientes que tiene que ver con niños y niñas fue ligeramente superior al previsto inicialmente, debido a la alta demanda por el tipo de educación brindadas por la Escuela Educare. El nivel de satisfacción de los niños y niñas es medido a partir de cuarto año, pues utiliza como herramienta una encuesta de aplicación a mediados de año escolar, cuando el análisis de resultados permite que la maestra y a la administración realicen los ajustes necesarios en la marcha. Al respecto, el nivel de satisfacción general de los clientes internos es satisfactorio. Los detalles de los aspectos investigados se pueden apreciar en el anexo 2.

Las maestras de 1ro. a 7mo. años realizan también una autoevaluación (anexo 3) de su trabajo. Este análisis se hace hacia el tercer trimestre del año lectivo, y permite contrastar la visión individual con la opinión del resto de colegas educadoras al recibir retroalimentación sobre los aspectos revisados. En general, las maestras se encuentran satisfechas del trabajo realizado.

Aunque se cuenta con estas dos importantes visiones, sería interesante encontrar el mecanismo de contrastar las dos perspectivas. Sería útil el diseñar nuevos instrumentos que permitan que las maestras realicen una proyección de los resultados de las encuestas aplicadas a sus niños y niñas; igualmente importante sería contar con un instrumento que contraste la visión de los chicos y chicas con respecto a la autoevaluación de las maestras. Sería además importante incorporar a los años inferiores, variando la metodología de encuesta y realizando actividades que permitan evaluar la perspectiva de los niños y niñas más pequeños.

3.4.3. Los procesos internos

Para medir el impacto de los procesos internos, Fundación CISOL hace uso de la encuesta anónima de clima laboral. Del análisis de respuestas de esta encuesta (Anexo 4) se puede encontrar que la mayoría del personal está bastante satisfecho con los procesos internos que mantiene la Fundación CISOL y la Escuela Educare.

3.4.4. El aprendizaje y crecimiento

Para poder mantener los estándares buscados, la Escuela Educare se apoya en dos elementos importantes: la baja rotación del personal y la capacitación del mismo.

Al tratarse de un sistema de trabajo por proyecto financiado anualmente, el personal es contratado para el período para el cual se cuenta con el respectivo financiamiento. Pese a este inconveniente que podría propiciar una alta rotación, solamente una maestra renunció porque había ganado el concurso para ingresar al magisterio público.

La Fundación CISOL se preocupa de ofrecer capacitación continua a sus docentes. En el período lectivo analizado, todas las maestras participaron en dos talleres internacionales de arte y pedagogía; y a lo largo del año, en un taller mensual de promoción a la lectura, diez en total.

Si bien se carece de los recursos necesarios para ofrecer estabilidad laboral al personal más allá del período para el cual se ha conseguido financiamiento, los procesos de capacitación y el sistema de trabajo contribuyen a la permanencia de maestras, las cuales se continúan especializando de manera permanente con costos cubiertos por la Fundación.

Para finalizar se resume diciendo que la Fundación CISOL, ubica en la parte superior del cuadro un objetivo muy amplio que es el “ofrecer a niñas, niños, y adolescentes vulnerables una educación básica alternativa sustentada en valores con el fin de mejorar las condiciones socioeconómicas de los sectores poblacionales más vulnerables”. De los conceptos expresados por Kaplan y Norton,(2004) se concluye que efectivamente los clientes más importantes para la Fundación CISOL son los beneficiarios y los donantes, donde se desarrollan los objetivos para ambos.

3.5. INFORME

Para comenzar la relación de lo encontrado con respecto al **primer indicador** es necesario aclarar algunos elementos que lo conforman.

El término “matrícula efectiva”, utilizado para los reportes oficiales para el Ministerio de Educación, se refiere a los alumnos(as) que se registraron para el año correspondiente y asistieron a clases. Este valor es de carácter absoluto y no distingue aquellos casos en los que los alumnos(as) han solicitado y se ha concedido pases a otras escuelas, ni los casos de deserción a lo largo del año escolar.

La Fundación CISOL tiene identificada como población blanco a aquellos niños, niñas y adolescentes cuyas situaciones y circunstancias de vida particulares, los ponen en una condición de mayor vulnerabilidad en relación a otros chicos(as) que no viven estas situaciones.

Para la determinación de estas circunstancias particulares, CISOL ha asumido los estándares nacional e internacionalmente aceptados de organismos que trabajan con infancia, con empleo y con pobreza: UNICEF⁴², OIT⁴³, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación, INEC⁴⁴.

Los niveles de vulnerabilidad han sido fijados de la siguiente manera:

- Trascendiendo el enfoque de género, una niña trabajando en la calle ha sido considerada más vulnerable que un niño trabajando en la calle. Por tanto, el ser niña suma 1 punto en la escala de vulnerabilidad, mientras que los varones se califican con 0 puntos.
- La edad mínima aceptada por el Ministerio de Trabajo para el trabajo de menores de edad es de 15 años, por lo que los participantes entre 15 y 17 años califican con 0 puntos. Pese a que la ley prohíbe el trabajo de menores de 15 años, las cuentas nacionales en los censos y otros, registran a niños y niñas de 10 años y más dentro

⁴² UNICEF: Sigla en Inglés para el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

⁴³ OIT: Sigla para Oficina Internacional del Trabajo

⁴⁴ INEC: Sigla para Instituto Nacional de Estadística y Censos

de la PEA⁴⁵, por lo que los participantes entre 10 y 14 años califican con 1 punto en la escala de vulnerabilidad. Por último, pese a que existe prohibición legal y las cuentas nacionales no registran estos casos, en la práctica existen niños(as) menores de 10 años que realizan actividades productivas o reproductivas, por cuenta propia o bajo relación de dependencia; a este tercer grupo se ha asignado 2 puntos en la escala de vulnerabilidad.

- La Escuela Educare está inmersa en la categoría de “Educación Regular” dentro de las modalidades que contempla el Ministerio de Educación, y por tanto debe acoger los rangos de edad que para cada año de escolarización prevé el Ministerio. Cuando los(as) estudiantes se encuentran cursando un año en concordancia con su edad cronológica, su nivel de escolaridad es adecuado y se califican con 0 puntos de vulnerabilidad. Cuando los (las) estudiantes cursan un año y son mayores a los rangos de edad que señala el Ministerio para ese año, o cuando existe un desfase entre el último año escolar aprobado y la edad del estudiante, son calificados con 1 punto en la escala de vulnerabilidad.
- Pese a que nuestro país es pluriétnico y multicultural, en la práctica existe discriminación de tinte xenófobo que se manifiesta en diversos grados de rechazo o malos tratos hacia los grupos minoritarios. Teniendo en cuenta esta realidad, los(las) alumnos de raza mestiza reciben 0 puntos en la escala de vulnerabilidad, mientras que los pertenecientes a las razas indígena o afroecuatoriana reciben 1 punto.
- Fundación CISOL considera que pese a las múltiples dificultades y aún disfunciones que puedan presentar las familias de los sectores social y económicamente deprimidos, la familia sigue siendo el mejor ambiente para el desarrollo y la socialización de niñas y niños. En acuerdo a esta consideración, los(as) estudiantes que viven con padre y madre son calificados con 0 puntos en la escala de vulnerabilidad. Cuando la familia se desarticula por cualquier razón y los(las) chicos(as) viven en un hogar monoparental, son asignados con 1 punto en la escala de vulnerabilidad. Existen sin embargo situaciones en las que el niño o niña vive con terceras personas que no son ni su padre ni su madre y en estos casos se asignan 2 puntos en la escala de vulnerabilidad.

⁴⁵ PEA: Sigla para Población económicamente activa

- En referencia al trabajo infantil, Fundación CISOL considera que el único trabajo aceptable para un niño es estudiar. Desafortunadamente, la gran parte de niños(as) de los sectores deprimidos, deben trabajar para ayudar en la economía familiar. A los(las) estudiantes que no realizan ningún trabajo, se les asigna 0 puntos en la escala de vulnerabilidad. Dentro del grupo de quienes trabajan, usualmente el trabajo reproductivo se realiza al interior de viviendas o en locales protegidos de los elementos, idealmente bajo el cuidado y la supervisión de adultos, por lo que a los(las) estudiantes en esta categoría se asigna 1 punto en la escala de vulnerabilidad; el trabajo productivo en casi todos los casos se lleva a cabo en ambientes exteriores y por cuenta propia, por lo que niños y niñas están desprovistos de la protección adulta y son asignados con 2 puntos en la escala de vulnerabilidad.
- Directamente relacionada con la categoría anterior está la condición del número de horas dedicadas al trabajo. El Ministerio de Trabajo determina en 6 horas diarias (30 horas semanales) la jornada laboral completa para los menores de edad, por lo que cualquier niño o niña que trabaje menos de 30 horas, recibe 0 puntos en la escala de vulnerabilidad, mientras que aquellos que trabajan por más de 30 horas reciben 1 punto en la escala de vulnerabilidad.
- Fundación CISOL acepta la definición de pobreza que manejan los organismos oficiales del Estado y asigna 1 punto en la escala de vulnerabilidad a los(las) estudiantes que son miembros de una familia categorizada como pobre por consumo⁴⁶.
- Aquellos(as) estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad física o mental reciben 1 punto en la escala de vulnerabilidad.
- Por último, aquellos(as) niños(as) que viven circunstancias particulares como por ejemplo: ser hijos(as) de madre o padre preso, ser hijos(as) de madre trabajadora sexual, ser hijos(as) de padre o madre viviendo con VIH, etc., reciben 1 punto en la escala de vulnerabilidad.

⁴⁶ Se considera "pobres" a los niños(as) que pertenecen a hogares cuyos ingresos globales son inferiores al valor de la línea de pobreza. La línea de pobreza está determinada por el costo de una canasta familiar básica de bienes y servicios. Para mayo de 2009 fue de \$522,75 según el INEC.

Si un niño o niña reúne hasta 4 puntos en la escala de vulnerabilidad, se ubica en el segmento de mediana vulnerabilidad, mientras que aquellos(as) que sumen 5 puntos o más, son considerados altamente vulnerables por Fundación CISOL.

Teniendo en cuenta el marco antes citado, con respecto al primer indicador podemos decir que:

La escuela Educare prevé registrar a 20 niños y niñas por aula, con lo que el standard previsto de matrículas para el período 2008-2009 fue determinado en 140 alumnos(as). Sin embargo, el currículo de Educare, que es pensado específicamente para niños(as) vulnerables, hace que la demanda por este tipo de educación sea más alto que la oferta. Al realizar el cálculo del índice de matrículas efectivas para niños(as) vulnerables en la Escuela Educare, se determina un cumplimiento del 102,14%.

En términos prácticos, esto se traduce en que un mayor número de niños(as) vulnerables hayan podido beneficiarse del sistema de educación alternativo que mantiene Educare.

Con respecto al **segundo indicador**, se anota primero las consideraciones en las que la Escuela Educare enmarca su trabajo de recuperación psicopedagógica para posteriormente revisar los resultados del período 2008-2009.

Si bien es de común aceptación que el 10% de niños y niñas presentarán algún problema de aprendizaje al ingresar a la Escuela luego de los cinco años de edad⁴⁷, las condiciones particulares de los(as) niños(as) que acoge Educare (desnutrición crónica, malnutrición en el hogar, escasa estimulación temprana, stress emocional, etc.) y la experiencia con la población atendida en los años anteriores hacen que CISOL prevea que la cifra se triplique con lo que planifica la oferta de terapias especializadas de recuperación psicopedagógica para al menos tres niños(as) por grado, lo que sumaría un total de 21 niños(as) que a lo largo del año asistirían a terapia individual con una profesional especializada, para mejorar y eventualmente superar problemas expresivos como dislalias, así como problemas diversos del aprendizaje tales como dificultad en reconocer vocales y números, ningún control del espacio gráfico, ligado, confusión y sustitución de consonantes, omisión de sílabas

⁴⁷ Varios autores. *Cómo identificar los problemas de aprendizaje*.
<http://www.guiainfantil.com/educacion/escuela/noaprende.htm>

compuestas, inversión de sílabas compuestas, marcada dificultad en la seriación, imposibilidad de realizar las operaciones básicas con cifras elementales.

La superación de un problema de aprendizaje es un proceso largo, que usualmente requiere varios años de terapia especializada. La Escuela Educare prevé sin embargo, que el 90% de los(as) chicos(as) que asisten a terapia mejoren su situación y avancen en el proceso de solucionar el problema del aprendizaje que los aqueja.

Cuando se aplicaron los datos para calcular el índice de chicos que han recibido este tipo de terapias durante el año lectivo 2008-2009, se determinó un cumplimiento del 114,29%, básicamente porque la capacidad de recibir a nuevos chicos se dio al ser dados de alta dos alumnos luego del primer trimestre y un tercero dejó de asistir a las terapias por circunstancias personales difíciles de superar.

De la misma manera, al aplicar los valores obtenidos y realizar los cálculos pertinentes en la segunda parte del indicador, se puede apreciar que existe un índice de mejoramiento de los problemas de aprendizaje del 106,47%.

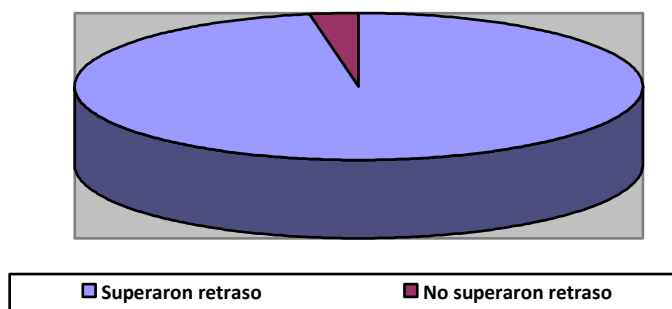
Para el **tercer indicador** es también pertinente clarificar los elementos que a él conciernen. Educare funcionan con currículo por competencias, en el que los(las) alumnos(as) avanzan a medida que van desarrollando competencias sobre las que se anclan las siguientes a desarrollar. Cuando por cualquier circunstancia individual algún niño(a) se retrasa con respecto al grupo, necesita recibir apoyo pedagógico por parte de su maestra. Estas sesiones se realizan luego del horario escolar y son preparadas de manera individual para cada alumno(a) en función del retraso que presente. Todas tienen por objeto que los(as) estudiantes superen el retraso y continúen trabajando al mismo ritmo y en el mismo nivel que el resto de la clase.

En base a los niveles en los que promocionaron en el año lectivo anterior (2007-2008), Educare previó que 35 niños y niñas requerirían de apoyo escolar por parte de sus maestras y de ellos, que el 90% superarían este retraso y se igualarían al resto del grupo.

Una vez ubicados los cálculos pertinentes para este indicador, se observa que el número de alumnos(as) que requirió apoyo escolar fue mayor al previsto, con un índice de 114,29%. El cálculo del segundo componente de éste indicador (superación del retraso) tomó en cuenta

el número total de alumnos que a lo largo del año habían requerido apoyo; los resultados obtenidos indican un índice de superación del retraso en adquisición de competencias del 97,22%.

Brecha en el índice de superación del retraso académico de los alumnos de 1ro a 7mo de Educare en el periodo 2008-2009



Se presenta entonces una brecha del 2,78%, hecho que al ser consultadas las maestras no consideran como un inconveniente pues se trata de casos que presentaron el retraso en el último trimestre del año lectivo, cuando no se contó con tiempo suficiente para igualar al grupo antes del término de clases. Las maestras refieren además que estos casos han sido singularizados y la maestra que los recibirá en el siguiente año está al tanto para trabajar con ellos de manera individualizada desde los inicios del año escolar.

Para analizar el **cuarto indicador** es preciso indicar que en Educare, un alumno promociona al año inmediato superior una vez que ha alcanzado las competencias que para las diversas áreas se han establecido al inicio del año escolar. Aunque el sistema curricular de Educare no sea objeto de la presente tesis, es también importante indicar que esta promoción puede darse en mayor o menor tiempo que el de un período escolar.

Guardando coherencia con lo anotado previamente sobre problemas del aprendizaje y retraso académico entre sus estudiantes, Educare había previsto que un 90% de los(as) niños(as) que culminaran el año 2008-2009 serían promovidos al año inmediato superior.

Una vez realizados los cálculos correspondientes, se observa que al finalizar el año lectivo 2008-2009, el índice de promoción de Educare es del 106,47%.

A más del índice positivo, es necesario indicar que en Educare los niños no “pierden el año”; puede que les tome algo más de tiempo adquirir las competencias buscadas, pero apenas lo consiguen, son promovidos.

El sentimiento de fracaso escolar se minimiza al máximo con este sistema de promoción al haber adquirido las competencias buscadas.

El **quinto indicador** refleja la efectiva utilización de los recursos previstos para el cumplimiento de la meta global propuesta.

Del cálculo realizado al contrastar el presupuesto previsto con el gasto realizado, se determina que se ha conseguido un ahorro de \$18.265,21, equivalente al 15,42% del presupuesto global.

Este ahorro significativo se debe a la previsión de un plan de cuentas revisado y ajustado en función de las experiencias de años anteriores, a atenerse al plan de cuentas en todo lo referente al gasto, a una política de austeridad en la utilización de recursos no renovables, al uso creativo de material reciclable y de reciclaje y al continuo monitoreo de la ejecución presupuestaria.

En términos administrativos, este ahorro es significativo en el sentido que proporciona un margen de tolerancia cuando se calcule el presupuesto del siguiente año lectivo, con los consiguientes incrementos por inflación, antigüedad de docentes, etc.

Antes de proceder con el análisis de los indicadores restantes, es necesario indicar que Educare posee un sistema de atención con servicios directos que buscan la permanencia de los niños(as) en el sistema educativo, así como obtener los mejores rendimientos académicos posibles. La provisión de estos servicios representan un ahorro importante para las familias económicamente deprimidas, por lo que los padres de familia también prefieren que su hijo(as) permanezca asistiendo a la escuela.

Los servicios que ofrece Educare para sus niños son:

- Control médico y odontológico gratuito, una vez por año

- Atención médica gratuita para los(as) estudiantes que presenten alguna enfermedad, a lo largo del año lectivo.
- Provisión de medicación para los estudiantes que la necesiten, en caso de enfermedad
- Desayuno escolar
- Almuerzo escolar

El **sexto indicador** hace referencia a la provisión de atención médica y medicación, en caso de enfermedad. Aunque por tratarse de un caso específico en el que no se puede prever la cantidad de usuarios con que se contará, sí se propuso como standard el atender al 100% de la población de estudiantes que acudían por enfermedad. La medicación que necesitan los(as) chicos(as) para mejorar su salud son genéricos de uso común; solamente cuando se requiere medicación especial se envía la prescripción para que sea solventada por la familia del estudiante. Por tal motivo, Educare previó que el 90% de los niños(as) atendidos tendrían cobertura en cuando a la receta médica.

Una vez que se realizaron los cálculos correspondientes, se encontró que todos los pacientes que presentaron enfermedad mientras asistían a clases recibieron atención médica, lo que nos arroja un índice de atenciones médicas del 100%. En cuanto a la provisión de medicación, el índice supera las expectativas, pues Educare cuenta con un índice de provisión de medicación para sus niños(as) enfermos del 108,74%.

El incentivo de contar con un servicio médico totalmente gratuito en cuanto a costos de consulta y que haya cubierto los costos de la prescripción médica en el 98% de los casos contribuye a que los(as) chicos(as) permanezcan en la escuela.

El **séptimo indicador** es parte también del sistema de bienestar implementado por Educare. Hace referencia a la necesidad imperativa de que los(as) niños(as) necesitan contar con la cantidad adecuada de glucosa y alimentos energéticos para iniciar la jornada escolar. Educare ha previsto que se brindará desayuno escolar a todos(as) los alumnos que estudian en la Escuela, de Lunes a Viernes, durante el período lectivo.

Al proceder a hacer los cálculos correspondientes, encontramos que efectivamente todos(as) los(as) niños(as) que asistieron a clases recibieron su desayuno durante todos los días laborables del año lectivo, con un índice de cobertura para este servicio del 100%.

Con respecto al **octavo indicador** se puede decir que tiene el mismo espíritu que el inmediato anterior. El afán primordial es el de tratar de sobrellevar el problema de la desnutrición crónica que presentan los(as) niños(as) del sector urbano popular económicamente deprimido, que como se sabe afecta directamente al rendimiento escolar.

Al aplicar los cálculos pertinentes se puede apreciar que también existe un índice de cobertura del 100% para el servicio de almuerzo escolar.

Cabe indicar que para los padres de los(as) niños(as), el ahorro significativo que representa no tener que alimentar a sus hijos en las principales dos comidas diarias estimula para que los(as) chicos(as) permanezcan en la Escuela, con el beneficio correspondiente para el niño o la niña.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. Todos los niños matriculados en Educare son mediana o altamente vulnerables. El índice de matrículas efectivas de Educare superó la expectativa prevista; la Escuela Educare cubrió la demanda y condiciones de matrícula, al máximo de sus capacidades.
2. La condición de mayor vulnerabilidad de chicos(as) que se educan en Educare es una de las principales causas para que la población que presenta problemas del aprendizaje sea 50% mayor a la de un grupo de niños y niñas en situación regular. Si bien el índice de chicos(as) que requirieron de terapia fue superior, también fue superior el índice de aquellos que mejoraron su problema de aprendizaje. La Escuela Educare pone especial énfasis en equiparar las desventajas de los(as) niños(as) que allí se educan, para que las oportunidades sean también equiparables.
3. Educare ha sabido responder a una mayor presencia de retrasos académicos entre sus alumnos(as) y aunque existe una pequeña brecha en lo referente a la superación de éstos retrasos, la misma se encuentra dentro de los límites tolerables y que no afectan directamente el desempeño académico del grupo en general.
4. El sistema curricular por competencias favorece la promoción escolar y ofrece resultados significativamente más importantes tanto en el campo académico como en prevenir el fracaso escolar.
5. La utilización de herramientas de planeamiento estratégico junto con un estricto manejo económico y la aplicación de una política de austeridad reducen relativamente el stress de la consecución de recursos para el siguiente período.
6. Educare asegura la salud de sus alumnos(as) al contar con un consultorio médico y la provisión de la medicación necesaria, resultando un proceso efectivo y apreciado por los usuarios.
7. Educare busca que sus estudiantes cuenten con los requerimientos energéticos y alimenticios suficientes para que puedan desempeñarse adecuadamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje, hecho que se ve reflejado en los bajos índices de deserción escolar, así como en el éxito académico.
8. Otro efecto igualmente importante de ofrecer un servicio de alimentación es el ahorro que significa a la familia el no egresar recursos en la alimentación del niño o de la niña, resultando en una razón poderosa que tienen los padres para favorecer la permanencia en la escuela de sus hijos(as).

RECOMENDACIONES:

1. Vista la demanda creciente que existe por este tipo de educación que contempla la situación particular de niños(as) vulnerables, la Escuela Educare podría pensar en incrementar el número de paralelos por cada año de educación básica, siempre y cuando se pudieran conseguir los recursos necesarios para ello. No resultaría aconsejable aumentar el número de alumnos(as) por aula pues esto dificultaría el trabajo particularizado que se realiza con cada uno de estas(as) niños(as) en situación de vulnerabilidad.
2. Las plazas de los(as) alumnos(as) dados de alta de las terapias de recuperación psicopedagógica fueron cubiertas inmediatamente por otros niños(as), lo que lleva a pensar que la Escuela Educare necesita cubrir un número mayor de niños(as) que reciban terapias especializadas. Sería recomendable que se evaluara si éste supuesto es real, y de ser el caso, buscar los recursos necesarios para contratar a otro profesional especializado que pueda cubrir las necesidades no cubiertas de algunos(as) niños(as).
3. Si bien la brecha en cuanto a los chicos que no superan su retraso académico es pequeña y no afecta al rendimiento académico general, sería deseable que todos los niños y niñas superaran su retraso e iniciar el nuevo año lectivo con todos(as) los(as) alumnos(as) en igualdad de condiciones. Se podría evaluar la posibilidad de realizar actividades extracurriculares para parte del período vacacional, encaminadas a cumplir este fin.
4. Al ser el sistema curricular por competencias el sistema que aparentemente responde mejor a las necesidades de los(as) niños(as) vulnerables, sería deseable que se sistematice la experiencia en este campo, para que pueda ser conocida por otras instancias.
5. En el campo de los organismos no gubernamentales sin fin de lucro, la principal preocupación es la sostenibilidad económica de la organización. Si bien hemos comentado que una adecuada planeación y políticas de austeridad disminuyen el stress de encontrar aliados estratégicos, sería deseable agotar los esfuerzos necesarios para conseguir una asignación permanente que asegure poder cumplir con el mínimo presupuestario indispensable para continuar brindando el servicio como hasta la actualidad, y en el mejor de los casos, para ampliar el número de personas beneficiarias.

6. Se podría pensar en involucrar a casas farmacéuticas que incluyan entre sus donaciones de muestras médicas a organismos como la Escuela Educare, con lo que los costos de salud disminuirían aún más.
7. Es recomendable que se mantengan los servicios de desayuno y almuerzo escolar, visto el beneficio palpable que ha presentado en el rendimiento académico de los(as) niños(as) de Educare.
8. En el mantenimiento de los servicios de alimentación, es deseable buscar a aliados estratégicos entre la incipiente industria lojana, e involucrarlos para que sean corresponsables en el mejoramiento de la situación educativa de los(as) niños(as) más vulnerables de Loja.

BIBLIOGRAFÍA:

Aquino, S. (2007). **La planificación estratégica de los recursos empresariales**. Disponible en

<http://administracionderecursos tecnologicos.blogspot.com/2007/08/clase-4-la-planificacion-estrategica.html> (Consulta, 17 julio de 2009)

Bastidas E y Ripoll V. **Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público**. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf> (Consulta 2009, 14 de agosto)

Beltrán, J(1998). **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R Editores. Bogotá, Segunda edición.

Castillo, Catherine B de. **La Planificación: facilita los objetivos de la empresa**.

Disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml> (consulta 2009, 15 de julio)

Cubías, A. **La planificación operativa**. Disponible en

<http://www.isd.org.sv/publicaciones/PlanificacionOperativa.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Cuesta, M. **La financiación de las entidades sin fin de lucro**. Disponible en

http://books.google.com.ec/books?id=1_OWWh_arC_EC&lpq=PA234&ots=cQR1q6BcKW&dq=los%20indicadores%20funciones%20y%20tipos&pg=PP1#v=onepage&q=&f=false.(Consulta 2009,15 de julio)

Garza, Alejandro (02-2007). **Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia**. Disponible en

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm> (consulta 2009, 15 de julio)

HILL, CH. & JONES, G.(1996) **Administración estratégica. Un enfoque integrado**. McGraw - Hill Interamericana, S.A.. Bogotá. Tercera edición,

Kaplan, R-Norton, D (2004). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia**. Editorial Gestión 2000.com, Barcelona.

Martínez F, **El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión**. .

Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml> (consulta 2009, 14 de agosto)

Pérez, C. **Los indicadores de gestión**. Disponible en

<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> (consulta 2009, 15 de julio)

Pimentel, L. (1999). **Introducción al concepto de planificación estratégica**

Disponible en http://www.eticayempresa.com/monografias_dir/35.doc (Consulta, 15 julio de 2009)

Rodríguez, A. **El análisis económico financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión**. Disponible en [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20(04).pdf) (consulta 2009, 15 de julio)

Salgueiro Amado (2001). **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Editorial Díaz de Santos, Madrid.

Varios autores. ApuntesGestion.com. Disponible en <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/13/definicion-planificacion/> (consulta 2009, 13 de agosto)

Varios autores. **Cómo identificar los problemas de aprendizaje**. Disponible en <http://www.quiainfantil.com/educacion/escuela/noaprende.htm>

Varios autores. de Gerencia.com. **Indicadores de gestión**. Disponible en http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion (Consulta 2009, 15 de julio).

Varios autores. Wikipedia. **Planificación**. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificación> (Consulta, 15 julio de 2009)

CUADROS

Cuadro N°1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos de la Escuela Educare

Cuadro N° 2 Determinación de los indicadores para el análisis de gestión del área relevante “área pedagógica de la Escuela Educare, en el periodo 2008-2009.

Cuadro N°3 Determinación de los indicadores para el análisis de gestión del área relevante “área de servicios complementarios” de la Escuela educare, en el periodo 2008-2009.

Cuadro N°4 Niños(as) promocionados año lectivo 2008-2009, según matriculas efectivas

Cuadro N°5 Matriz de vulnerabilidad niños(as) de 1ro a 7mo AEB en Escuela Educare, periodo lectivo 2008-2009.

Cuadro N°6 Ficha técnica para el indicador N°1

Cuadro N°7 Número de niños(as) de Educare que requirieron terapia individual para superar los problemas de aprendizaje

Cuadro N°8 Número de niños(as) de Educare que recibieron terapia psicopedagógica y mejoraron sus problemas de aprendizaje

Cuadro N° 9 Ficha técnica para el indicador N°2

Cuadro N° 10 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron refuerzo escolar para superar retrasos en el aprendizaje

Cuadro N°11 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron refuerzo escolar y superaron retrasos en el aprendizaje

Cuadro N° 12 Ficha técnica para el indicador N°3

Cuadro N° 13 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que terminan el año escolar en Escuela Educare a Junio/09.

Cuadro N°14 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que promocionan el año inmediato superior al término del año Escolar 2008-2009.

Cuadro N°15 Ficha técnica para el indicador N°4

Cuadro N°16 Montos previsto y ejecutado para 1ro a 7mo años de Educare en el año lectivo 2008-2009

Cuadro N°17 Ficha técnica para el indicador N°5

Cuadro N°18 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que presentaron enfermedad durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°19 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB de Educare que recibieron atención médica y medicación durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°20 Ficha técnica para el indicador N°6

Cuadro N°21 Desayunos escolares brindados a los alumnos de 1ro a 7mo de Educare durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°22 Ficha técnica para el indicador N7

Cuadro N23 Almuerzos escolares brindados a los alumnos de 1ro a 7mo de educare durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°24 Ficha técnica para el indicador N°8

CAPÍTULO I

Antecedentes de la Fundación “CISOL”

CAPÍTULO II

Marco teórico de la investigación

CAPÍTULO III

Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Escuela “EDUCARE” de la Fundación CISOL, en la ciudad de Loja. Periodo Lectivo 2008-2009.

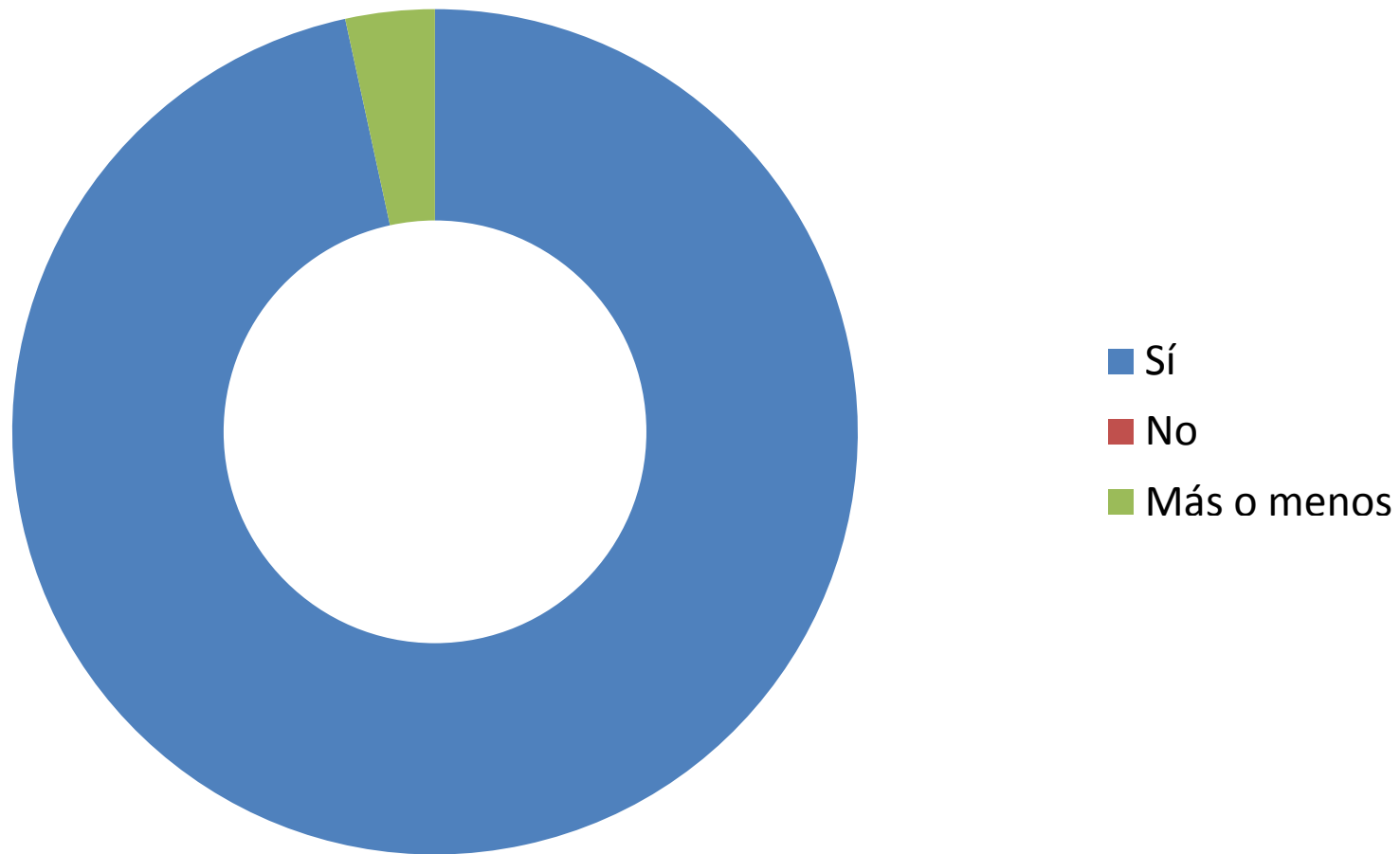
ANEXOS

ANEXO 2.

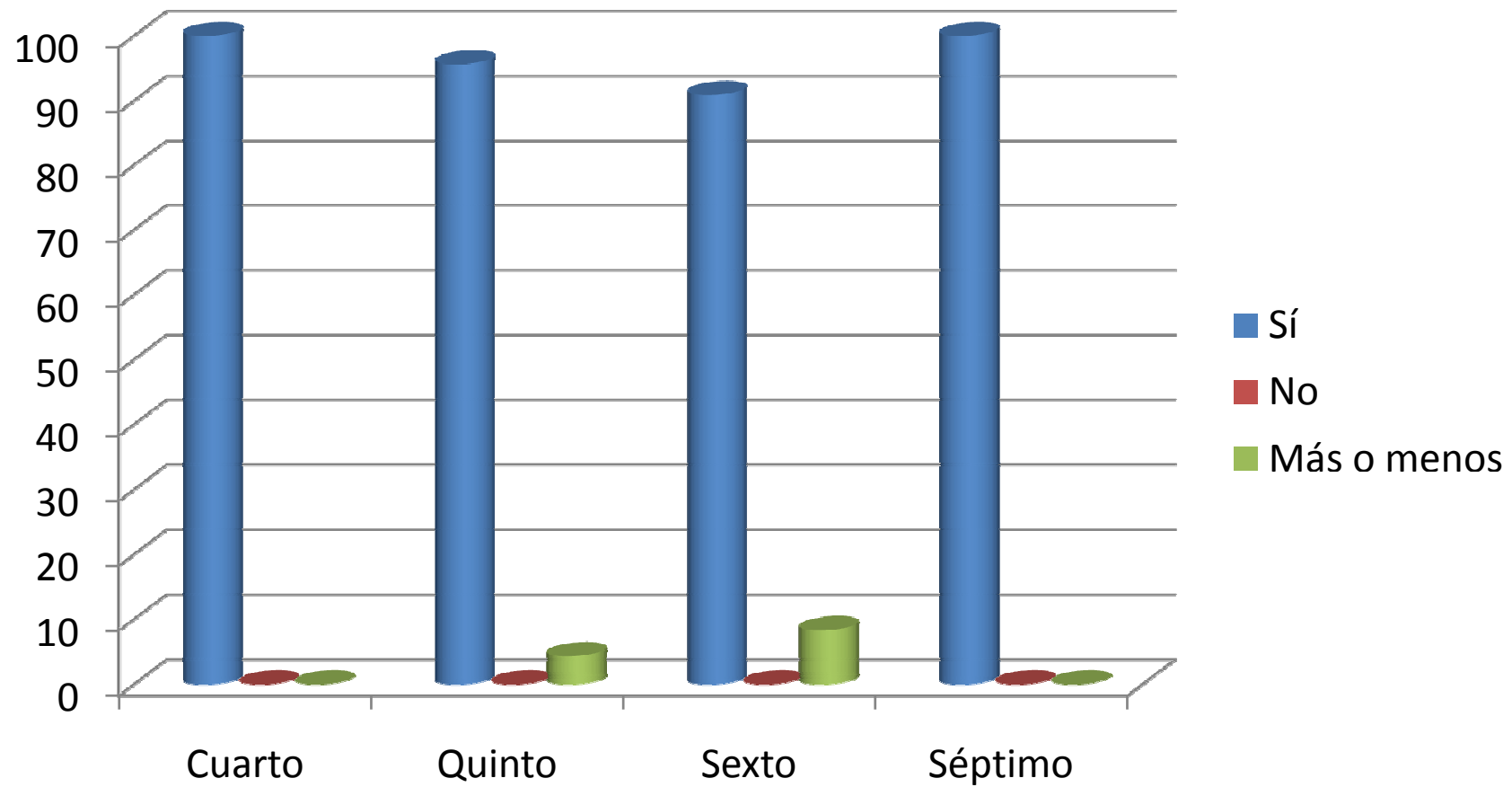
Cómo sentimos a educare

Resultados de Evaluación desde los
chicos(as)

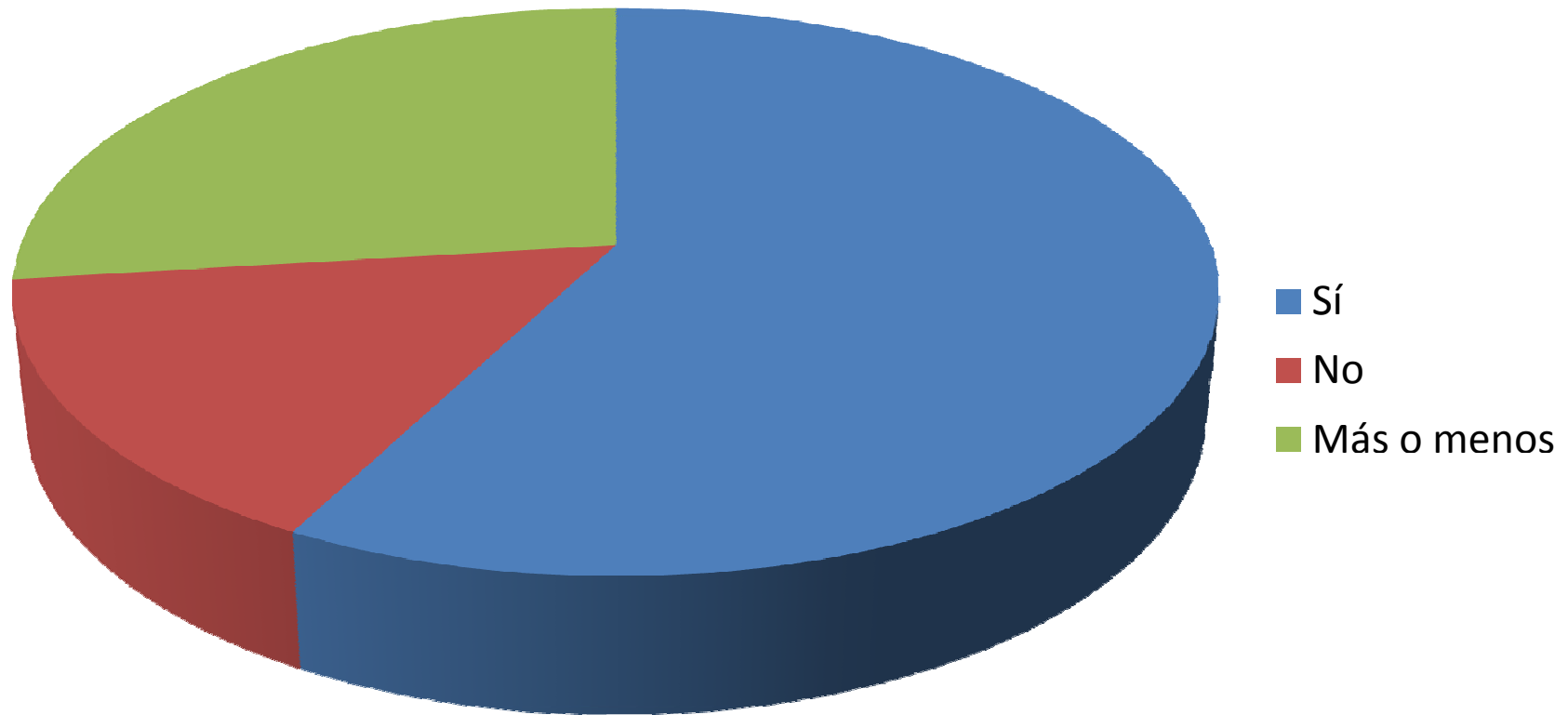
¿Tu profe te explica bien?



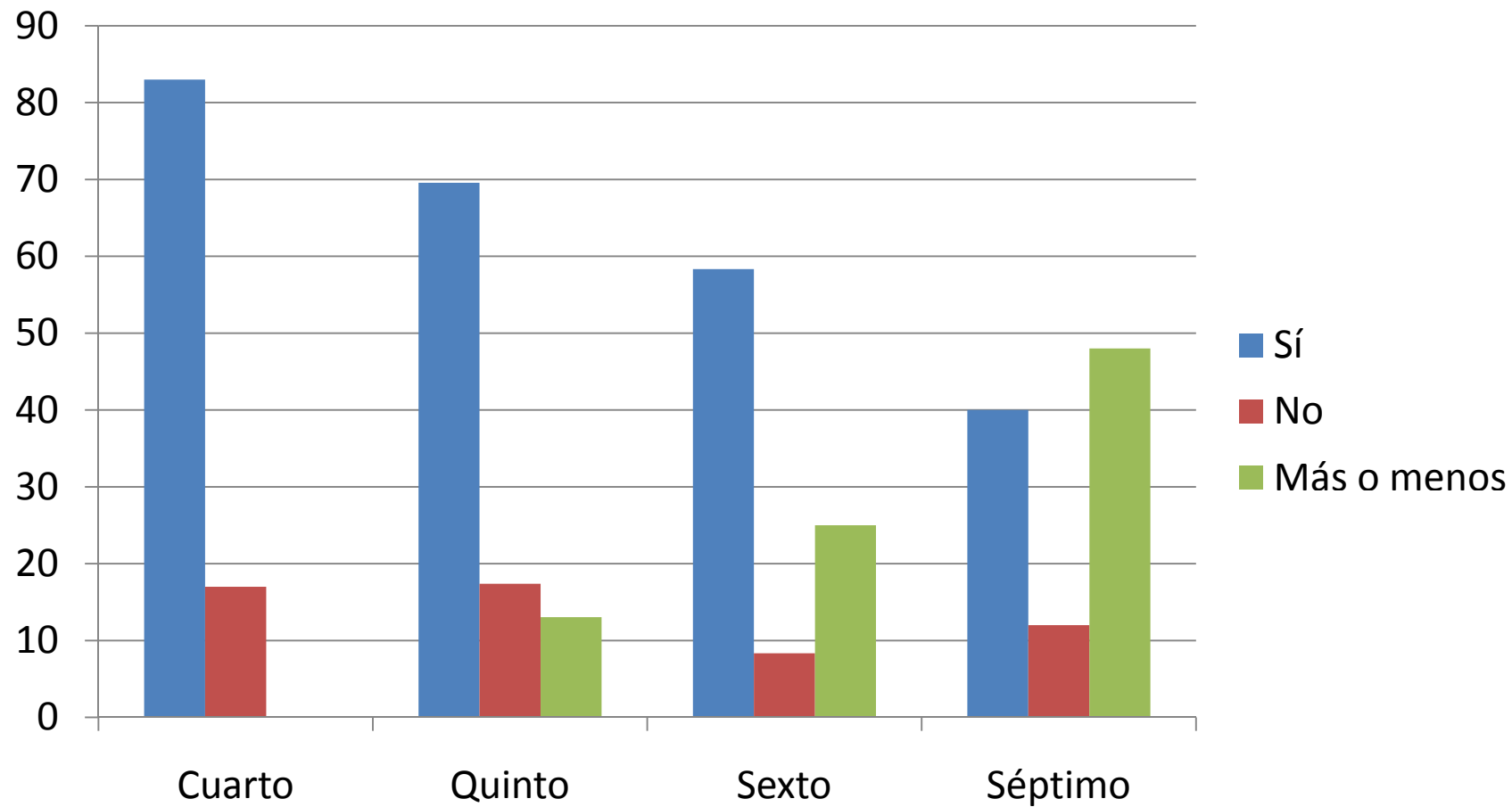
¿Tu profe te explica bien?



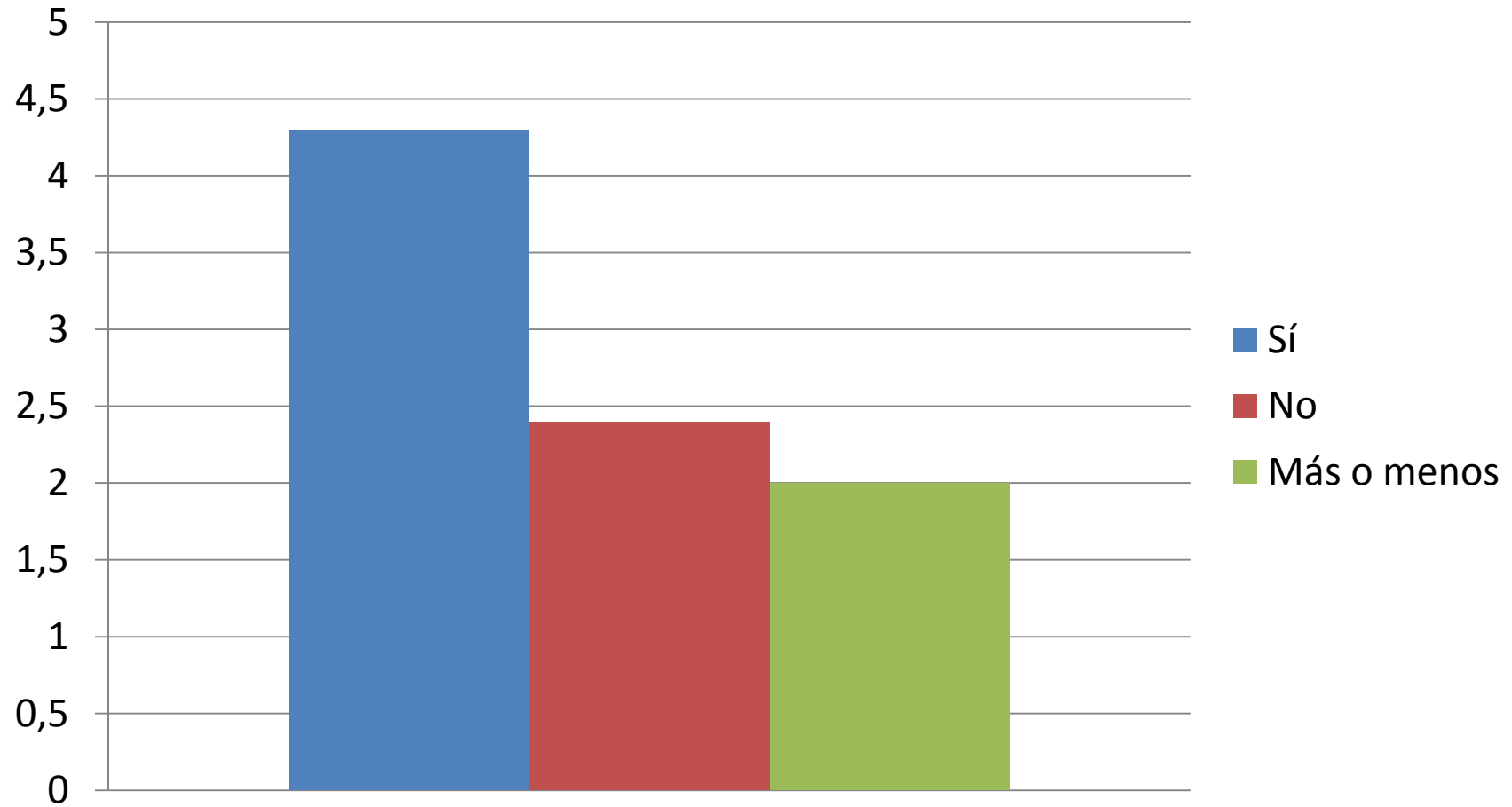
¿Tu profe te cumple lo que promete?



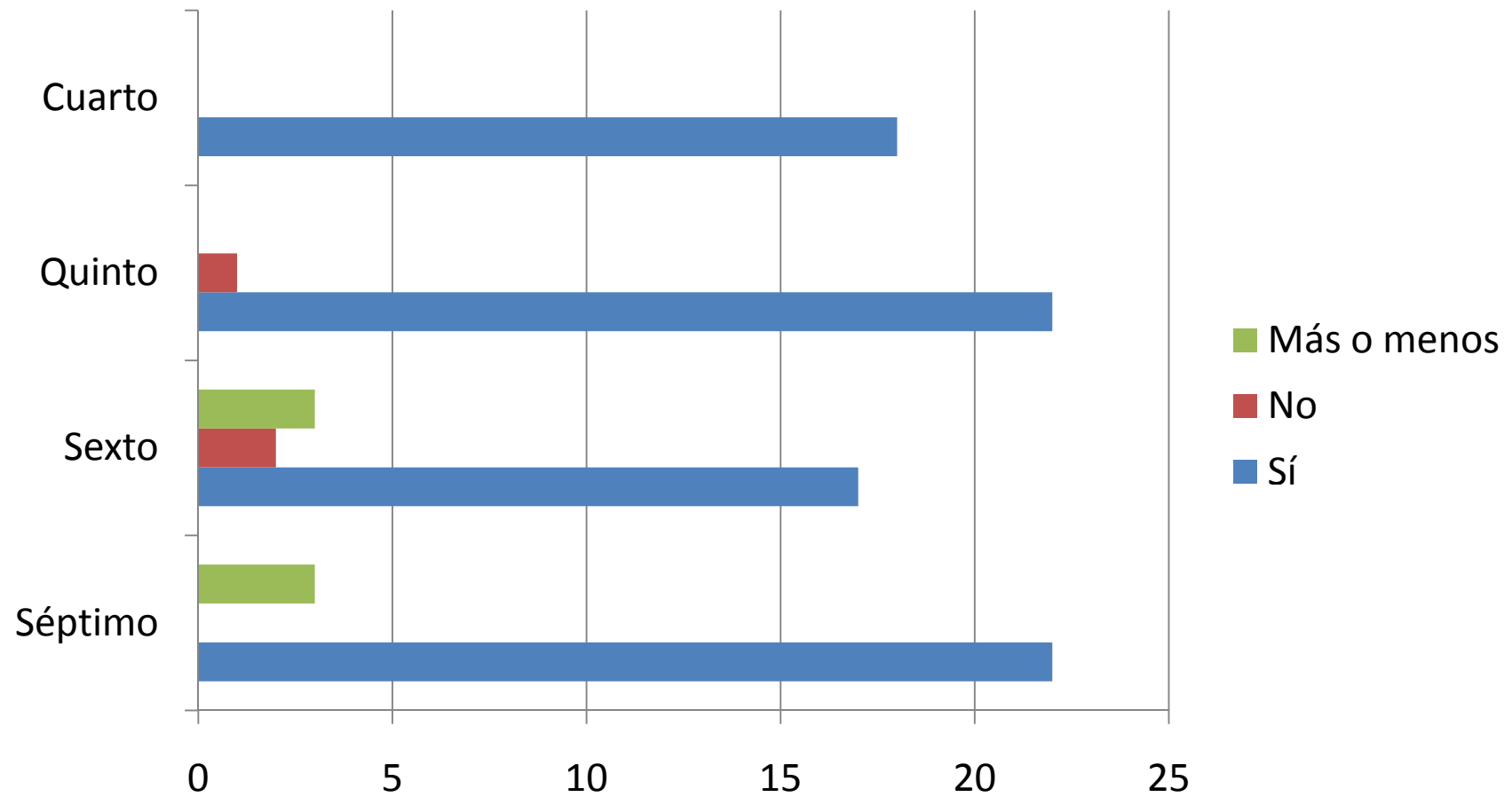
¿Tu profe te cumple lo que promete?



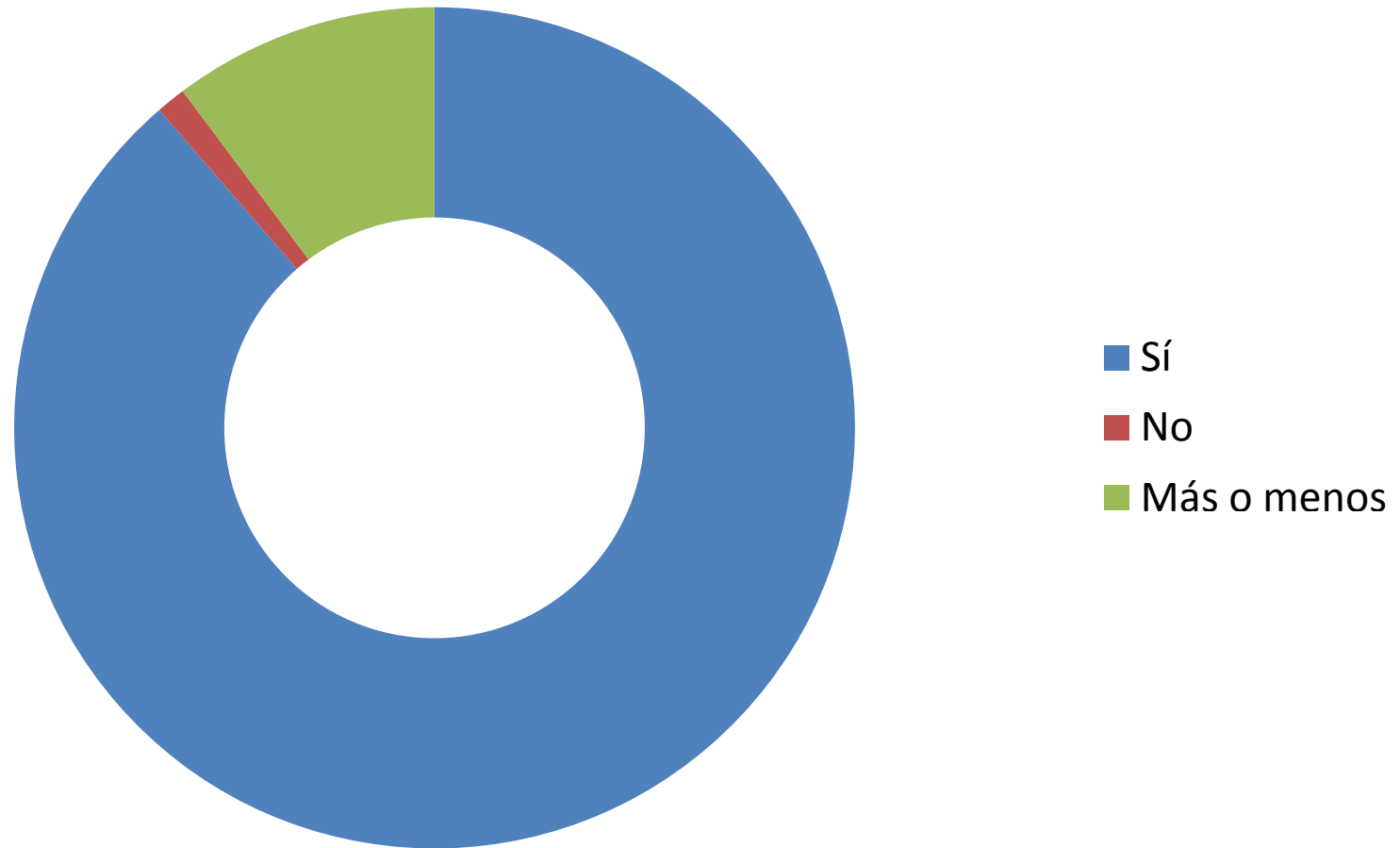
¿Tu profe es just@?



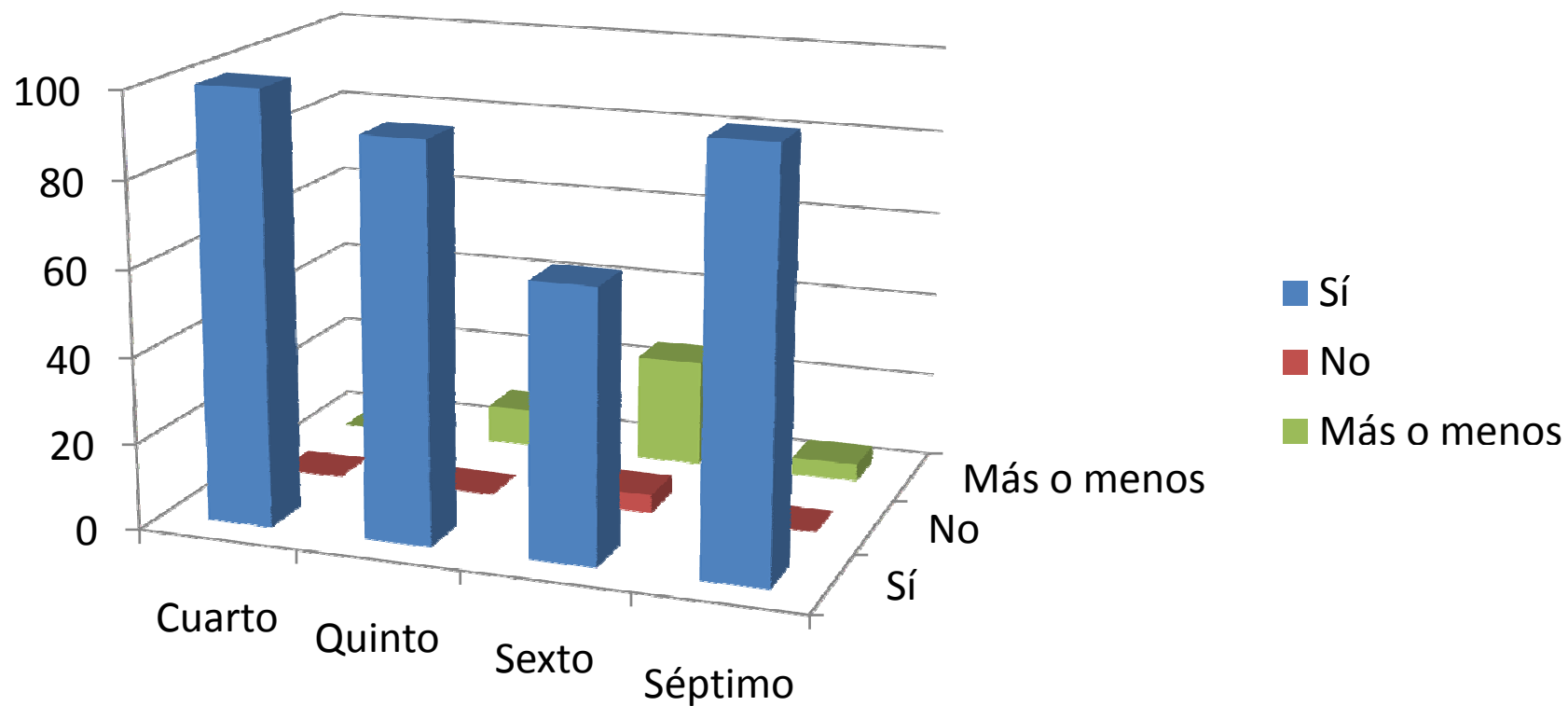
¿Tu profe es just@?



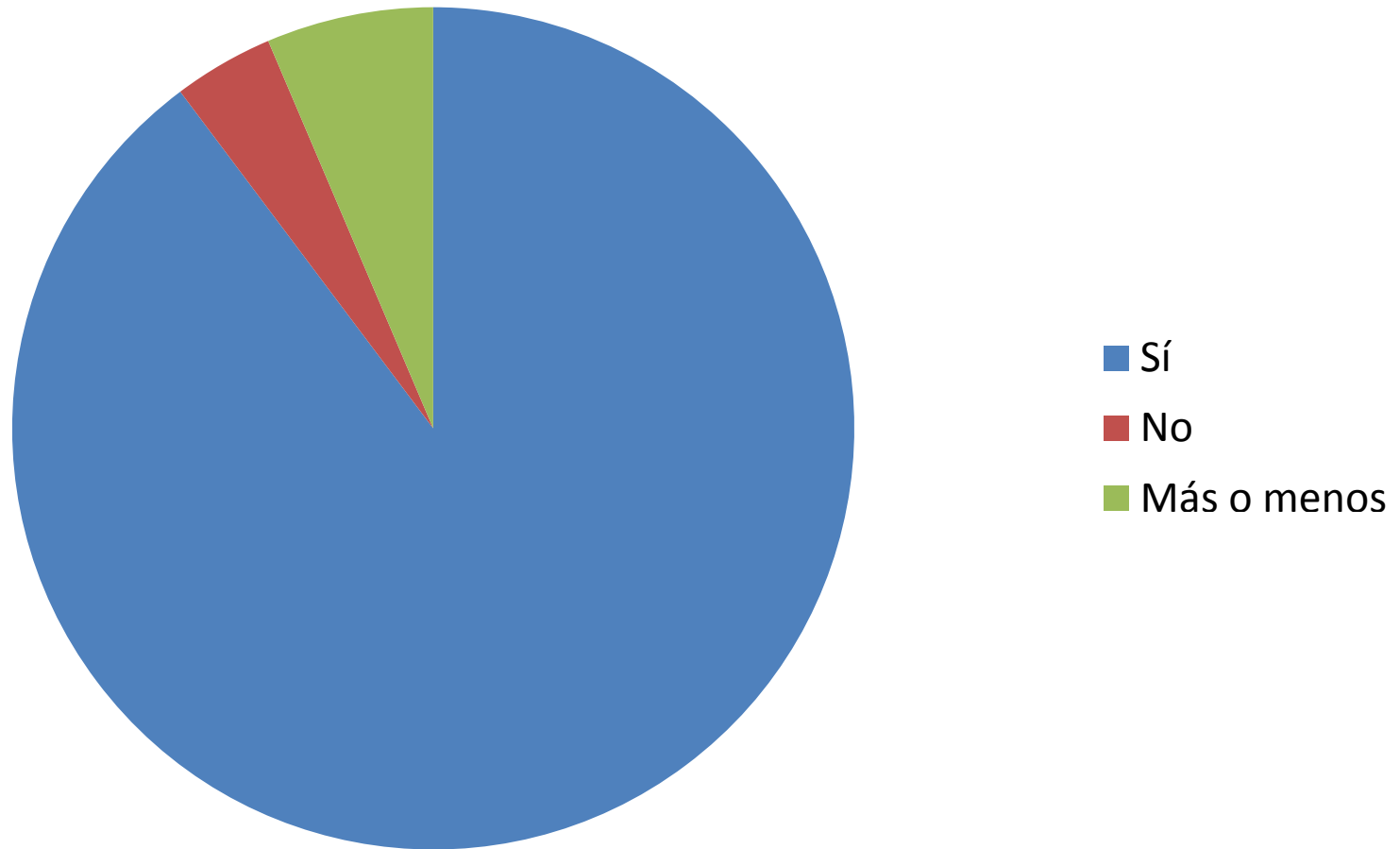
¿Tu profe te comprende?



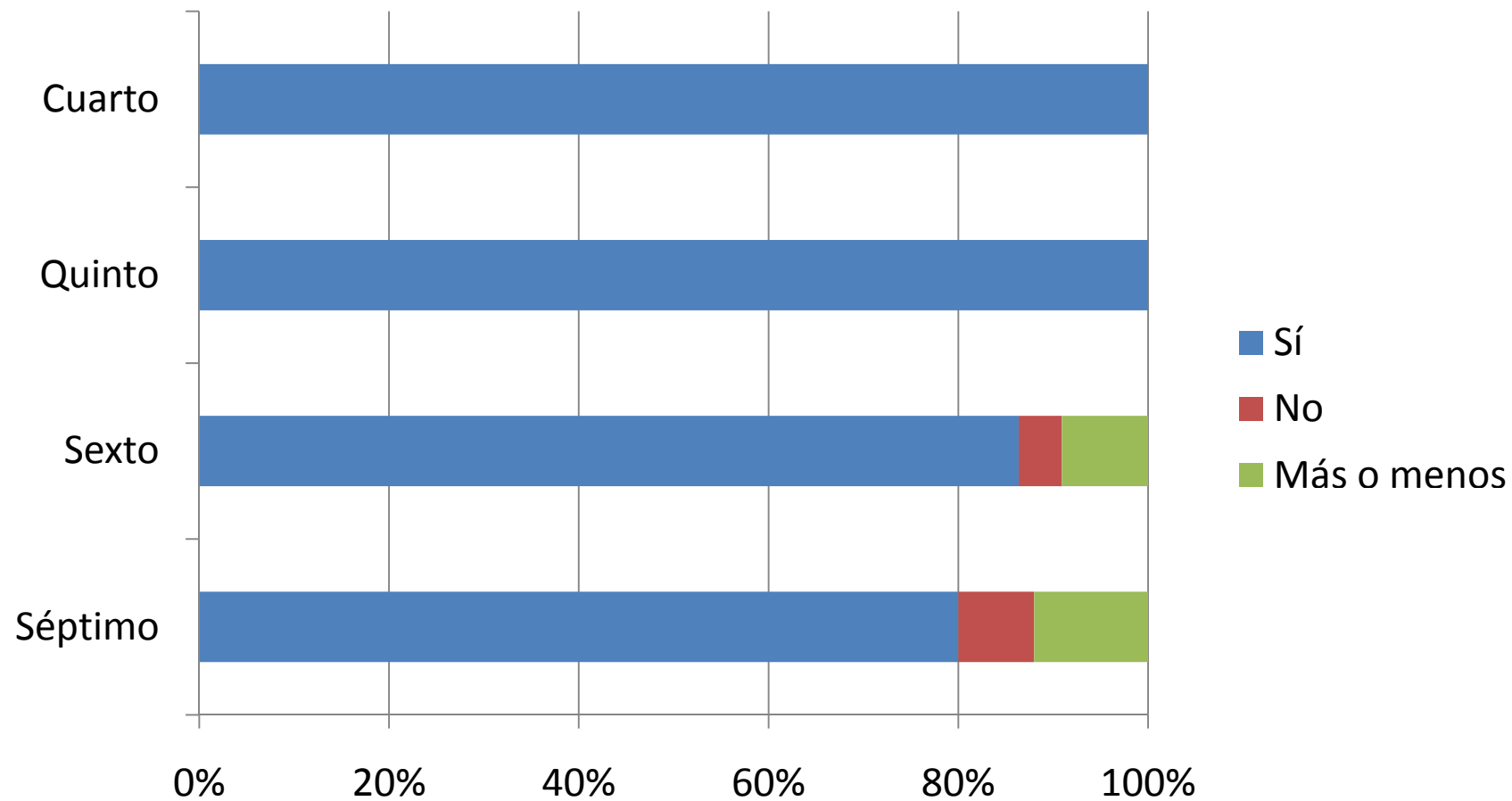
¿Tu profe te comprende?



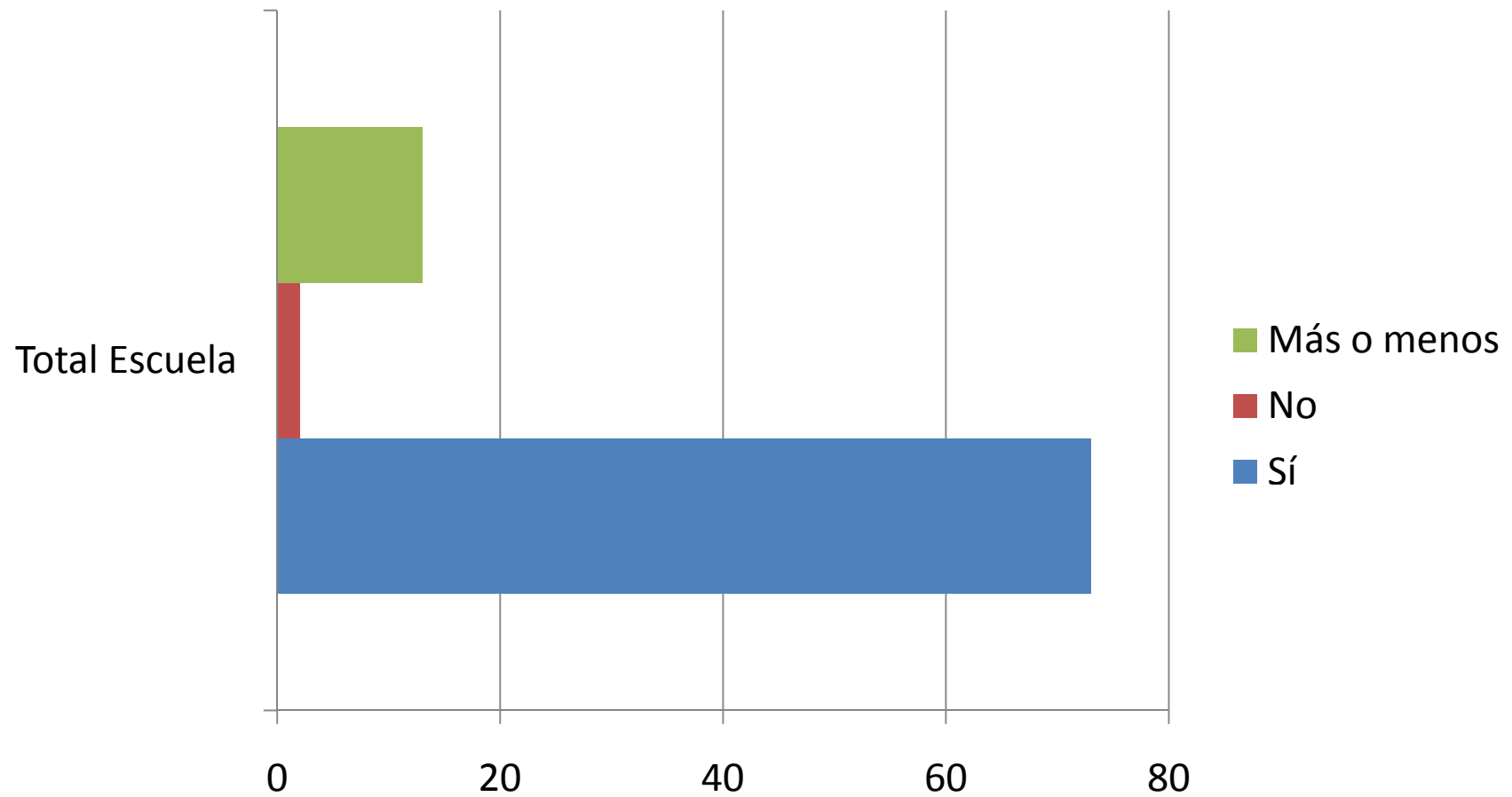
¿Te gustan los proyectos de aula?



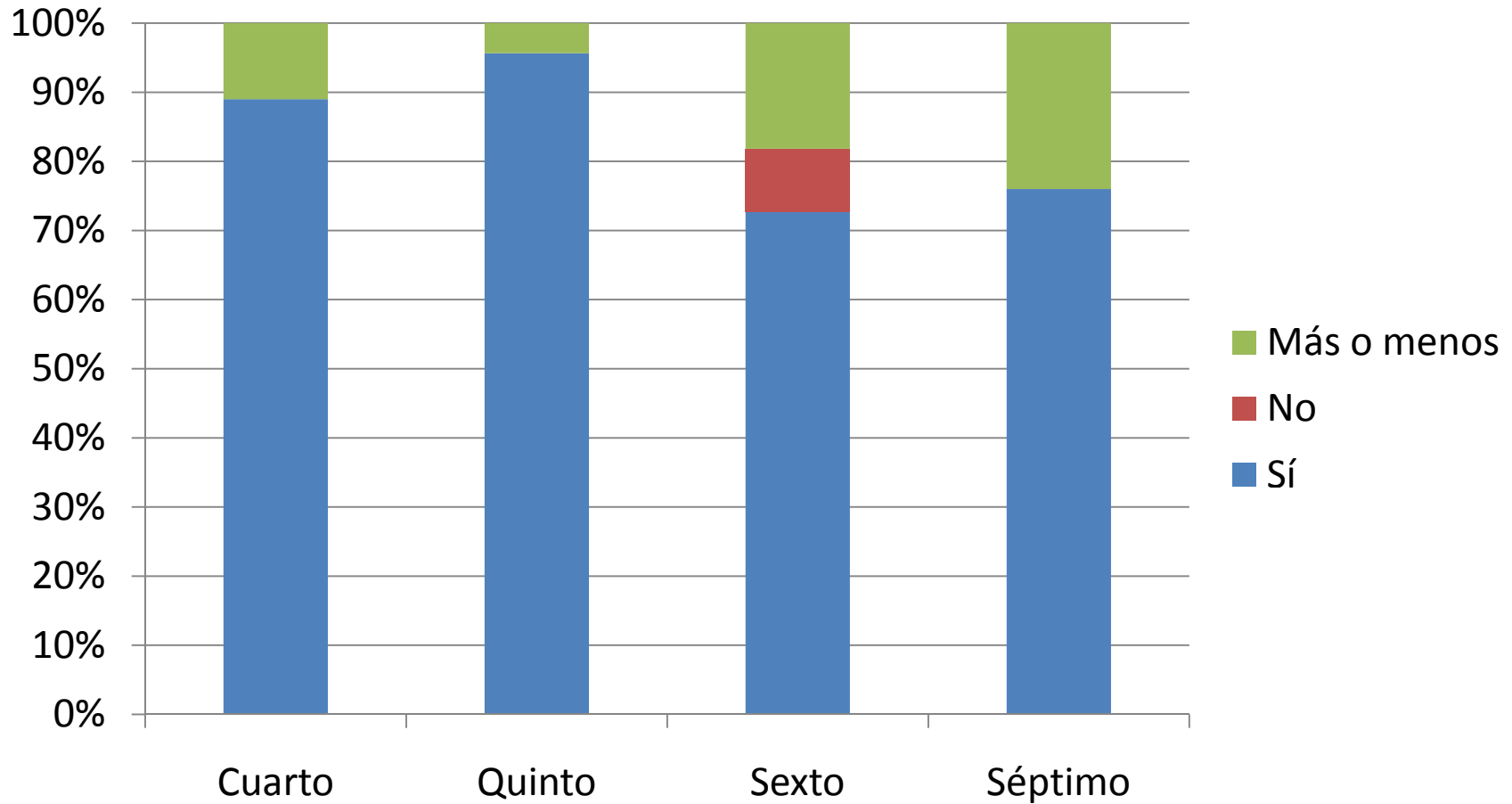
¿Te gustan los proyectos de aula?



¿Te gustan las actividades que prepara tu profe?



¿Te gustan las actividades que prepara tu profe?



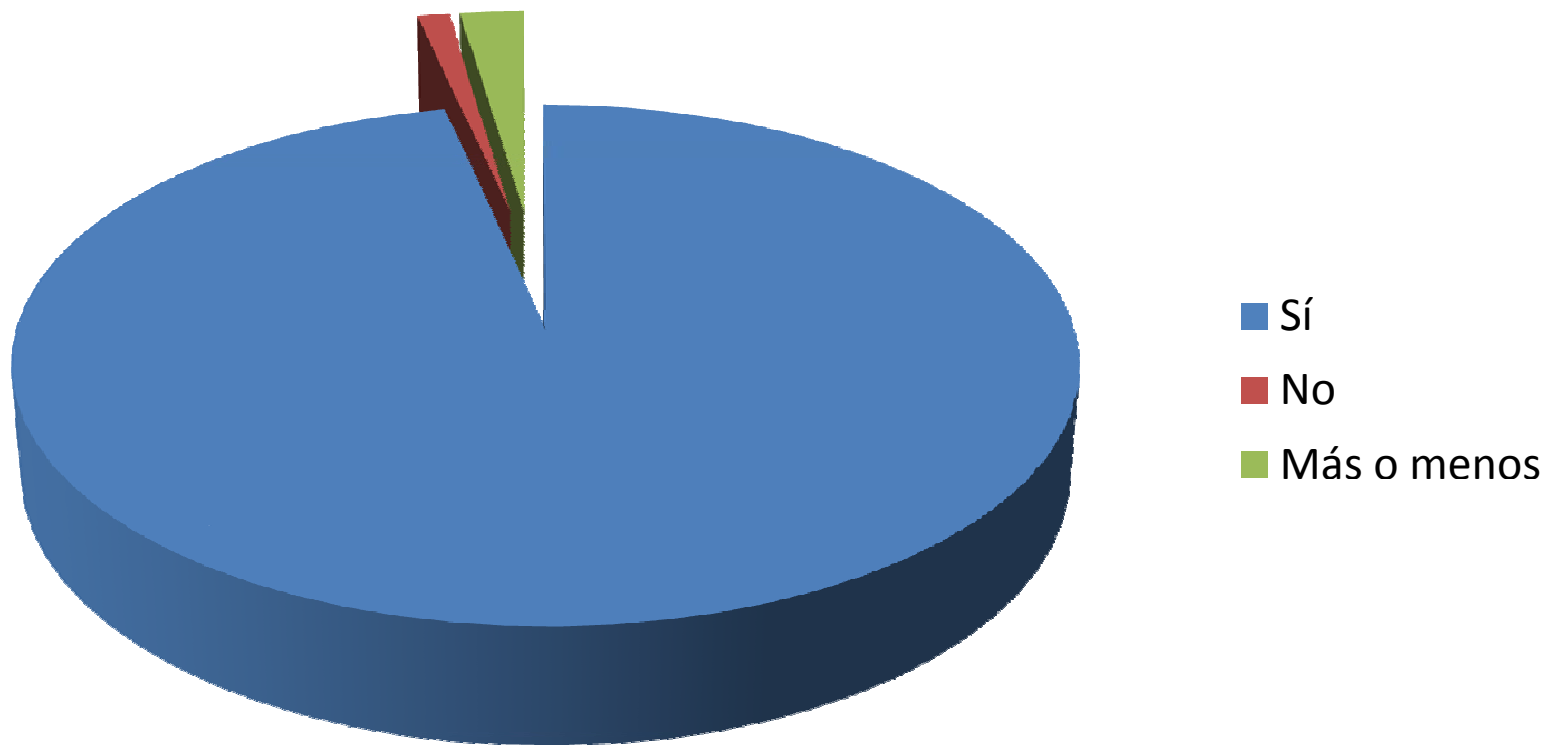
Lo que más les gusta de su profe

Característica	4º	5º	6º	7º
Enseña bien	83,33 %	31,58 %	33,33 %	44,83 %
Siempre está feliz			18,52 %	
Es amable				20,69 %
Cuando se ríe		10,53 %		
Es buen@	5,55 %		22,22 %	20,69 %
Es just@		26,32 %	11,11 %	
Nos hace bromas			3,70 %	
Nos escucha		10,53 %	7,41 %	10,34 %
Nos hace jugar	11,11 %	10,53 %	3,70 %	3,44 %

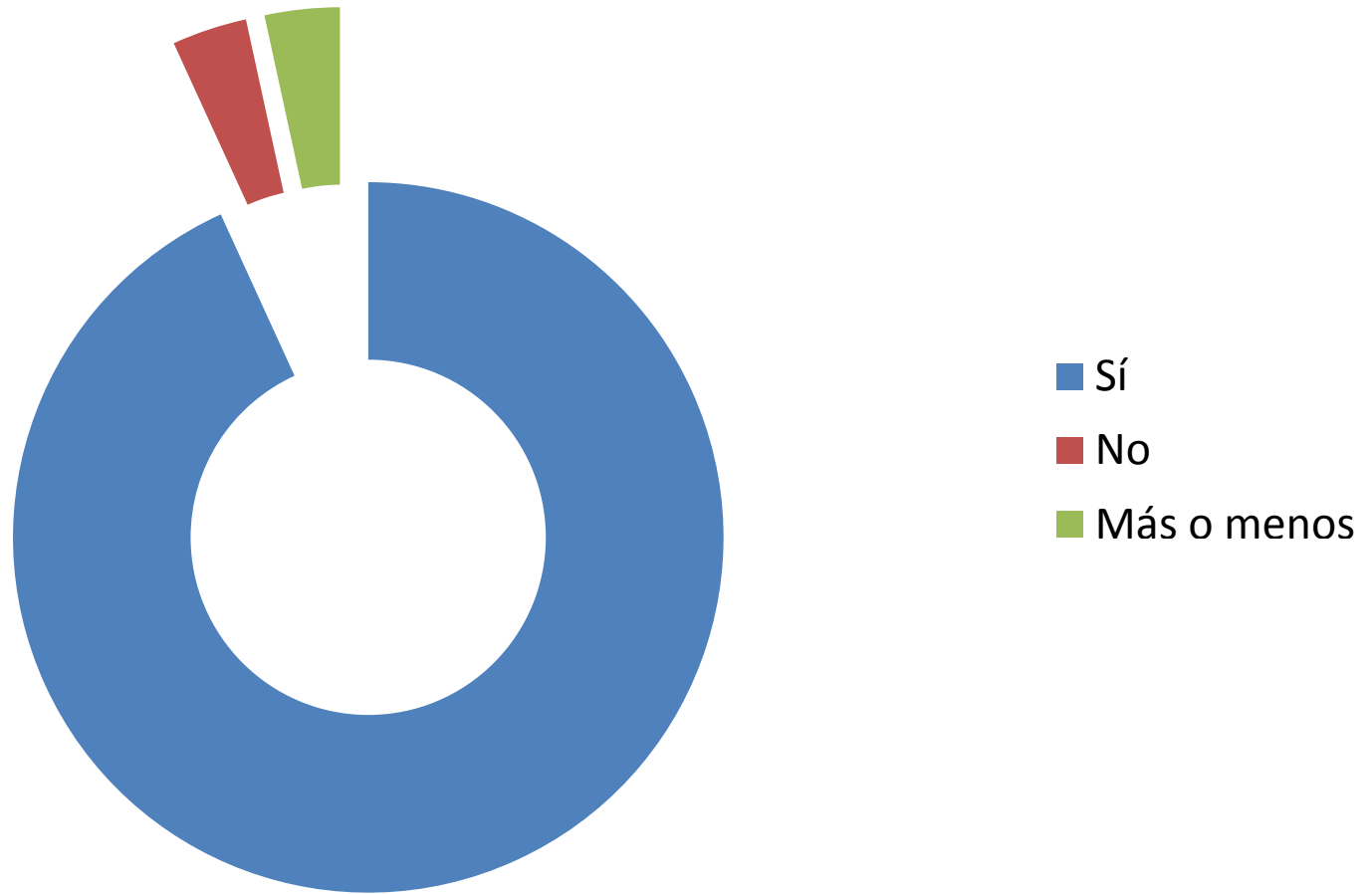
Lo que menos les gusta de su profe

Característica	4º	5º	6º	7º
Que no mande al baño	75 %			
No llega temprano	25 %	11,11 %		
Nos trata mal		11,11 %		
Manda mucho deber			5,26 %	4,76 %
Cuando deja reemplazo				4,76 %
Cuando se enfada			84,21 %	76,19 %
Su risa				4,76 %
Que no nos saque afuera		55,56 %	10,53 %	4,76 %
No cumple sus promesas		22,22 %		4,76 %

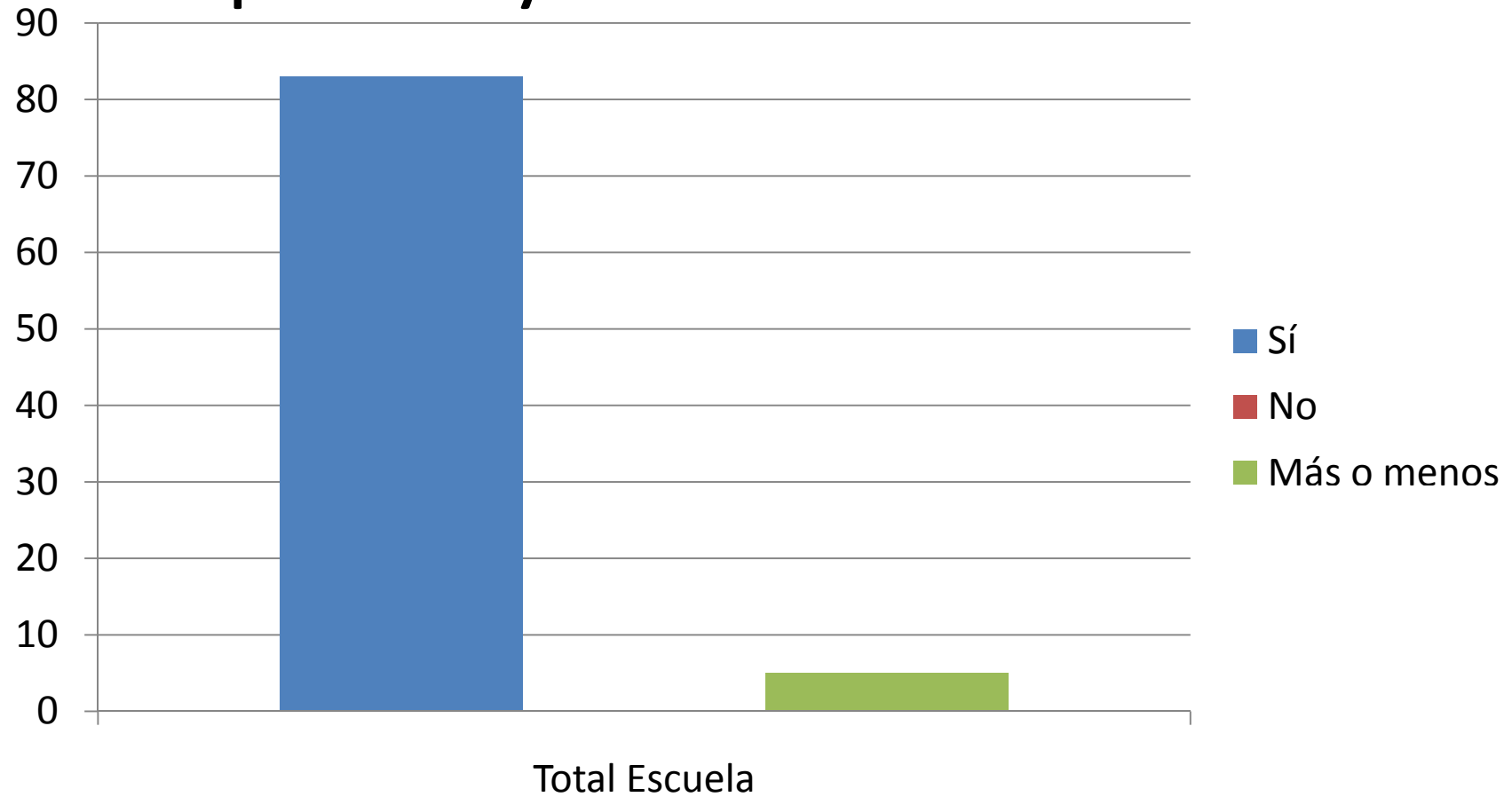
¿Te gusta venir a la escuela?



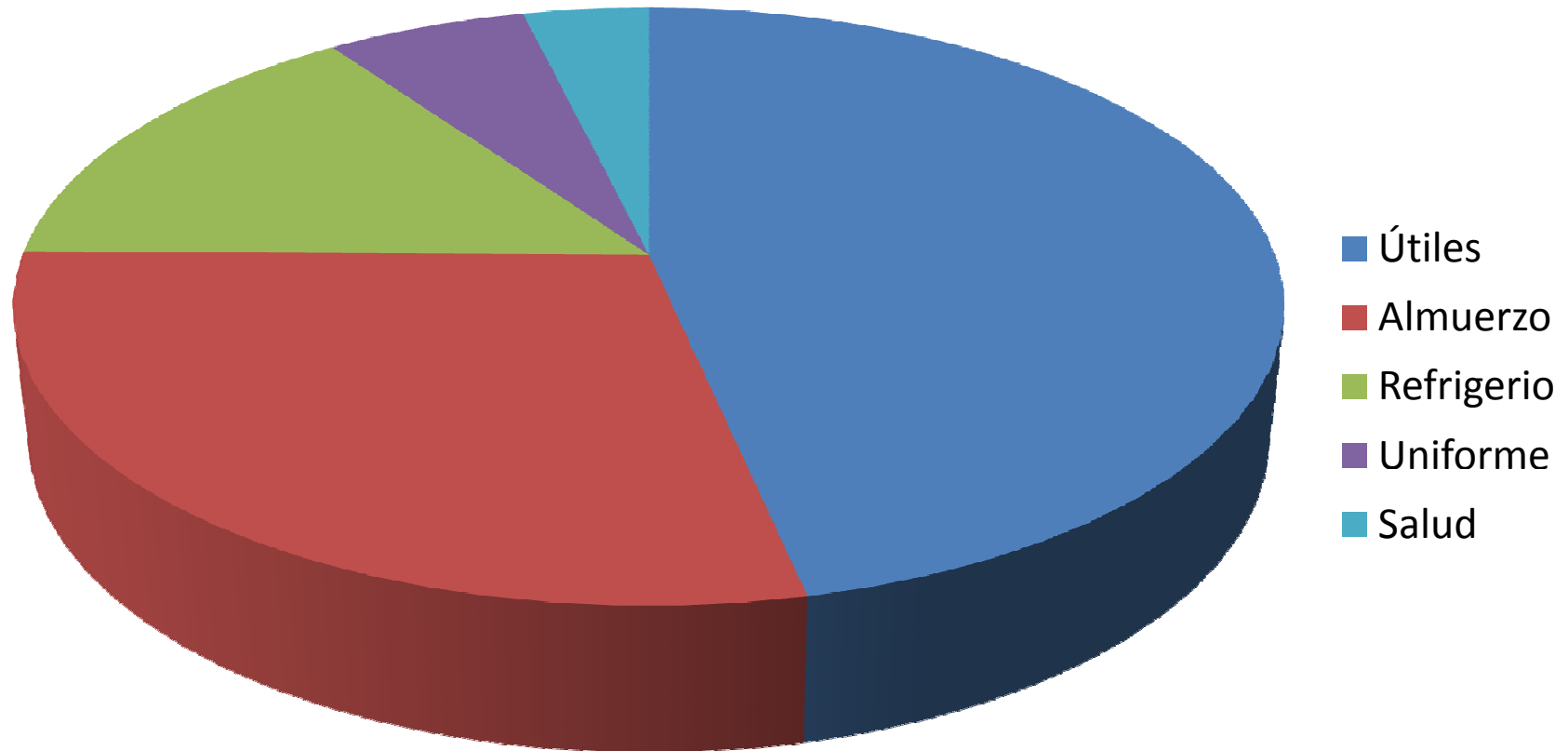
¿Te gustan las visitas fuera de la Escuela?



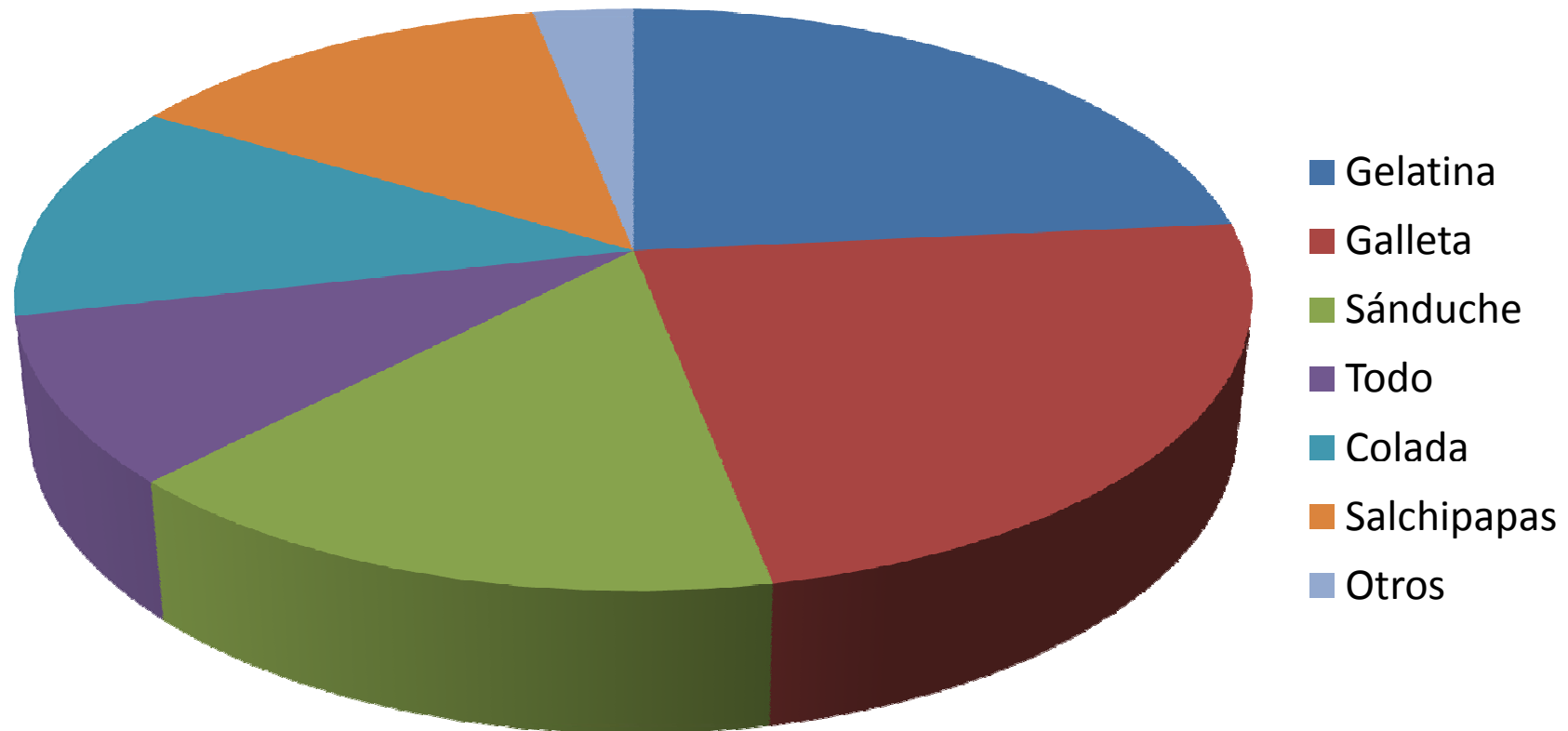
¿Te gustan las actividades con los padres y madres de familia?



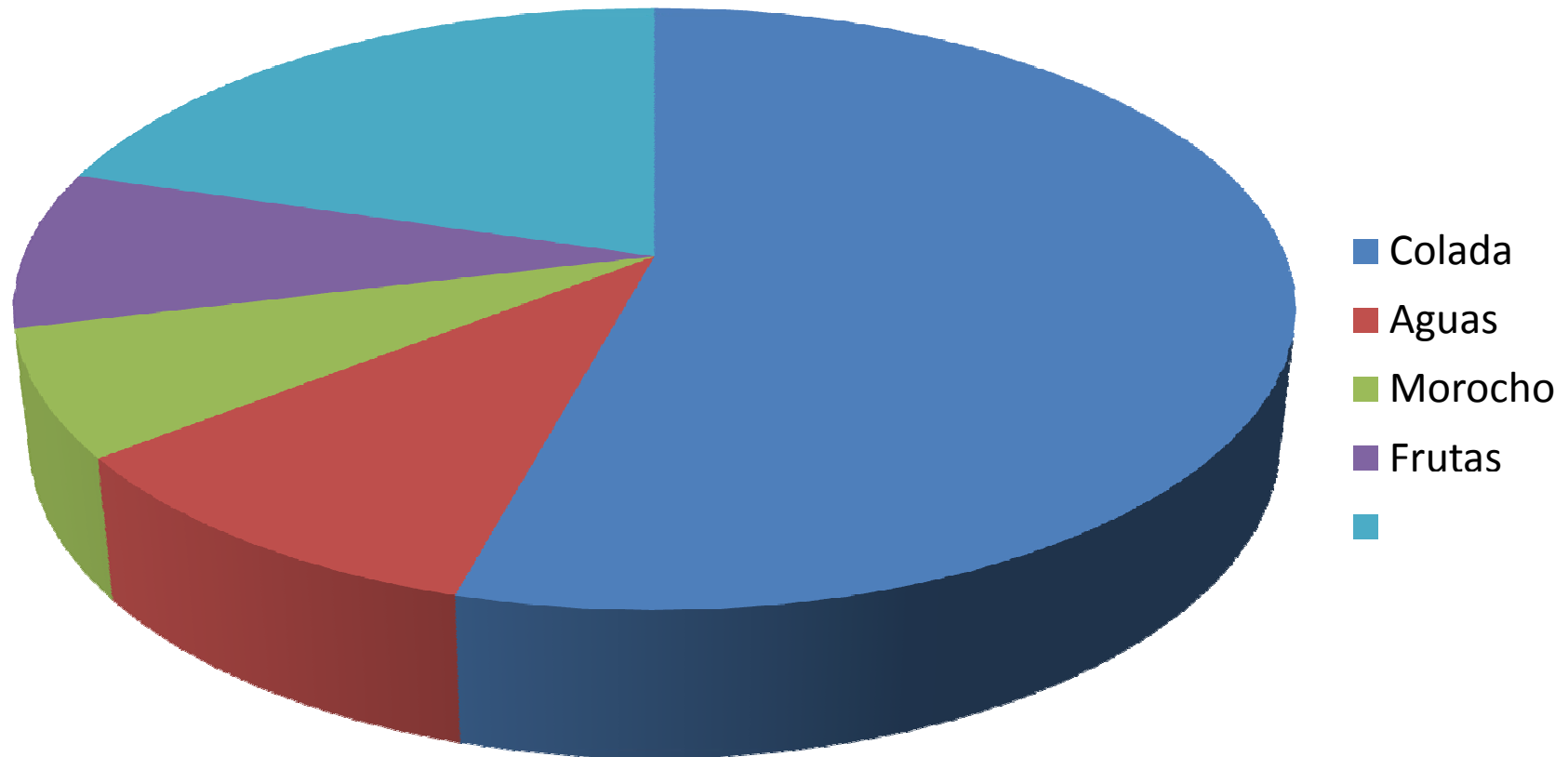
¿Qué te da la escuela?



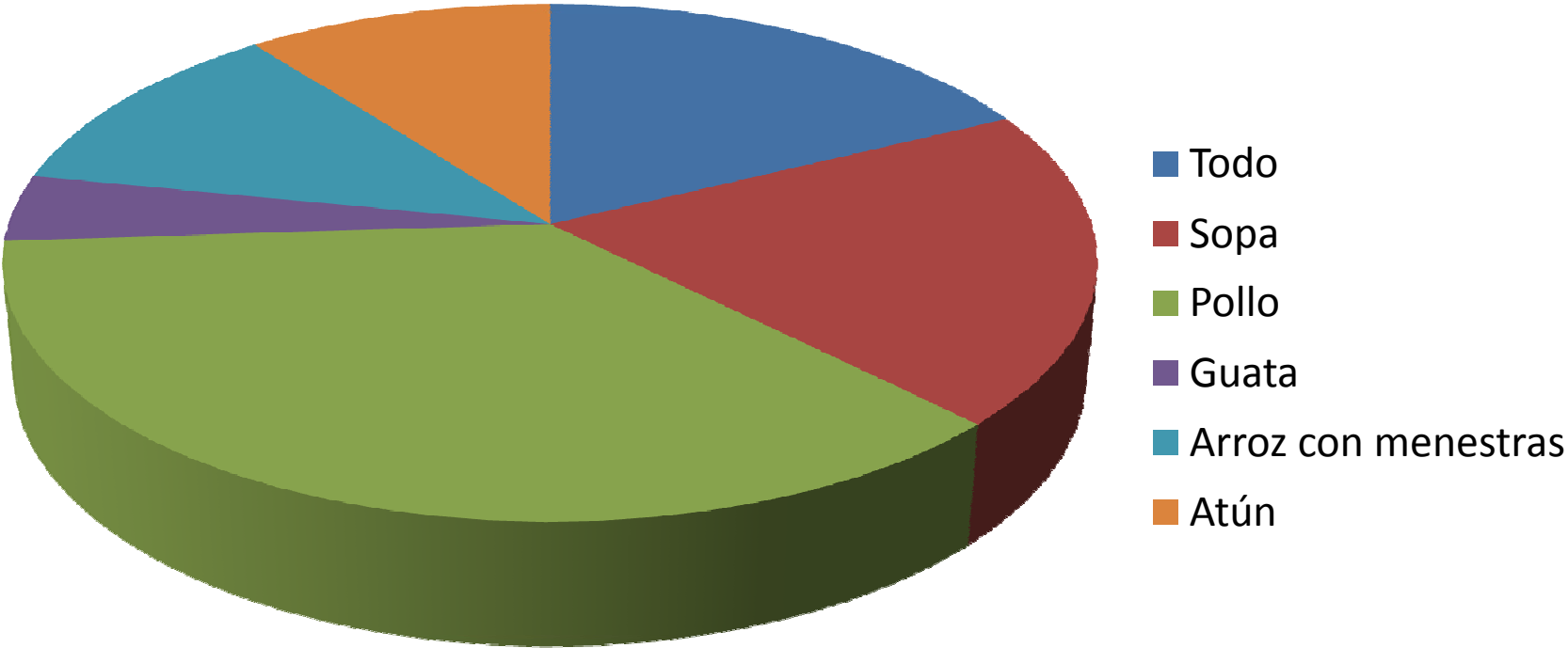
Lo que más les gusta como refrigerio



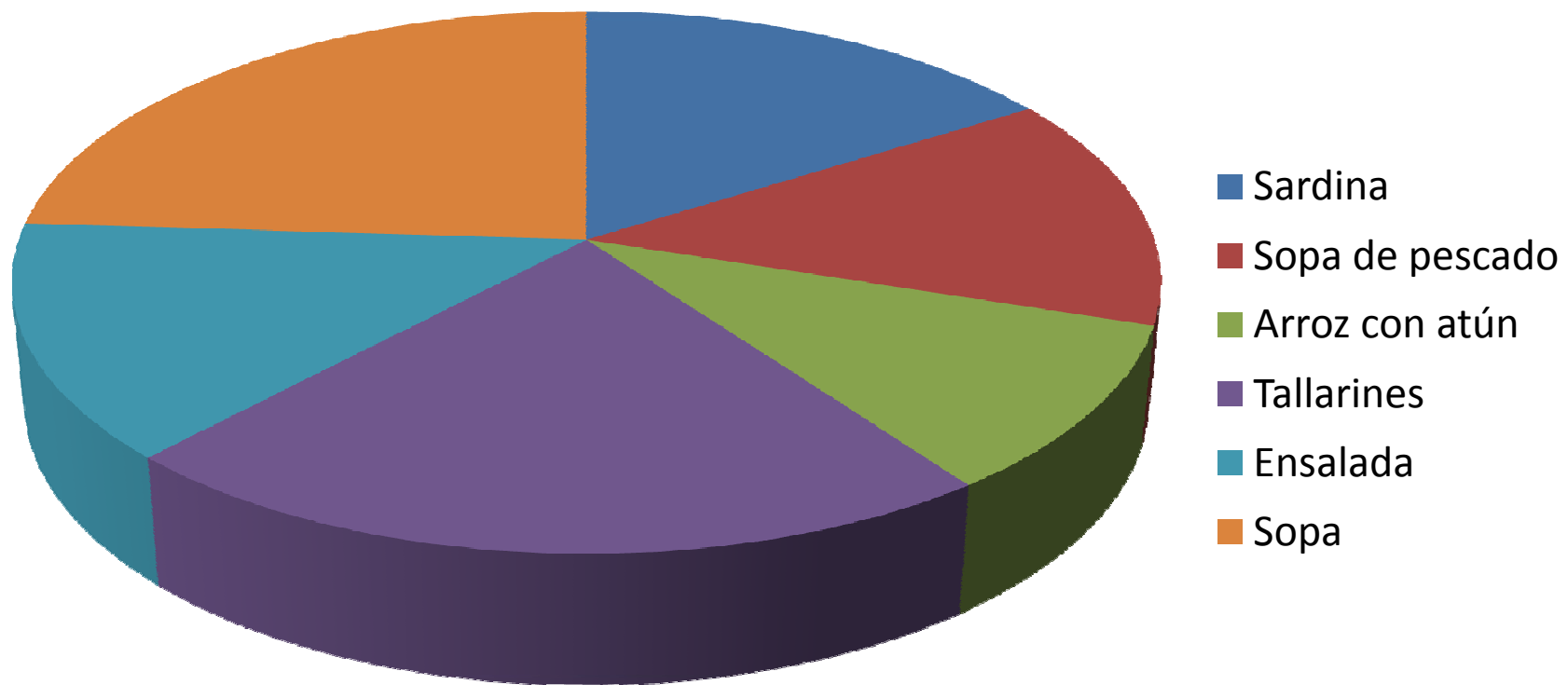
Lo que menos les gusta del refrigerio



Lo que más les gusta en el almuerzo



Lo que menos les gusta del almuerzo



ANEXO 3.

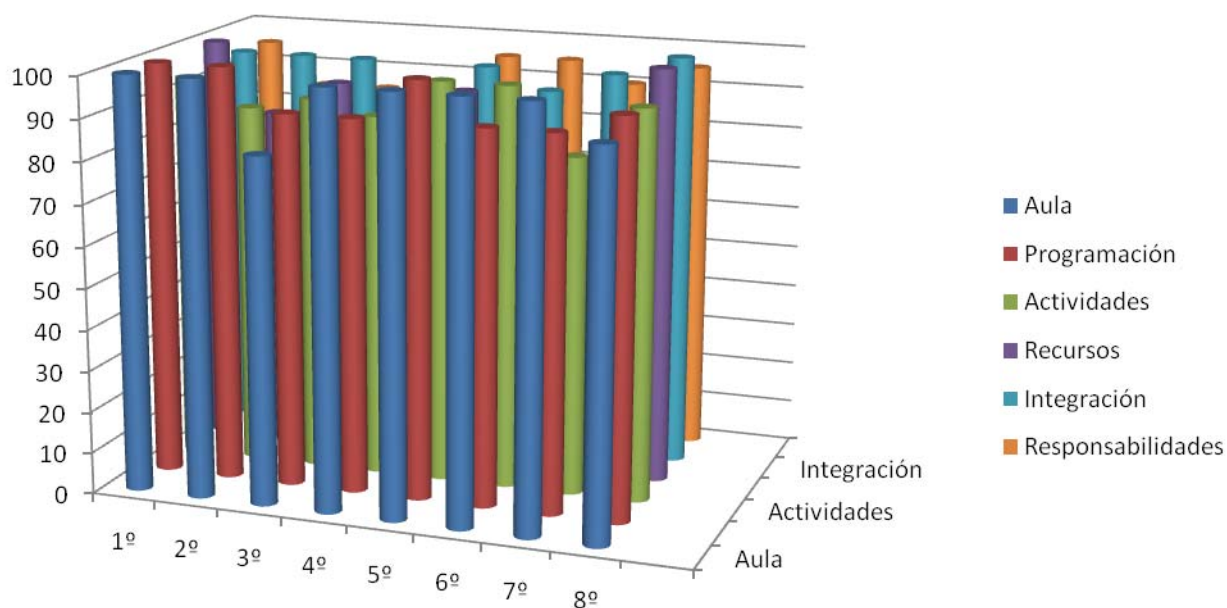
3.1. Evaluación anual de los educadores

A todos los maestros y maestras se aplicó una encuesta de autoevaluación en la que ellos asignaban un valor a seis dimensiones investigadas. Los resultados globales totales se anotan a continuación.

El aula (sobre seis puntos): 6
La programación (sobre 20 puntos): 9,4
Las actividades (sobre 32 puntos): 29,12
Manejo de recursos (sobre 12 puntos): 10,37
Integración e Inclusión (sobre 20 puntos): 18,83
Responsabilidades (sobre 20 puntos): 18

En el siguiente gráfico se aprecia el detalle, según los maestros de los diferentes años de Educación Básica de Educare.

Resultados de la autoevaluación de maestros y maestras de Educare período 2008-2009



Fuente: Encuestas de autoevaluación a maestros de Educare, junio 09

3.2. Evaluación anual del proceso

La evaluación final concluyó con una apreciación de la eficacia (resultados referidos a metas), eficiencia (resultados referidos a medios) y efectividad (efectos producto de la intervención educativa). El equipo evaluador realizó la siguiente apreciación.

3.3. Resultados referidos a las metas

- La gran mayoría de metas previstas tanto en el Marco Lógico así como en el Plan Estratégico hacia el año 2010 se encuentran dentro de los términos previstos.
- Aquellas que necesitan ser trabajadas en profundidad constituyen procesos que deben irse desarrollando y midiendo en el tiempo.
- Existen algunos aspectos contemplados en el Plan Operativo para el año 2008-2009 que han quedado pendientes, particularmente en lo concerniente a Valores, que necesitan ser tratados de manera preferencial en el siguiente período.

3.4. Resultados referidos a los medios

- En el presente período se contó con limitaciones en algunos aspectos, particularmente en los casos de Octavo Año y de Comedor Infantil; en el primero, se tuvo la tercera parte del presupuesto previsto, y en el segundo, la transferencia para alimentación en el año 2009 no ha llegado hasta el final del año lectivo.
- Pese a estas limitaciones, los recursos previstos para el período lectivo fueron optimizados.
- Los medios fueron utilizados oportunamente.
- Pese a todas las limitaciones, la calidad de la formación recibida por los niños no ha disminuido, así como tampoco el comedor dejó de funcionar ni un solo día.

3.5. Efectos

- Existen cambios muy perceptibles en niños y niñas, particularmente en aquellos casos difíciles.
- El sistema técnico contable ha mejorado continuamente.
- El equipo técnico ha ido creciendo de una manera global.
- La oferta Educativa se ha ampliado a 8 cursos en el presente año.
- Existe una mayor estabilidad del personal docente.
- La co-responsabilidad de padres y madres en el quehacer cotidiano de la escuela ha aumentado notablemente en el presente año.
- La organización de procesos en el área administrativa ha facilitado y ordenado el quehacer cotidiano.
- El trabajar en una sola jornada ha mejorado la calidad del proceso educativo.
- El número de alumnos (20) es el adecuado para manejar en el aula.

APRECIACIÓN GLOBAL:

El equipo evaluador se siente muy satisfecho con el trabajo realizado y se compromete a mejorar siempre. Sin embargo existen procesos que necesitan ser revisados y no se puede esperar para hacerlo. Se propone la revisión conjunta del currículo apenas termine la evaluación anual.

Loja, agosto de 2009

ANEXO 4

CLIMA LABORAL DE EDUCARE

**Resultados de la encuesta realizada
en Junio de 2009**

Personal encuestado: Maestras de la Escuela Educare
Trabajo Social
Personal de comedor infantil

VARIABLES EVALUADAS

- Condiciones de trabajo
- La Dirección
- La Administración
- Los colaboradores
- Identidad con la institución y sentido de pertenencia

VALORACIÓN

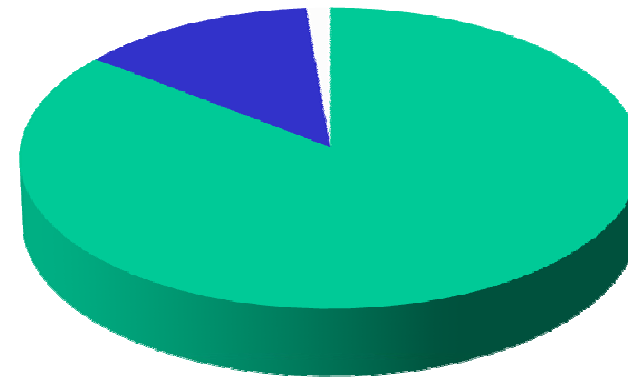
- 1 = Nada de acuerdo
- 2 = Poco de acuerdo
- 3 = Muy de acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Promedio de respuestas para las 4 preguntas

Se realizaron 4 preguntas:

1. Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos
2. Tengo libertad para hacer mi trabajo como considero conveniente
3. Creo que el trabajo que estoy realizando es trascendente
4. Me siento competente para realizar las funciones que tengo a mi cargo



■ Totalmente de acuerdo (85,53%)

■ Muy de acuerdo (13,16%)

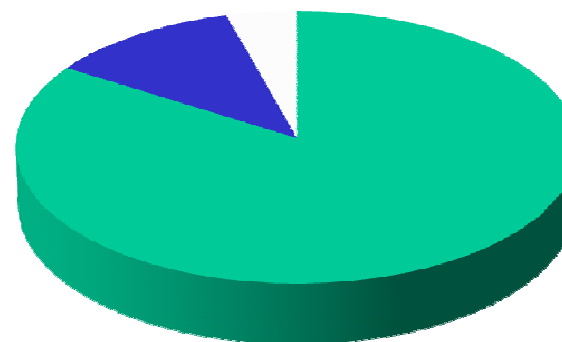
■ Poco de acuerdo (1,31%)

SOBRE LA DIRECCIÓN

Se realizaron 10 preguntas:

5. El director me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes
6. El director me indica claramente sus expectativas
7. El director muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra
8. El director es accesible y es fácil hablar con él
9. El director responde a ideas y sugerencias
10. El director involucra al personal en decisiones sobre su trabajo
11. El director demuestra un interés en mí como persona, no solo como colaborador/a
12. El director tiene una visión clara de hacia dónde va CISOL y Educare
13. El director cumple sus promesas
14. Las palabras del director coinciden con sus acciones

Promedio de respuestas para las 10 preguntas



■ Totalmente de acuerdo (83,77%)

■ Muy de acuerdo (11,75%)

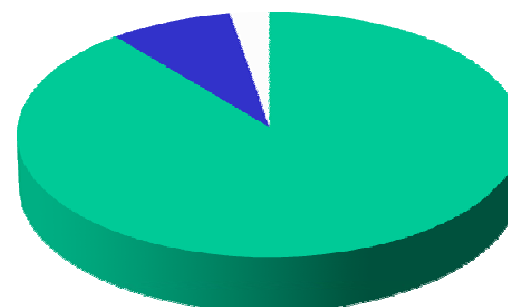
■ Poco de acuerdo (4,27%)

SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

Se realizaron 12 preguntas:

15. Existe una planeación estratégica en la institución que es compartida por los colaboradores
16. La administradora atiende los requerimientos profesionales que planteo
17. La administradora atiende los requerimientos personales que planteo
18. La administradora reconoce y agradece mi buen trabajo y el esfuerzo extra
19. La administradora es accesible y es fácil hablar con ella
20. La administradora se interesa en mí como persona, no solo como colaborador/a
21. La administradora tiene una visión clara de hacia dónde va la institución
22. La administradora trabaja junto con el resto del personal
23. Contabilidad se ocupa de que mis remuneraciones sean canceladas a tiempo
24. La auxiliar administrativa me facilita los implementos que necesito para trabajar
25. El personal administrativo mantiene un trato amable y respetuoso para conmigo
26. En general, el sistema administrativo favorece el funcionamiento de la institución y el bienestar de los colaboradores

Promedio de respuestas para las 12 preguntas



■ Totalmente de acuerdo (89%)

■ Muy de acuerdo (8,36%)

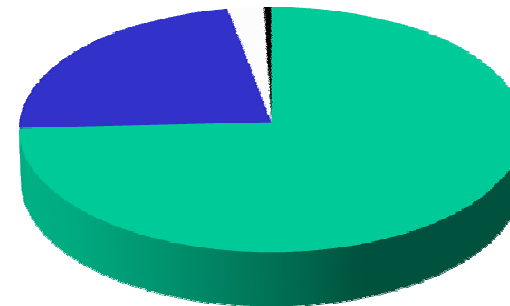
Poco de acuerdo (2,64%)

SOBRE LOS COLABORADORES

Se realizaron 11 preguntas:

27. Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente
28. La institución toma en cuenta nuestros intereses al ofrecer capacitación
29. A más de adiestramiento, la institución ofrece cursos de desarrollo personal
30. Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo
31. Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas
32. Este es un lugar físicamente seguro dónde trabajar
33. Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales
34. En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son positivas
35. El personal recibe un buen trato, independientemente de la posición que tiene
36. Si soy tratado/a injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme
37. El personal es tratado justamente, sin importar su antigüedad

Promedio de respuestas para las 11 preguntas



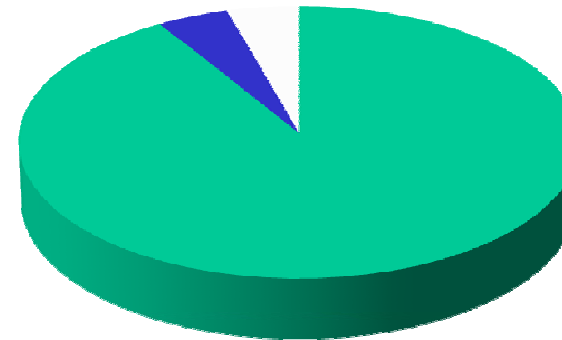
- Totalmente de acuerdo (74,22%)
- Muy de acuerdo (22,85%)
- Poco de acuerdo (2,45%)
- Nada de acuerdo (0,48%)

SOBRE IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Se realizaron 6 preguntas:

38. Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante
39. Me siento orgullosa/o de trabajar en una institución que en mi opinión, ofrece servicios educativos de excelente calidad
40. Mi familia se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución
41. Creo que la misión de la institución es muy trascendente
42. CISOL tiene un grupo directivo que me inspira confianza
43. CISOL comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada

Promedio de respuestas para las 6 preguntas



■ Totalmente de acuerdo (91,22%)

■ Muy de acuerdo (4,39%)

Poco de acuerdo (4,39%)

5.

CUADROS

Cuadro N°1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos de la Escuela Educare

Cuadro N° 2 Determinación de los indicadores para el análisis de gestión del área relevante “área pedagógica de la Escuela Educare, en el periodo 2008-2009.

Cuadro N°3 Determinación de los indicadores para el análisis de gestión del área relevante “área de servicios complementarios” de la Escuela educare, en el periodo 2008-2009.

Cuadro N°4 Niños(as) promocionados año lectivo 2008-2009, según matriculas efectivas

Cuadro N°5 Matriz de vulnerabilidad niños(as) de 1ro a 7mo AEB en Escuela Educare, periodo lectivo 2008-2009.

Cuadro N°6 Ficha técnica para el indicador N°1

Cuadro N°7 Número de niños(as) de Educare que requirieron terapia individual para superar los problemas de aprendizaje

Cuadro N°8 Número de niños(as) de Educare que recibieron terapia psicopedagógica y mejoraron sus problemas de aprendizaje

Cuadro N° 9 Ficha técnica para el indicador N°2

Cuadro N° 10 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron refuerzo escolar para superar retrasos en el aprendizaje

Cuadro N°11 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que recibieron refuerzo escolar y superaron retrasos en el aprendizaje

Cuadro N° 12 Ficha técnica para el indicador N°3

Cuadro N° 13 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que terminan el año escolar en Escuela Educare a Junio/09.

Cuadro N°14 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB que promocionan el año inmediato superior al término del año Escolar 2008-2009.

Cuadro N°15 Ficha técnica para el indicador N°4

Cuadro N°16 Montos previsto y ejecutado para 1ro a 7mo años de Educare en el año lectivo 2008-2009

Cuadro N°17 Ficha técnica para el indicador N°5

Cuadro N°18 Número de niños(as) de 1ro a 7mo de Educare que presentaron enfermedad durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°19 Número de niños(as) de 1ro a 7mo AEB de Educare que recibieron

atención médica y medicación durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°20 Ficha técnica para el indicador N°6

Cuadro N°21 Desayunos escolares brindados a los alumnos de 1ro a 7mo de Educare durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°22 Ficha técnica para el indicador N7

Cuadro N23 Almuerzos escolares brindados a los alumnos de 1ro a 7mo de educare durante el año lectivo 2008-2009.

Cuadro N°24 Ficha técnica para el indicador N°8