



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL COLEGIO PARTICULAR “METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR” DE LA CIUDAD DE QUITO PERIODO 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTOR: Lic. FRANKLIN WILLAN TORRES IÑIGUEZ

DIRECTOR: ECON. RICARDO DONOSO TOLEDO

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

Econ. Ricardo Donoso Toledo.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA.

C E R T I F I C A :

Que el presente trabajo de tesis realizado por el estudiante: Franklin Willan Torres Iñiguez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución por lo tanto autorizo su presentación.

Loja , a Julio 31 del 2009

.....

Yo, Franklin Willan Torres Iñiguez, declaro ser autor 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 académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Franklin Willan Torres Iñiguez

AUTOR

AUTORIA

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

Franklin Willan Torres Iñiguez

AUTOR

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación académica para la obtención del título de doctor en contabilidad y auditoría, resultado de una constante dedicación y mi esfuerzo por el mejoramiento continuo y la superación diaria de mi familia, lo dedico con mucho amor, a mis padres, a mi esposa y a mis dos queridas hijas Sara Cristina y Diana Stefania.

Franklin Willan Torres Iñiguez

AGRADECIMIENTO

Con un profundo amor agradezco a mis padres que supieron brindarme su constante apoyo y encaminarme por los senderos del conocimiento, la ciencia y saber.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a todos los catedráticos que más allá del desarrollo de las materias y pensum de estudios, supieron compartir sus experiencias.

Mi reconocimiento al Colegio Particular “Metropolitano José Miller Salazar”, a sus directivos Dra. Sonia Andachi Trujillo y Ing. José Luís Flores Rectora y Vicerrector del plantel respectivamente, por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Economista Ricardo Donoso Toledo, 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 de este trabajo.

Franklin Willan Torres Iñiguez

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Hoja de presentación	i
Certificación del Director de tesis	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi

Índice	vii
Resumen ejecutivo	ix
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción de la empresa	2
1.2. Base legal	3
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos	44
1.4. Plan estratégico	
1.4.1. Misión	47
1.4.2. Visión	47
1.4.3. Valores	48
1.4.4. Objetivos	49
CAPÍTULO 2. MACO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	50
2.1. Planificación	51
2.1.1. Estratégica	53
2.1.2. Corporativa	57
2.1.3. Operativa	64
2.2. Indicadores	65
2.2.1. Conceptos	66
2.2.2. Características	66
2.2.3. Importancia	67
2.2.4. Clasificación	68
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	74
2.2.6. Manejo y presentación de indicadores	78
2.3. Cuadro de mando integral	80
2.3.1. Perspectiva financiera	83
2.3.1. Perspectiva procesos internos	86
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento	90
2.3.4. Perspectiva cliente	92
CAPÍTULO 3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	95
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variable y objetivos	96
3.2. Preparación de indicadores	97
3.3. Diseño de cuadro de indicadores	99
3.4. Análisis e interpretación	101
3.5. Informe	104

CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	114

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente proyecto pretende identificar los niveles de planificación estratégica y operativa de la institución educativa donde se llevó a efecto la investigación, a fin de determinar los principales atributos a ser evaluados, diseñar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, desarrollar un documento que facilite la identificación, cálculo, lectura, ubicación e interpretación de los indicadores y finalmente emitir un informe al Colegio

Particular Metropolitano José Miller Salazar con recomendaciones de acciones correctivas para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

La presente tesis comprende tres capítulos los cuales se resume a continuación:

En el primer capítulo trata de los antecedentes generales de la institución donde se desarrolla el proyecto de investigación académica como son:

La descripción de la entidad donde se desarrolla la investigación que es el colegio particular “Metropolitano José Miller Salazar”, está ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Magdalena, Barrio los dos Puentes, conjunto habitacional Patria, Av. General Alberto Enríquez S8 – 110, se menciona sobre la oferta educativa, especialidades que ofrece y el modelo educativo, que pone a consideración de la sociedad un proyecto propio de la institución, desde la perspectiva de un modelo educativo por competencias, en este modelo, el alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje, es el quien construye y reconstruye el conocimiento.

También señala su base legal de creación mediante acuerdos ministeriales para el funcionamiento de las modalidades presencial y a distancia, se describe el organigrama y el mapa de procesos de la institución, y por último en éste capítulo se revisó su plan estratégico en el que se narran la misión, visión, valores y objetivos del plantel.

El segundo capítulo hace referencia a aspectos relacionados con el marco teórico de la investigación como es la planificación en las que trata de la planificación estratégica, planificación corporativa y planificación Operativa.

Así mismo en éste capítulo se hace un estudio de los indicadores que podemos decir, que a nivel de Gerencia los indicadores son herramientas de gestión que se han constituido en alarmas para tomar decisiones, las que pueden ser correctivas, proactivas y de control. Son elementos del sistema de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

Los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del desempeño de toda la organización o de una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de

referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

El desarrollo de indicadores son parte fundamental en el mejoramiento de la calidad debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, permiten identificar de forma inmediata las fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso.

Entre los temas relacionados con los indicadores hemos puntualizado conceptos, características, importancia, clasificación, aspectos a considerar en la formulación de indicadores y sobre el manejo y presentación de estos indicadores.

Por último en el capítulo dos realizamos una revisión del cuadro de mando integral. Aunque tiene sus orígenes en el ámbito de las empresas comerciales, actualmente muchas del sector público y privado sin fines de lucro, han reconocido su valor y lo están aplicando exitosamente.

Las instituciones educativas que han adoptado al CMI son en su mayoría del nivel Superior, pero esto no invalida que cualquier colegio o escuela puedan aplicarlo exitosamente. Analicemos entonces las perspectivas desde la óptica educativa:

Tradicionalmente, las organizaciones evaluaban su actuación sólo financieramente, midiendo la rentabilidad, ejemplo la eficiencia en costos. El CMI desafió este enfoque, en el que sólo los resultados financieros no proporcionan a una organización un cuadro completo de su gestión. Integrando otros factores que permitieron identificar otras perspectivas que definieran una visión estratégica de la organización

Perspectiva del cliente

La satisfacción con el servicio educativo, la recomendación espontánea a otras familias, la retención del alumnado, y la segmentación por niveles, constituyen los principales indicadores de esta perspectiva.

Evaluar la satisfacción de padres y alumnos es una tarea anual que debería ser realizada al final cada ciclo lectivo. De esta forma la organización aprende a mejorar. Así mismo la aplicación de sistemas de información para captar matrícula, desde un sitio web atractivo,

con un circuito de admisiones formal, una carpeta institucional de presentación y los folletos donde especifica los servicios, son básicos.

Para el cliente el valor está supeditado a los atributos que son significativos del producto: la funcionalidad, que la institución educativa posea todos los niveles de la escolaridad; la calidad educativa, el costo de la matrícula y los aranceles mensuales, el tiempo del servicio y su cumplimiento en días lectivos por año. También el valor está vinculado a las relaciones en la comunidad educativa, sea entre docentes y alumnos, padres y autoridades.

Finalmente el valor está asociado a la imagen y el prestigio institucionales, es decir, al grado de reconocimiento y conocimiento de la institución educativa en la zona de influencia, y aquellas acciones comunitarias que realice para incrementar su visibilidad y prestigio en la sociedad.

Perspectiva de procesos internos

Toda institución educativa de calidad debe desarrollar su manual de procesos de calidad y procedimientos, no sólo en tarea pedagógica sino también para toda la institución. El cumplimiento de los requisitos de calidad y mejora continua en los procesos centrales de enseñanza y aprendizaje, y otros como administración, comedor, transporte escolar, etc. son motivo de seguimiento preventivo y correctivo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El personal docente y no docente debe responder a un perfil profesional, en el que la incorporación de los talentos humanos se realiza formalmente, con la responsabilidad de efectuar las pruebas psicotécnicas y la búsqueda de referencias laborales que garanticen las competencias representativas del perfil del puesto. Las encuestas de necesidades de actualización y perfeccionamiento, la medición de la satisfacción con el cargo y desempeño, la evaluación del clima institucional, y la motivación intrínseca y extrínseca, proveen algunos indicadores específicos.

El tercer capítulo consta del desarrollo del caso práctico en el que se destaca la identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos, preparación de indicadores, diseño del cuadro de indicadores, análisis e interpretación e informe al colegio.

El presente proyecto finaliza con las respectivas **conclusiones y recomendaciones** tendientes a sugerir a la administración del Colegio Particular Metropolitano José Miller Salazar, la utilización de herramientas como el cuadro de indicadores para evaluar el desempeño administrativo y financiero de la entidad, e implementar medidas correctivas del desempeño institucional.

La metodología utilizada para el desarrollo de la presente tesis utilice el método descriptivo en lo respecta al marco teórico y conceptual, y para la ejecución del caso práctico utilicé el método deductivo y analítico.

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron a través de la revisión bibliográfica, observación, entrevista a la Dra. Sonia Andachi Trujillo Rectora del plantel, e Ing. José Luis Flores F. Vicerrector; el procesamiento de la información se lo hizo manual y electrónicamente; la presentación se lo hizo mediante enunciados, cuadros, tablas, gráficos y diagramas; el análisis e interpretación se lo realizó comparativamente entre los resultados obtenidos vs resultados esperados.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

- 1.5. Descripción de la empresa
- 1.6. Base legal
- 1.7. Organigrama y/o mapa de procesos
- 1.8. Plan estratégico
 - 1.8.1. Misión
 - 1.8.2. Visión
 - 1.8.3. Valores
 - 1.8.4. Objetivos

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El colegio particular “Metropolitano José Miller Salazar” pone a consideración de la sociedad ecuatoriana actual y del futuro un proyecto educativo propio de la institución, desde la perspectiva de un modelo educativo por competencias, el cual supone cambios profundos en el papel del profesorado y del alumno.

En este modelo educativo, el alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje, es el quien construye y reconstruye el conocimiento.

Este proyecto educativo servirá como un instrumento para la toma de decisiones colegiadas, la formación y el trabajo en equipo de la institución.

- **SITUACIÓN GEOGRÁFICA.**- El colegio particular “Metropolitano José Miller Salazar” está ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Magdalena, Barrio los dos Puentes, conjunto habitacional Patria, en las Av. General Alberto Enríquez S8 – 110 y José Mendoza, la segunda dirección es Av. Mariscal Sucre S8 – 395 y José Mendoza, conforme se desprende del documento Registro Único de Contribuyentes actualizado al 5 de noviembre del 2008. **(ANEXO 1)** teléfono: 2284 – 617, fax: 2281 – 784, WEB: www.colegiomjms.reveduca.com.

 - **OFERTA EDUCATIVA:** El colegio particular “Metropolitano José Miller Salazar” ofrece octavo, noveno y decimo año de educación básica, así como primero, segundo y tercero año de bachillerato.

 - **ESPECIALIDADES QUE OFRECE:** Las especializaciones que ofrece en la modalidad presencial son:
 - Aplicaciones Informáticas.
 - Ciencias de comercio y administración.
 - Ciencias Sociales.
 - Físico Matemático
- En la modalidad a distancia ofrece:
- Aplicaciones Informáticas.
 - Ciencias de comercio y administración.

- Ciencias Sociales.
- **MODELO EDUCATIVO:** El colegio particular “Metropolitano José Miller Salazar” ha adoptado el modelo educativo por competencias.

1.2. BASE LEGAL.

- El Colegio Particular “Metropolitano José Miller Salazar” fue creado el 27 de marzo del 2002 mediante acuerdo ministerial 1924 para la modalidad presencial, y está funcionando desde el año lectivo 1999-2000. **(ANEXO 2)**; también mediante acuerdo ministerial 839 del 1 de agosto del 2001 para la modalidad a distancia la cual esta funcionando igualmente desde el año lectivo 1999-2000. **(ANEXO 3)**

DISPOSICIONES LEGALES PARA SU CREACION.

- Artículo 5 literal b) de la ley de educación.
- Artículo 283 literal c), Artículo 24 literal c), y Artículos 189 del Reglamento General de la Ley de Educación.
- Acuerdo ministerial N° 15 de enero 7 de 1992 publicado en el RO N° 853 del 15 de enero de 1992.
- Acuerdo ministerial N° 582 del 1 de marzo del 2000.

La principal normativa institucional es el reglamento interno, los aspectos no tratados en tópicos puntuales que anteceden este proyecto de investigación se describen a continuación en el:

REGLAMENTO INTERNO DEL COLEGIO PARTICULAR “METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR”.

Para el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución, debe establecerse un instrumento legal que determine las responsabilidades asignadas a cada unidad administrativa.

Cada institución por las diferentes individualidades de sus integrantes, por el medio geográfico en el cual se desenvuelve, por la realidad económica y cultural que se aporta, necesita de una reglamentación interna que en este caso revisamos desde el capítulo dos.

CAPITULO II

DE LA ORGANIZACIÓN

Art. 4. - El Colegio laborará en la Modalidad Presencial en dos secciones Matutina y Vespertina, el ciclo básico y diversificado, con las especialidades aprobadas en el Ministerio de Educación y Cultura, respectivamente.

Art. 5. - Constitúyase Autoridades y Organismos de la Institución de acuerdo al Art. 93 del Manual de Legislación Educativa, los siguientes:

1.1.1

A) Autoridades:

1. Rector
2. Vicerrector
3. Inspector General
4. Inspector de Cursos

B) Organismos:

1. Consejo Directivo

- Rector
- Vicerrector
- Primer Vocal Principal
- Segundo Vocal Principal
- Tercer Vocal Principal
- Primer Vocal Suplente
- Segundo Vocal Suplente
- Tercer Vocal Suplente

2. Comisiones

- Comisión Técnico – Pedagógico
- Comisión de Evaluación Académica
- Comisión de lo Cultural
- Comisión de Fiestas y Deportes
- Comisión de Disciplina
- Comisión de Protocolo

3. Junta General de Directivos y Profesores

4. Junta de Profesores Dirigentes de Curso

5. Junta de Directores de Área

Área de Contabilidad

Área de Informática

Área de Ciencias Sociales

Área de Matemática y Estadística

Área de Inglés

Área de Comunicación y Lenguaje

Área de Cultura General y Física

6. Junta de Profesores de Área

7. Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, DOBE

8. Departamento de Graduaciones

9. Secretaría

10. Colecturía

11. Servicios Generales

12. Clubes

Club de Cheerleaders

Club de ajedrez

Club de Teakoandoo

Club de Fútbol

Club de Periodismo

Club de basket ball

Club de Ecuaboley

13. Dirigentes de Curso

Octavo de Básica

Noveno de Básica

Décimo de Básica

Cuarto Sociales

Quinto Sociales

Sexto Sociales

Cuarto Informática

Quinto Informática

Sexto Informática

Cuarto

Matemático

Quinto Físico Matemático

Cuarto Contabilidad

Quinto Contabilidad

Sexto Contabilidad

Físico

Sexto Físico Matemático

**CAPITULO III
DE LA ADMISION**

Art. 6.-La admisión de los alumnos corresponde al Rectorado, y se considerarán los siguientes aspectos:

- a) Los alumnos nuevos que deseen ingresar al plantel deberán tener un promedio mínimo de 16 puntos en aprovechamiento y 17 puntos en conducta.
- b) La matrícula es válida por un año, corresponde al Rectorado o al Consejo Directivo renovar o negar la matrícula de acuerdo al informe proporcionado por el Departamento de Inspección.
- c) El alumno podrá ser readmitido por motivo de viaje, enfermedad u otra circunstancia, pero en ningún caso cuando haya sido separado del plantel de acuerdo al Art. 270 literales f y g de la Ley de Educación.
- d) Los alumnos aspirantes al ingreso pasarán por el proceso de selección que incluye Test Psicológicos y pruebas de conocimientos.

2 CAPITULO IV

3 DE LOS DERECHOS DE LOS ALUMNOS

Art. 7.- Los alumnos los siguientes derechos:

- a) Recibir información integral de la filosofía y el Reglamento Institucional.
- b) Hacer buen uso de las diferentes dependencias como el Centro de Cómputo, sala de actos, aulas de clases, bar, canchas, patios, etc.
- c) Denunciar respetuosa y oportunamente ante las autoridades o Consejo Directivo los casos previamente comprobados que atenten contra la moral, seguridad y buenas costumbres por parte de las autoridades, compañeros y empleados.

- d) Expresar con libertad y respeto sus opiniones, sugerencias y propuestas para mejorar el funcionamiento general de la institución.
- e) Recibir la atención adecuada y oportuna por parte de los estamentos de la institución cuando tengan reclamos de carácter académico, disciplinario y personales.
- f) Ser evaluado justamente en cada una de las materias.
- g) Recibir revisados, corregidos y calificados oportunamente los trabajos de consulta e investigación y más tareas enviadas por los profesores.
- h) Recibir estímulos y distinciones a las que por su trabajo se hayan hecho acreedores.
- i) Solicitar y obtener permiso para retirarse del plantel u hora de clase cuando hayan causas justas a juicio de las autoridades competentes.
- j) Recibir información oportuna sobre reformas educativas, cambios de normas de evaluación, promoción escolar y programación de actividades a nivel de curso o colegio.
- k) Conocer sus calificaciones y observaciones antes de que el profesor entregue notas a secretaría, previo a la junta de curso.

CAPÍTULO V DE LA EVALUACIÓN A LOS ALUMNOS

El H. Consejo Directivo, en reunión ordinaria del día miércoles 1 de diciembre del 2004, en Acta No. 002, resuelve aprobar el siguiente instructivo de evaluación a los alumnos.

Art. 8.- EVALUACIÓN DEL APROVECHAMIENTO.

El estudiante debe alcanzar un total de 45 puntos por materia en el año lectivo, es decir un promedio trimestral de 15 (quince) puntos; mínimo para aprobar el año, con el modelo educativo por Competencias.

Art. 9. ASPECTOS A EVALUAR, el docente deberá tomar en cuenta los tres siguientes aspectos.

a) COGNITIVO

El Docente evaluará:

- Lecciones escritas

- Lecciones Orales
- Exposiciones
- Trabajos de investigación Científica
- Trabajos de investigación Bibliográfica, entre otras.

b) PROCEDIMENTAL

El Docente evaluará:

- Trabajos Prácticos
- Exposiciones
- Respuestas a Estrategias Pedagógicas, en forma escrita
- Desarrollo de Proyectos
- Desarrollo de mini proyectos, entre otros.

c) ACTITUDINAL

- La actuación del estudiante deberá ser calificada en todos sus procesos, dentro y fuera del entorno educativo.
- La predisposición que demuestre para colaborar con la Institución.
- La conducta y comportamiento dentro del proceso enseñanza – aprendizaje.
- Las actividades curriculares y extracurriculares que se encuentran detalladas en el Plan Anual.

Todos los aspectos de evaluación antes señalados **deberán ser calificados sobre veinte puntos.**

Art. 10. PROMEDIO MENSUAL

Para obtener la Nota mensual, se tomará en cuenta el Promedio de los puntajes de los aspectos antes anotados. Ejemplo:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{AP1} & + & \text{AP2} & + & \text{A.A3} & = & \text{PMensual.} \\ \text{Cognitivo} & & \text{Procedimental} & & \text{Actitudinal} & & \end{array}$$

Art. 11. EVALUACIÓN ACUMULATIVA

Como es de conocimiento general, dentro del Modelo Educativo Constructivista, se descarta la palabra exámenes; por lo que, el Docente presentará el formato de evaluación acumulativa hasta ocho días antes de la semana de evaluaciones.

El Formato deberá contener ítems de los dos aspectos principales (Cognitivo y Procedimental), conforme al modelo adjunto.

Cada una de las preguntas deberá tener su puntaje, de acuerdo al grado de complejidad de la pregunta.

Las preguntas que debe contener el formato deberán elaborarse de acuerdo al avance de la materia en contenidos y procedimientos.

Art. 12.- EVALUACIÓN DE FIN DE PERÍODO

Para obtener la nota trimestral o del periodo, los docentes deberán sumar las tres notas de los parciales mensuales más la evaluación acumulativa y obtener la nota final.

Ejemplo: PM1 + PM2 + PM3 + EACU. = Promedio Período o Trimestre

Art. 13.- PUNTAJES REQUERIDOS PARA SUPLETORIOS

Los puntajes mínimos requeridos en los Exámenes Supletorios serán:

De 40 a 44 puntos	14 (catorce)
De 35 a 39 puntos	16 (dieciséis)
De 30 a 34 puntos	18 (dieciocho)
De 25 a 29 puntos	20 (veinte)
Menos de 25 puntos	Pierde el año

Art. 14. EVALUACIÓN DE CONDUCTA.

Para el asentamiento de la nota de conducta de los estudiantes, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Nota mensual asignada por cada profesor en las diferentes materias que dicta en los cursos.
- Notas mensual asignada por Inspección General, y tomará en cuenta lo siguiente: Faltas, fugas, atrasos, mal uniformados, Informes por Indisciplina, faltas registradas en los leccionarios por los profesores durante el período, llamadas de atención, etc.

- Para obtener la nota trimestral o del periodo, los docentes e inspección general, deberán sumar las tres notas de los parciales o mensuales para obtener la nota final del trimestre.
- Para los estudiantes que presenten informes de fugas y faltas graves, no se asentará la nota mensual ni trimestral, hasta que en juntas de curso se analice el caso y asigne la nota correspondiente.

CAPÍTULO VI EVALUACION A LOS DOCENTES

El H. Consejo Directivo, Junta General de Profesores, en reunión ordinaria del día Jueves 2 de diciembre del 2004, en el Acta No. 003, resuelve aprobar el siguiente formato de evaluación a los docentes del establecimiento.

Art. 15.- Con la finalidad de realizar un seguimiento al docente en forma permanente y continua, en cada una de las materias, que estará a cargo de la comisión de evaluación académica, presidida y dirigida por el vicerrector del plantel, se aplicara el siguiente formato en colaboración de 5 mejores estudiantes de cada curso.

**CLASE PRÁCTICA
COMISIÓN DE EVALUACIÓN**

NOMBRE DEL DOCENTE:.....
MATERIA:.....
TEMA DE CLASE :.....
CURSO:.....**FECHA:**

1.- INTRODUCCIÓN

Demuestra cordialidad al ingresar al aula	1	2	3	
El Docente inicia la clase con motivación	1	2	3	
El Docente controla el comportamiento de los estudiantes	1	2	3	
El Docente lleva la clase en un ámbito de disciplina		1	2	3

2.- DESARROLLO CLASE

El Docente explica el tema a tratarse		1	2	3
El Docente explica el objetivo del tema		1	2	3
El Docente explica la temática con claridad	1	2	3	
El Docente utiliza técnicas de aprendizaje	1	2	3	
El Docente incita la participación del estudiante		1	2	3
El Docente asegura el entendimiento del tema		1	2	3

3.- EVALUACIÓN

El Docente evalúa el entendimiento del tema		1	2	3
El Docente aplica estrategias para evaluación		1	2	3
El Docente realiza realimentación de conocimientos		1	2	3

4.- CIERRE DE CONTENIDOS

Mediante el desarrollo de la clase el docente sigue el Plan de clase presentado	1	2	3	
El Docente realiza cierre de contenido		1	2	3
El Docente aplica alguna técnica para cierre del tema		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>

PUNTAJE ALCANZADO

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR

CAPÍTULO IV DE LOS UNIFORMES

Art. 16.- El uniforme es estrictamente obligatorio, debe mantenerse limpio y bien presentado.

a) Uniforme de parada.- Todos los días lunes y otros días que el colegio considere necesario, los alumnos deberán asistir con el uniforme de parada. Los **hombres**; terno azul marino, camisa blanca y corbata azul, con logotipo del colegio, correa negra, medias azules, zapatos negros sin ninguna clase de adorno, pañuelo, peinilla, el cabello bien corto. Las **mujeres**: Terno azul marino, blusa blanca y corbata azul con el logotipo del colegio, medias nylon euro color, zapatos color negro con taco No. 5 sin ninguna clase de adorno, peinilla, el cabello recogido con un lazo negro; La corbata deberá usar durante toda la jornada escolar.

b) Uniforme de diario.- De martes a viernes y otros días que el colegio considere necesario, los alumnos deberán asistir. Los **hombres**: pantalón azul marino, camisa blanca y saco verde esmeralda con logotipo del colegio, correa negra, medias azules, zapatos negros sin ninguna clase de adorno, pañuelo, peinilla y el cabello bien corto. Las **mujeres**: falda verde a cuadros a la altura de la rodilla, blusa blanca y saco verde esmeralda con logotipo del colegio, medias malla color blanco, zapato negro tipo mocasín sin ninguna clase de adornos.

c) Uniforme de Cultura Física.- Según el horario establecido para cada curso y otros días que el colegio considere necesario, los alumnos deberán asistir: **hombres y mujeres**: con el calentador color blanco con logotipo del colegio, compuesto de: pantalón, chompa, camiseta, pantaloneta, medias, zapatillas blancas, no se admitirá zapatos deportivos de colores; todo estudiante usará el uniforme de diario, zapatos negros de cuero y para Educación Física zapatos blancos deportivos.

El control del uniforme será competencia de los Inspectores, estas faltas serán sancionadas con la rebaja de un punto a la nota mensual, por cada incumplimiento, o en de ser el caso se aplicará el Art. 270 del Reglamento a la ley de Educación.

CAPÍTULO V

4 DE LA DISCIPLINA

Art. 17.- El control de la disciplina será competencia de los Inspectores, profesores y autoridades del plantel, las faltas serán sancionadas con la rebaja de un punto a la nota mensual, por cada incumplimiento, o en de ser el caso se aplicará el Art. 270 del Reglamento a la ley de Educación; por consiguiente el estudiante debe:

- a) No formar grupos con fines disociadores y no realizar actos que comprometan el buen nombre del colegio dentro y fuera de él.
- b) Guardar una compostura digna y equilibrada, el respeto a la decencia con sus compañeros y amigos dentro y fuera del colegio.
- c) Mantener una relación de respeto, lealtad y consideración con las autoridades, maestros, compañeros, padres de familia, personal administrativo y de servicio.
- d) Contribuir a la buena conservación del edificio, los anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del plantel. Asumir las responsabilidades que se les culpase por el deterioro de un bien cualquiera y pagar el costo de su reparación o reposición de los mismos.
- e) Puesto que el colegio es mixto solicitamos a los estudiantes prudencia y respeto en las relaciones interpersonales y afectivas, de no ser así el Departamento de Inspección extenderá un informe al Rectorado y se comunicará a sus padres o representantes y se sancionará de acuerdo a los antecedentes suscitados.
- f) Es prohibido jugar carnaval dentro del colegio, en sus alrededores y en la sala de clases, caso contrario se tomará medidas drásticas.

Toda sanción se pondrá en conocimiento del padre de familia o representante.

5 DE LA PRESENTACION PERSONAL

Art. 18 .- Los alumnos que voluntariamente y de mutuo acuerdo con el padre de familia o representante se matricula en la institución se compromete a cumplir con lo siguiente:

- a) Los alumnos deberán asistir a clases y a los actos académicos que el colegio organice y convoque con el uniforme reglamentario.
- b) Los alumnos deberán asistir a clases y a los actos académicos que el colegio organice y convoque con el uniforme reglamentario.
- c) El uniforme es estrictamente obligatorio, debe mantenerse limpio y bien presentado, tanto el uniforme de parada, de diario y el de deportes.

- d) No se permitirán en los estudiantes del colegio el cabello largo ni peinados extravagantes, con tres llamados de atención en estudiante se someterá a peluquería de la institución y la reincidencia con la rebaja de 5 puntos en el promedio general de disciplina.
- e) Las prendas que no correspondan al uniforme serán retiradas por la inspección y devueltas al finalizar el trimestre al representante previa amonestación o sanción.
- f) Al finalizar el año lectivo los objetos y prendas que no hayan sido retirados, serán donados a casas de beneficencia social.

6 DE LAS PÉRDIDAS DE OBJETOS

Art. 19.- Con el fin de evitar cualquier reclamo relacionado con la pérdida o daño de objetos de valor, dinero, etc., los estudiantes deberán abstenerse de traerlos. El colegio no se responsabiliza de dichas pérdidas.

7

8 DE LAS FALTAS

Art. 20.- Las faltas por su naturaleza se clasifican en leves, graves y muy graves.

9 SON FALTAS LEVES

- a) Los atrasos y/o faltas que no sean justificados dentro de las 48 horas serán sancionadas como faltas injustificadas.
- b) El descuido en el uniforme (deteriorado, roto o incompleto).
- c) Las molestias a sus compañeros en clase o fuera de ella.
- d) El masticar chicle o comer dentro del aula durante el desarrollo de las actividades académicas.
- e) Mal comportamiento en las formaciones (llamadas de atención).
- f) Utilización de adornos exagerados en hombres y mujeres.

Será competencia del Inspector la sanción de estas faltas previo informe de la persona que presencia.

Todas estas faltas serán sancionadas con la rebaja de un punto a la nota trimestral, por cada incumplimiento.

10 SON FALTAS GRAVES

- a) La inasistencia al colegio o una hora de clases sin justificación.
- b) La falta de respeto a los superiores o profesores.
- c) Originar altercados y pleitos dentro y fuera del colegio.
- d) Falsificación de documentos (justificaciones o excusas firmadas, calificaciones, leccionarios).
- e) Tomar el nombre del plantel para organizar bailes, rifas, paseos y otros.
- f) Traer al colegio revistas, publicaciones y otros que atenten a la moral y buenas costumbres.
- g) Usar un vocabulario grosero e inadecuado.
- h) No asistir a las actividades extra curriculares organizadas por el colegio.
- i) Ser remitido por el profesor a inspección.

De estas faltas tendrá conocimiento el Inspector y el Dirigente, previa información de quien verifique la falta, con la presencia del padre de familia o representante.

11 FALTAS MUY GRAVES

- a) El cómputo de una falta INJUSTIFICADA se contabilizará como DOS FALTAS INJUSTIFICADAS.
- b) Las faltas y atrasos deberán ser justificadas por el Representante dentro de las 48 horas posteriores a la inasistencia del estudiante, caso contrario se contarán como faltas injustificadas.
- c) Por 20 (veinte) atrasos en el año lectivo, el estudiante se quedará en una materia sorteada para exámenes supletorios y se le condicionará el cupo de matrícula para el siguiente año.

- d) Las justificaciones se realizarán con la presencia del Padre de Familia o Representante. No se aceptará justificaciones por teléfono, ni tarjetas personales.
- e) En caso de enfermedad se deberá presentar certificado médico, y en caso de calamidad doméstica un informe de orientación e inspección, adjuntando los documentos pertinentes.
- f) El abandono del colegio dentro de la jornada escolar, sin la autorización respectiva.
- g) Ser sorprendido tomando pertenencias ajenas.
- a) Posesión y consumo de cigarrillos, bebidas alcohólicas y drogas dentro y fuera del plantel.
- b) Promover reuniones y asistir a billares, bares, salas de bailes, salas de juegos electrónicos, discotecas, etc.
- c) La falta a clases por una o más semanas consecutivas, sin justificación.
- d) Portar armas de cualquier clase.
- e) Romper o destruir el uniforme

De estas faltas tendrá conocimiento el Inspector, Dirigente, Consejo Directivo, Padres de Familia o Representantes.

Para estas faltas se incorporará un expediente realizado por la Comisión de Disciplina, que será tramitado por el Consejo Directivo y la sanción aplicable podrá ser la rebaja drástica de su disciplina, la separación temporal o definitiva del plantel y otras señaladas en el **Art. 270 del Reglamento General de Educación.**

11.1 **INASISTENCIA Y ATRASOS**

Art. 21.- El estudiante, tiene la obligación de presentarse diariamente en forma puntualmente a la jornada escolar.

- a) El alumno del nivel medio cuyas faltas injustificadas excedan del 25% del total de horas de clases dictadas en el año lectivo en una o más asignaturas PERDERA EL AÑO. Este particular será comunicado por el

Inspector de curso al representante. En caso de reincidencia el estudiante podrá ser sancionado con la separación definitiva del colegio.

- b) Las fugas de clase (no asistir a una clase estando en el colegio), equivalen a la rebaja de 5 (cinco) puntos por cada fuga al promedio trimestral, la resolución que será comunicada al representante.
- c) El estudiante que llegue atrasado al inicio de la jornada escolar, inspección general, realizará ejercicio físico de esfuerzo leve, durante la primera hora de clases; con tres atrasos equivalen a la rebaja de 1 (un) punto al promedio trimestral y al registro de la hoja de vida estudiantil, tanto en el departamento de Inspección General y el DOBE. Resolución que será comunicada al representante.
- d) El estudiante que no este en condiciones de realizar el esfuerzo físico debe presentar la certificación médica y la presencia del representante que avalice dicho documento, previa verificación.

12 DE LAS EXPULSIONES DE CLASE

Art. 22.- Es totalmente prohibido expulsar al estudiante de la clase:

- a) Los alumnos que por cualquier motivo muy grave sean expulsados de clase se presentarán inmediatamente ante el Inspector, y para poder ingresar al aula deberán ir acompañados de su representante, ante el respectivo profesor, y tendrá como sanción la rebaja de 1 (uno) a 5 (cinco) puntos en conducta en la correspondiente asignatura, de acuerdo a la gravedad de la falta cometida.

13 DE LAS AGRESIONES FISICAS

Art. 23.- Es deber de los alumnos guardar la debida consideración y respeto a sus compañeros dentro y fuera del colegio. El alumno que provoque o agrede tendrá la rebaja de 5 (cinco) puntos al promedio general de disciplina.

Este particular será comunicado al representante, y en caso de reincidir será separado del plantel por el resto del año o se le negará la matrícula para el

año siguiente. La sanción será impuesta por el Consejo Directivo previo informe de la Comisión de Disciplina que podrá ser:

14

15 DE LAS FUGAS

Art. 24.-Es deber de los alumnos permanecer dentro del colegio durante la jornada escolar, el colegio no responsabiliza de las indisciplinas fuera de la institución.

- a) El estudiante que no ingrese al aula dada una vez que se da la señal de entrada, no será admitido y se considerará como fuga.
- b) Las ausencias colectivas serán sancionadas por el Consejo Directivo con la suspensión en una o más materias para exámenes supletorios, y en el caso de los sextos cursos con la suspensión del examen de grado.
- c) Una fuga del colegio es una falta grave y equivale a 5 (cinco) puntos menos al promedio general de disciplina.

Para estas faltas se incorporará un expediente realizado por la Comisión de Disciplina, que será tramitado por el Consejo Directivo o Rectorado y vicerrectorado, estudiará el caso, la sanción será uno de los literales del Art. 270 del Reglamento General de Educación.

16 DEL LECCIONARIO

Art. 25.-El leccionario es un instrumento de control, por la tanto se responsabiliza al presidente de cada curso.

- a) El leccionario es un instrumento de control pedagógico y disciplinario que deberá ser utilizado correctamente por los estudiantes y profesores.
- b) Bajo ninguna justificación se le permitirá que los estudiantes escriban, borren, arranquen hojas o destruyan parcial o totalmente el leccionario.

Por el incumplimiento de uno de los literales, inspección general emitirá un expediente, estudiará el caso, la sanción será uno de los literales del Art. 270 del Reglamento General de Educación.

17 DE LAS PENSIONES

Art. 26.-EL padre de familia debe estar voluntariamente, consciente de cumplir con los compromisos económicos que adquiere con la institución al momento de matricular a su representado, rubros debidamente autorizados por la Junta Provincial Reguladora de los costos de la Educación Particular:

- a) Las pensiones deberán ser canceladas por mes adelantado, dentro de los cinco primeros días del mes en curso, y depositadas en la cuenta corriente No. 10Las pensiones deberán ser canceladas por adelantado, dentro de los diez primeros días del mes en curso, y depositadas en la cuenta corriente No. 3051434804 del Banco PICHINCHA o en cualquier agencia del BANCO RUMIÑAHUI a nombre del COLEGIO METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR, en la papeleta de depósito deberá constar el nombre del estudiante con letra clara y legible y no la firma, este documento se entregará en la secretaría de la institución; y canjearlo por un recibo de ingreso; los pagos que no se realicen dentro de los primeros diez días de cada mes, se recargará un porcentaje adicional por día de retraso.
- b) El padre de familia por ningún motivo debe realizar depósitos en efectivo en secretaría del plantel o entregar dinero a profesores, directivos por cualquier motivo o circunstancia.
- c) Los Padres de Familia no entregarán cuota o erogación económica alguna a sus hijos sin la comunicación autorizada del Rectorado.

18 DE LOS PADRES DE FAMILIA

Art. 27.-Los Padres de Familia serán parte de la trilogía educativa, junto con los hijos, profesores por lo tanto el padre de familia o representante se compromete a:

- a) Participar en la vida del colegio, informar, sugerir y respaldar las decisiones del colegio.

- b) Justificar las ausencias y atrasos de su representado.
- c) Asistir a la entrega de calificaciones y analizarlos conjuntamente con su representado.
- d) No interrumpir a los profesores en las horas de clases sino dentro del horario establecido para la atención a padres de familia.
- e) Colaborar desde su hogar con el colegio en la función formativa de sus hijos. Para ello estarán en contacto continuo con los profesores guías y autoridades del plantel.
- f) Apoyar y motivar que su representado mantenga una regular asistencia, puntualidad y acate las disposiciones establecidas en este reglamento.

CAPITULO V DEL (A) RECTOR (A)

Art. 28.- Son deberes y atribuciones del rector (a) a más de las puntualizadas en el Art. 95 y 96 del Reglamento General de la Ley de Educación, las siguientes:

- a) Representar al colegio por si, o por medio de las delegaciones o comisiones en todas las manifestaciones, culturales, sociales a las que fuere invitado el plantel.
- b) Ejecutar las resoluciones tomadas por la Junta General de Directivos o Profesores.
- c) Luego de cumplir las comisiones, el (la) Señor(a) Rector(a) informará las gestiones realizadas.
- d) Autorizar un fondo de caja chica de acuerdo a las necesidades de la institución que no exceda de los USD \$ 100,00.
- e) Establecer un control administrativo y financiero de la institución
- f) Autorizar la realización de toda actividad en beneficio del colegio después de un análisis con la Junta General de Curso y/o Consejo Directivo.
- g) Procurar una sana y franca unión entre profesores, empleados, estudiantes del plantel, padres de familia y la comunidad.
- h) Coordinar con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil Inspección General e Inspección de Cursos la atención y entrega de información sobre el aprovechamiento y disciplina de los señores

estudiantes a los señores padres de familia y/o representantes en forma oportuna.

- i) Facilitar oportunamente y enviar al Personal Docente, Administrativo y de Servicio a cursos de perfeccionamiento y otros organizados por las instituciones respectivas.
- j) Las convocatorias para reuniones del Honorable Consejo Directivo, Juntas de Directivos y profesores. Juntas de dirigentes de curso y Juntas de Curso, entrega de notas y otras del caso, deberán ser notificadas a los profesores con un mínimo de 48 horas de anticipación.

19 DEL VICERRECTOR Y DIRECCIÓN ACADÉMICA

Art. 29.- Son deberes y atribuciones del Vicerrector a más de los contemplados en los Ats. 97, 98, 99 y 102 del Reglamento General a la Ley de Educación, los siguientes:

- a) Exigir el cumplimiento de la presentación de la obligaciones que tienen los señores profesores del plantel.
- b) Archivar, revisar y aprobar los informes, planes y programas presentados por los Directores de las diferentes áreas de estudio.
- c) En caso de incumplimiento de los literales anteriores, informará del particular al rectorado, para que tome las acciones legales pertinentes.
- d) El señor vicerrector estará capacitado para orientar las innovaciones curriculares a los profesores de área del plantel, que los transmitirán al personal docente.
- e) Presidirá y orientará a la comisión nombrada por Rectorado o el Consejo Directivo, para la elaboración del distributivo de trabajo y horarios, en cuanto se refiere a las horas clases, y la asignación horaria y responsables de los diferentes laboratorios.
- f) Elaborar un calendario de vacaciones y licencias del personal docente y administrativo y de servicio.
- g) Realizar un seguimiento y evaluación del personal docente de la institución y emitir un informe al rectorado.

- h) Controlar la gestión de los diferentes departamentos de la institución.
- i) Llevar un control, registro y estadísticas de las actividades de los diferentes departamentos.
- j) Intervenir y dar solución a los problemas que se presenten entre profesores, estudiantes y personal administrativo.
- k) Establecer un control académico en todas las áreas de estudio.
- l) Verificar el fiel cumplimiento de la programación académica anual y de las todas las actividades de la institución.
- m) Informar al Rectorado sobre las novedades y problemas en el momento que se presenten en la institución.
- n) Pedir informes a Inspección General del personal docente, administrativo y de servicio que legare atrasado o que incumpliere las funciones encomendadas.
- o) Asesorar al personal Docente, Inspección General, Inspección de Cursos, Orientación Vocacional, en las diferentes actividades para lograr una eficiente y eficaz gestión educativa
- p) Elaborar y firmar memorándums, cuando el caso lo amerite.
- q) Dirigir y controlar el normal desarrollo del seminario de graduación.
- r) Preparar y programar una jornada pedagógica con todo el personal docente y administrativo, antes de iniciar el año lectivo.
- s) Programar y controlar las actividades del departamento de servicios generales.
- t) Coordinar con el DOBE las diferentes actividades con el fin de lograr el bienestar y aprovechamiento académico de todos los estudiantes.
- u) Presentar al rectorado un informe mensual de todas las actividades realizadas en el mes.
- v) Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno del colegio

20 DEL INSPECTOR GENERAL

Art. 30.- Son deberes y atribuciones del Inspector General a más de los contemplados en el Arts. 100, 101 y 102 del Reglamento General a la Ley de Educación los siguientes:

- a) Controlar la hora de llegada de personal docente, administrativo y de estudiantes.
- b) Realizar informes mensuales de control y asistencia de todo el personal
- c) Emitir informes diarios, de las faltas cometidas por estudiantes personal docente y administrativo.
- d) Coordinar con el DOBE las diferentes actividades con el fin de lograr el bienestar y aprovechamiento académico de todos los estudiantes.
- e) Asistir a las juntas de curso, con el cuadro donde conste la asistencia, faltas justificadas e injustificadas, fugas y observaciones, que el profesor anote en el leccionario.
- f) Analizar los problemas disciplinarios cuando sean presentados a discusión por los señores inspectores o profesores guías.
- g) En caso de falta de un profesor, organizar el trabajo del curso con la intervención del inspector mismo.
- h) Dar a conocer al inicio del año escolar a los alumnos las disposiciones que tienen relación con ello.
- i) Controlar los desfiles y más actos sociales, culturales y deportivos que realice el colegio.
- j) Controlar el cumplimiento del minuto cívico desarrollado por el personal que integren las diferentes áreas, y extender un informe mensual de novedades en el desarrollo de esta actividad
- k) Dar sugerencias y orientación a los señores estudiantes en el momento de la formación.
- l) Controlar estrictamente a los señores profesores en el cumplimiento de su hora de clase, de no ser así, informar automáticamente a rectorado o vicerrectorado.
- m) Asistir puntualmente con voz y voto a las juntas de curso.

- n) Elaborar los horarios de exámenes, por lo menos con ocho días de anticipación al inicio de dichas actividades, los mismos que serán revisados y aprobados por el Rector (a).
- o) Controlar la hora de entrada de los señores Inspectores de Curso, quince minutos antes de las labores docentes.
- p) Realizar requisas periódicas y aprehender los artículos u objetos que no pertenezcan al colegio o a las horas de materia, los mismos que serán entregados al final del año lectivo al representante correspondiente.
- q) Dar a conocer a los estudiantes leyes y reglamentos de educación, exigir fiel cumplimiento.
- r) Cumplir y hacer cumplir el Reglamento interno de la institución.

21 DEL CONSEJO DIRECTIVO

Art. 31.-Son deberes y atribuciones a mas de las señaladas en la Ley de Educación en los Arts. 103, 104, 105, 106 las siguientes:

1. Analizar los problemas académicos y disciplinarios cuando sean presentados a discusión por los señores, inspectores o profesores guías padres de familia.
2. Dar sugerencias a las autoridades y organismos del plantel, para mantener una buena organización administrativa y académica.
3. Hacer labor permanente de unificación, coordinación en todo el profesorado para aprovechar todos los recursos didácticos en el establecimiento.
4. Cada miembro del Consejo Directivo, tanto principales como suplentes deben integrar y ser miembros activos de los diferentes actos programados dentro y fuera de la institución.

22 DE LA JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES

Art. 32.-A más de sus atribuciones reglamentarias en la Ley de Educación en el Art. 108 y 109 serán:

Dar sugerencias a las autoridades y organizaciones del plantel, para la buena marcha de la institución.

24 DE LA JUNTA DE PROFESORES DE CURSO

Art..33.- Son deberes y atribuciones de esta junta a más de los expuestos en el Reglamento General de la Ley de Educación, en su Art. 111, los siguientes:

- a) El profesor guía deberá llevar el cuadro de seguimiento por trimestres en el que consten el aprovechamiento y la disciplina de cada estudiante en todas las asignaturas.
- b) El orientador vocacional participará con voz y voto en el desarrollo de las juntas de curso.
- c) El orientador vocacional deberá emitir un informe de disciplina de los alumnos en particular, cuando sea necesario.
- d) El orientador vocacional deberá presentar el cuadro estadístico acerca del rendimiento de los alumnos, indicando los promedios en las diferentes materias y demás novedades.
- e) Estudiar los informes presentados por la comisión de disciplina dando primacía a las investigaciones realizadas por ella.
- f) El inspector de curso asistirá a la junta con el cuadro donde conste la asistencia, faltas justificadas e injustificadas, fugas observaciones, que el profesor anote en el leccionario.
- g) La junta deberá desarrollarse en un ambiente de orden y seriedad, con voz y voto los miembros determinados por la Ley y de los que ella requiera, para lograr sus objetivos.
- h) Analizar y dar solución a los diferentes problemas presentados en la junta.
- i) Analizar la disciplina de los estudiantes en cada uno de los cursos.
- j) Analizar el aprovechamiento académico en forma trimestral.
- k) Sugerir mejoras para elevar el nivel académico de los estudiantes caso por caso.
- l) Presentar ideas para motivar e incentivar a los señores estudiantes.

- m) La Junta deberá desarrollarse en un ambiente de orden y seriedad con voz y voto por los miembros determinados por la Ley y de los que ella requiera, para lograr sus objetivos.

25 DE LA JUNTA DE DIRECTORES PROFESORES DE AREA

Art. 34.-Corresponde a la Junta de Profesores de Área a más de los contenidos en el Art. 112, 113, 114 Y 115 del Reglamento General de Educación.

- a) Es obligación de los Directores de Área entregar en el vicerrectorado los planes y programas, unidades didácticas, cuestionarios de exámenes e informes para su propio archivo.
- b) Los directores de área durarán un año en sus funciones, con el fin de facilitar el desarrollo y consecución de los procedimientos técnicos pedagógicos que se aplicara en la institución.
- c) Orientar y asesorar los proyectos de cada uno de los estudiantes de los sextos de acuerdo al horario y cronograma establecido para el efecto.
- d) Elevar a criterio de las autoridades del plantel, cualquier sugerencia que en el campo técnico – pedagógico se quiera introducir en el área curricular.
- e) Emitir un informe de la Junta de Profesores de Área al Rector(a) en un plazo no mayor de 3 (tres) días.
- f) Solicitar autorización al Rector(a) para las reuniones de las Juntas de Área e informar a la Inspectoría General.
- g) Que los señores profesores que integran las diferentes áreas de estudio rotaran en los cursos y materias de especialización.

26 DE LOS PROFESORES GUIAS DE CURSO

Art. 35.-Además de lo prescrito en el Art. 116 y el Art. 117 del Reglamento General de la Ley de Educación, son atribuciones de los Profesores Guías de Curso:

- a) Serán designados Profesores Guías los docentes que dicten una asignatura en un curso.

- b) Colaborar en el aspecto disciplinario y el aprovechamiento de los alumnos y buscar soluciones conjuntamente con Orientación Vocacional y el cuerpo de Inspección.
- c) Convocar a los señores Padres de Familia y/o Representante Legal, para la entrega de libretas de calificaciones trimestrales y realizar las debidas observaciones que se relacionen con el aprovechamiento y disciplina de los alumnos. Por ningún motivo se entregará las libretas a personas particulares. Coordinar con la inspección el retiro de las mismas.
- d) Organizar la Directiva del Curso.
- e) El profesor guía deberá llevar un cuadro de seguimiento por Trimestres en el que consten el aprovechamiento y la disciplina de cada alumno en todas las asignaturas.

27 DE LOS PROFESORES INSPECTORES DE CURSO

Art. 36.-Corresponde a los Inspectores, a más de lo estipulado en el Art. 118, 119 del Reglamento General de la Ley de Educación.

- a) Controlar a los estudiantes el uniforme reglamentario todos los días
- b) Guiar hasta las aulas a los alumnos y vigilarlos cuando algún profesor no concurra a clases o llegare con retraso.
- c) Señalar y vigilar los trabajos que deban realizar los alumnos en hora libre.
- d) Controlar las puertas de acceso al establecimiento a fin de que permanezcan cerradas en horas laborables.
- e) Preocuparse que bajo ningún pretexto, los alumnos permanezcan en los pasillos y en el salón de usos múltiples del colegio durante las horas de clase.
- f) Terminadas las clases, disponer la salida de los alumnos en correcta formación.
- g) Organizar, controlar y responsabilizarse por la disciplina de los alumnos en actos públicos e internos que participe el colegio.
- h) Adoptar las medidas correctivas para conseguir que los alumnos no destruyan el local y sus pertenencias.

- i) El Inspector de curso asistirá a la junta con el cuadro donde conste la asistencia, faltas justificadas e injustificadas, fugas y observaciones, que el profesor anote en el leccionario.
- j) Vigilar que los estudiantes en todos los actos diariamente se presenten uniformados y aseados.
- k) Permanecer en el Hall durante los recreos.
- l) Comunicar inmediatamente los casos de indisciplina que se produzcan dentro y fuera del plantel.
- m) Llamar la atención a los alumnos que se expresan descomedidamente en contra de compañeros, autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio.

DEL DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL, DOBE

Art. 37.- Según el artículo 120 del Reglamento General a la Ley de Educación dice:

El Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil es un organismo técnico encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil en el establecimiento.

El DOBE estará conformado por los siguientes miembros: el Vicerrector quien lo preside, el Orientador, el Inspector General, el Inspector de cursos, un representante de los profesores guías del ciclo básico y un representante de los profesores guías del ciclo diversificado, nombrados por el rector.

Son funciones del DOBE, a más de los señalados en el artículo 122 y 123 del Reglamento General de la Ley de Educación los siguientes:

- a) Formular estrategias para lograr mejorar la disciplina de los señores estudiantes.
- b) Organizar conferencias relacionadas con su área, con el fin de concienciar a los estudiantes en temas de actualidad.
- c) Diseñar un modelo educativo que permita concienciar a los estudiantes los principios y valores morales y éticos.
- d) Analizar en forma personalizada los problemas con los estudiantes.
- e) Llevar un Expediente y estadísticas de todos los problemas estudiantiles.

- f) Estudiar los informes presentados por las Comisiones de Disciplina, dando preferencia a las investigaciones realizadas por ellas

DEL ORIENTADOR VOCACIONAL

Art. 38-Corresponde al Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, a más de lo estipulado en los Arts. 123, 124, 125, 126, 127 del Reglamento General de la Ley de Educación, lo siguiente:

- a) Realizar un estudio del desarrollo integral de los educandos y su formación dentro de la sociedad.
- b) Incentivar al personal Directivo y Docente en el buen uso del programa de Orientación Vocacional y mas planificaciones de la institución.
- c) Clasificar y distribuir a los alumnos de acuerdo a sus capacidades intelectuales, aptitudes, habilidades e intereses, en el curso.
- d) Al iniciar el año lectivo aplicar a los alumnos un test psicológico, para su correcta ubicación en los cursos.
- e) Elaborar fichas registros u otros cuadros estadísticos de seguimiento vocacional de los estudiantes.
- f) Realizar los tes de orientación vocacional en todos los cursos, en décimo año de educación básica emitir un certificado para archivo de secretaría.
- g) Asistir a las juntas de curso con voz y voto.
- h) Informar a la junta de Directores de Área y por su intermedio a la comisión Técnico Pedagógica, para que busque solución a sus problemas.
- i) Presentar el plan anual de actividades a desarrollar durante el año lectivo.
- j) Incentivar a los alumnos a través de charlas, conferencias, paneles, etc., acerca de las especialidades que el plantel cuenta y su importancia en la vida práctica.
- k) Preparar un programa de motivación a los estudiantes, cuyos padres no viven con ellos, como consecuencia de ello presentan problemas de aprovechamiento y disciplina, analizar caso por caso, dar a conocer a los docentes y autoridades.
- l) Orientación Vocacional realizará charlas conferencias, paneles, etc., acerca de problemas de la realidad social en el ámbito juvenil.

- m) Emitir un informe de la disciplina de los alumnos en particular cuando sea necesario.
- g) Presentar un cuadro estadístico acerca del rendimiento de los alumnos, indicando el promedio de las diferentes materias y demás novedades.
- h) Sugerir ideas a los directivos del plantel encaminadas a lograr el mejor aprovechamiento de los señores estudiantes.
- i) Lograr un clima laboral y estudiantil que permita conseguir los objetivos de la Institución y de los señores estudiantes.
- j) Informar al padre de familia es estado emocional del estudiante.

28 DE LA SECRETARIA

Art. 39.- Son deberes de la Secretaria a más de los estipulados en el Art. 128 del Reglamento General de Educación:

- a) Recibir por inventario los libros y documentos del archivo, cuadros y conservarlos con orden y aseo los mismos que se revisarán cada mes.
- b) Concurrir al colegio de acuerdo al horario establecido por las autoridades del plantel y fuera de el, cuando las necesidades lo requieran.
- c) Impedir que los profesores cambien las calificaciones de los alumnos, luego de haber sido depositadas en esta dependencia, salvo casos legales y autorizados por rectorado.
- d) Guardar la más absoluta reserva de todas las resoluciones de la Junta General de Profesores y Directivos, so pena de sanción según la gravedad de la falta.
- e) Es obligación del personal que labora en esta dependencia permanecer en la oficina en horas laborables.
- f) Receptar en Secretaría las calificaciones trimestrales en un plazo máximo de 48 horas a partir del último examen, y como tope máximo ocho días luego del último examen, con justificación comprobada
- g) Solicitar a los docentes del plantel, entreguen las notas dentro del tiempo reglamentario

- h) Todo trámite solicitado a Secretaría será atendido dentro de las 48 horas de presentada la petición.
- i) Proporcionar una lista de los alumnos matriculados 15 (quince) días después de finalizadas las matrículas extraordinarias, a los docentes del plantel.
- j) Facilitar en forma oportuna y previa autorización de rectorado, la información solicitada por las distintas dependencias interior o exterior del Colegio.
- k) Todo documento que extienda la Secretaria, tendrá el pie de firma del (la) Rector(a) y Secretario(a) del colegio.
- l) Manejar el fondo de caja chica según las políticas de la institución.
- m) Revisar y actualizar periódicamente los inventarios de las diferentes dependencias de la institución.
- n) Legalizar los documentos de los estudiantes de la modalidad a Distancia y Presencial apenas terminen su periodo escolar.
- o) Elaborar y entregar oportunamente los carnets a los estudiantes de la modalidad a distancia y presencial
- p) Entregar reporte de notas a los padres de familia a partir del 10 de cada mes, siempre y cuando estén al día en pagos.
- q) Coordinar con Inspección General los documentos pagos atrasados
- r) Asistir a las diferentes reuniones convocadas por las autoridades.
- s) Tener al día las actas de las reuniones del consejo directivo, comisiones, etc.
- t) Mantener al día el libro bancos con sus respectivos saldos.
- u) Realizar todos los días un arqueo de caja, y al finalizar la jornada laboral, hacer revisar con rectorado o vicerrectorado.
- v) cumplir las funciones encomendadas a cabalidad de acuerdo a la Ley de Educación y al Reglamento Interno de la institución.

Art. 40.-Corresponde al Colector(a) a más de lo prescrito en el Art. 131 del Reglamento General de la Ley de Educación:

- a) Llevar con prolijidad los libros determinados conforme a la ley de educación que la determina y conforme las nuevas modalidades administrativas y financieras.
- b) Elaborar oportunamente los cuadros de pago de todo el personal del Colegio tan pronto como disponga de los recursos económicos.
- c) Elaborar recibos de todos los pagos, que los estudiantes realicen y actualizar el cuadro de pensiones y otros que sean necesarios.

30 DEL CENTRO DE COMPUTO

Art. 41.- El Centro de cómputo, queda a total responsabilidad del Director del área de informática; son funciones y atribuciones del Director:

31 DEL CENTRO DE COMPUTO

Art. 42.- El Centro de cómputo, queda a total responsabilidad del Director del área de informática; son funciones y atribuciones del Director:

- a) Recibir con inventario todos los equipos de computación del plantel
- b) Prohibir el ingreso a personas ajenas al centro de: (cómputo No. 1 informática) y (No.2 computación)
- c) Llevar un control diario y que sólo los alumnos y profesores serán los únicos beneficiarios de las actividades que realicen dentro del Centro de Cómputo No. 2, siempre y cuando tengan relación con la planificación de la materia o sea motivo de investigación y aprendizaje de los alumnos, en horario de 13:h00 a 14:h00, la utilización en este horario no tendrá costo alguno, queda totalmente prohibido la utilización fuera de horario establecido.
- d) Prohibir el ingreso material de cómputo como disquetes, CDS, flash memory, etc., y otros artículos, sin previa revisión y autorización del profesor encargado.

- e) Orientar a los alumnos sobre la utilización, mantenimiento y cuidado de los equipos.
- f) Queda totalmente prohibido abrir los computadores del plantel sin autorización de las autoridades.
- g) Prohibir a los docentes y alumnos sacar programas, piezas y/o material de información de los equipos de cómputo.
- h) Contribuir con la buena conservación del centro de cómputo.
- i) Informar inmediatamente por escrito cualquier novedad detectada en los equipos
- j) Asumir la responsabilidad por la pérdida de cualquier bien o daño ocasionado por el, o pagar el costo de su reparación o reposición, en caso de no establecer el responsable causante del daño por uso.
- k) Prohibir el ingreso con alimentos, estudiantes y profesores, por el incumplimiento, será amonestado con el 10% del valor de la pensión o del sueldo mensual, respectivamente.
- l) Verificar las instalaciones eléctricas, los equipos queden debidamente apagadas al finalizar la jornada de trabajo.

32 DE LOS PROFESORES

Art. 42.- Son atribuciones y deberes de los profesores que laboren en esta Institución a más de las establecidas en el Art. 139 del Reglamento General de Educación:

- a) Elaborar la planificación didáctica anual, **TEMARIO DE FORMACIÓN HUMANÍSTICA Y CIENTÍFICA**, acorde al avance científico y tecnológico.
- b) Participar en las sesiones y jornadas de trabajo, juntas de área, juntas de curso, y cumplir las comisiones asignadas por los organismos y autoridades del establecimiento.
- c) Registrar el ingreso y salida, tanto en el computador como en la hoja de control diario.
- d) Asistir puntualmente al establecimiento y dirigir el proceso aprendizaje, con sujeción al horario establecido y al programa curricular vigente; a las sesiones

y más actos convocados; firmar los leccionarios es un instrumento de control institucional de carácter pedagógico y disciplinario, no se permitirá adulteraciones, debe ser utilizado correctamente por los profesores.

- e) Evaluar en forma mensual el aprovechamiento y disciplina sobre 20 puntos, aplicando el proceso educativo de enseñanza aprendizaje constructivista, evaluar en forma mensual el aspecto cognitivo, procedimental y actitudinal de los estudiantes, llevar al día los registros de planificación didáctica, asistencia y conducta.
- f) Responsabilizarse ante las autoridades de educación y padres de familia por el buen rendimiento de los alumnos.
- g) Constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo.
- h) Desarrollar las clases, utilizando técnicas y procesos que permitan la participación activa de los estudiantes; emplear materiales y otros recursos didácticos actualizados, para objetivizar el aprendizaje y evaluar permanentemente el progreso alcanzado por los alumnos, en función del modelo constructivista y los objetivos propuestos.
- i) Aprovechar toda circunstancia favorable, para la práctica de: civismo, normas de salud, principios, valores éticos y morales, buenas costumbres, buen trato interpersonal, entre compañeros, padres de familia y estudiantes.
- j) Realizar acciones permanentes para su mejoramiento profesional.
- k) Respetar la dignidad e integridad personal de los alumnos.
- l) Estimular y motivar a los estudiantes del curso, la costumbre de ponerse de pié al ingresar al aula; un docente, un padre de familia, autoridades, etc.
- m) Controlar activamente el mantenimiento del aseo en el aula de clase
- n) Mantener orden y la disciplina de los alumnos.
- o) Mantener el respeto y las buenas relaciones con las autoridades, compañeros y alumnos.
- p) Revisar, corregir y calificar las pruebas, exámenes, trabajos, cuadernos, etc., en forma oportuna y devolvérselos a los estudiantes.

- q) Presentar mediante informe escrito y magnético las notas, mensuales y trimestrales; en la secretaría dentro de las 48:H00 siguientes a la última evaluación.
- r) Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores académicas;
- s) Informar oportunamente a las autoridades, las inquietudes de los señores estudiantes.
- t) Establecer una comunicación efectiva y oportuna con compañeros y autoridades de la institución, sobre actividades que perjudiquen el normal desenvolvimiento de la gestión educativa; así como también, generar ideas innovadores que permitan el mejoramiento continuo en la educación.
- u) Coordinar con el profesor guía o dirigente de curso y resolver las dificultades y problemas que se presentaren en sus actividades docentes;
- v) Coordinar con Inspección General e Inspección de Cursos la entrega de información sobre el aprovechamiento y disciplina de los señores estudiantes a los señores padres de familia y/o representantes
- w) Justificar las faltas de los estudiantes, y recibir los trabajos enviados en esas fechas, siempre y cuando el padre de familia o representante, presente la justificación emitida en inspección general.
- x) Cooperar activamente en el desarrollo de las acciones programadas por el departamento de orientación y bienestar estudiantil, dirigentes de curso e inspección general.
- y) Estimular y motivar el espíritu del alumno en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.
- z) Revisar las tareas escolares en forma diaria, semanal, según sea el caso, en cada una de las asignaturas, poner el sello de revisado y consignará la firma y fecha de revisión
- aa)Corregir las faltas ortográficas de los alumnos en cada una de las asignaturas, tomar estrategias y alternativas de solución.
- bb)Exigir a los estudiantes toda redacción en manuscrita.

- cc) Exigir a los alumnos que se provean de los libros y útiles indispensables para su estudio.
- dd) Cumplir con las conferencias y periódicos murales, determinados por la comisión de cultura, aprobadas en Consejo Directivo.
- ee) Es prohibido a los señores profesores ocasionar ingentes gastos a los alumnos.
- ff) Exigir a todo estudiante un ticket y la hoja de papel ministro de la institución, para rendir el examen trimestral.
- gg) Se prohíbe terminantemente a los señores profesores sacar a los alumnos del aula de clases en horas laborables, por faltas cometidas,
- hh) Guardar prudencia en sus conversaciones en los corredores, patios, etc. , del plantel;
- ii) Conservar un lenguaje oral y mímico con los estudiantes, acorde a su formación académica.
- jj) Guardar correcta presentación personal, ante el alumnado del establecimiento
- kk) Asistir con el uniforme reglamentario todos los días lunes, y en los eventos extracurriculares que las autoridades lo solicitaren.
- ll) Asistir todos los días lunes al minuto cívico, y más actos que amerite un control disciplinario ubicándose con su respectivo curso.
- mm) Se prohíbe al docente confabularse con los alumnos, para no tener clases dentro del horario establecido, el profesor tiene la obligación de planificar e impartir la hora completa de clase, en caso de ser detectado, será sancionado y se elevará un expediente en Consejo Directivo para enviarlo al Ministerio de Educación.
- nn) Se prohíbe al docente vender, ofrecer o solicitar, cualquier artículo, como boletos para rifas, bailes, solicitar materiales, etc., a cambio de puntos, el docente será investigado y amonestado.
- oo) Se prohíbe aceptar invitaciones o fomentar actividades, que comprometan el buen nombre del colegio dentro y fuera de él.
- pp) Solicitar autorización para cualquier actividad a realizar con los estudiantes dentro y fuera del plantel.

- qq) Guardar una compostura digna y equilibrada, el respeto a la decencia con sus compañeros y amigos dentro y fuera del colegio.
- rr) Mantener una relación de respeto, lealtad y consideración con las autoridades, compañeros, padres de familia, personal administrativo y de servicio.
- ss) Contribuir a la buena conservación del edificio, los anexos, muebles, material didáctico y más pertenencias del plantel.
- tt) Atender a padres de familia sólo en horas de recreo y receso
- uu) Se prohíbe la utilización de celulares dentro de las horas de clases.
- vv) Asumir las responsabilidades que se les culpase por el deterioro o pérdida de un bien cualquiera y pagar el costo de su reparación o reposición de los mismos.
- ww) Puesto que el colegio es mixto solicitamos a los docentes prudencia y respeto en las relaciones interpersonales y afectivas, no utilizar frases y actitudes insinuantes de acoso sexual.
- xx) Solicitar permiso por escrito, con 12:H00 de anticipación para faltar o retirarse del plantel, cuando hayan causas justas a juicio de las autoridades competentes.

33 DE LOS DERECHOS DE LOS DOCENTES

Art. 43.- Son Derecho de los Profesores los siguientes:

- a) Recibir información integral de la filosofía y el Reglamento Institucional.
- b) Recibir el respaldo, respeto y consideración de las autoridades del plantel
- c) Hacer buen uso de las diferentes dependencias del plantel.
- d) Denunciar respetuosa y oportunamente ante las autoridades o Consejo Directivo los casos previamente comprobados que atenten contra la moral, seguridad y buenas costumbres por parte de las autoridades, compañeros y empleados.
- e) Expresar con libertad y respeto sus opiniones, sugerencias y propuestas para mejorar el funcionamiento general de la institución.

- f) Recibir la atención adecuada y oportuna por parte de los estamentos de la institución, cuando tengan reclamos de carácter académico, disciplinario, salarial y personal.
- g) Recibir estímulos y distinciones a las que por su trabajo se hayan hecho acreedores.
- h) Obtener permiso para retirarse del plantel, cuando hayan causas justas a juicio de las autoridades competentes.
- i) Recibir información oportuna sobre reformas educativas, cambios de normas de evaluación, programación de actividades a nivel de curso o colegio.
- j) Recibir el sueldo justo en forma mensual y en la fecha oportuna.
- k) Participar en eventos de capacitación.

CAPITULO VI DE LAS COMISIONES

Art. 44. – Son funciones y atribuciones de las comisiones:

- a) Cumplir y hacer cumplir y hacer cumplir el reglamento interno del plantel en lo referente a las comisiones.
- b) Presentarán un plan anual de actividades.
- c) Presentar un informe mensual de las actividades desarrolladas.
- d) Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias convocadas por las autoridades.

34 DE LO CULTURAL

Art. 45.-Son deberes de esta comisión:

- a) Elaborar un calendario de Conferencias Cívico – Patriota.
- b) Orientar a los alumnos la publicación de periódicos murales.
- c) Organizar actos culturales, conmemorativos y de hechos trascendentales en la vida local, provincial y nacional.
- d) Promover concursos literarios o científicos, disertaciones, certámenes, exposiciones, etc.

- e) Estimular el espíritu artístico del alumnado con la formación de coros, danzas, grupos folklóricos, grupos de teatro, clubes de periodismo estudiantinas, etc.

35

36 DE LAS FIESTAS Y DEPORTES

Art. 46.-La comisión de fiestas y deportes deberá:

- a) Preparar y programar actos sociales y deportivos del plantel.
- b) La comisión coordinará las comparsas por motivos de las Fiestas Patronales y otras con la participación de Profesores, Cuerpo de Inspección y Guías de Curso.
- c) Por dineros recaudados por las sanciones de inasistencia de profesores, alumnos y padres de familia serán destinadas para las actividades de las Fiestas Patronales, Fiestas de Quito, u otras de similar característica.

37 DE LA DISCIPLINA

Art. 47.-Estarán sujetos a los siguientes deberes, los miembros que la conforman:

- a) Las autoridades y organismos del plantel se reunirán periódicamente o cuando el caso lo amerite para conocer y analizar los problemas disciplinarios.
- b) Las autoridades y organismos emitirán un informe a la Junta General de Profesores donde se sugerirá la sanción a aplicarse.

38 DE LA AUTORIDAD INTERNA

Art. 48.-Con el fin de llevar un control de actividades económicas realizadas por Secretaría – Colecturía.

- a) El Rector(a) designará una comisión que realizará arqueos sorpresivos o cuando el caso lo requiera y emitirá el informe respectivo.

CAPITULO VII DE LOS SERVICIOS GENERALES (CONSERJE)

Art. 49.- Son funciones y atribuciones del Conserje las siguientes:

- a) Cumplir las órdenes emanadas por las autoridades del establecimiento.
- b) Prestar a los superiores, profesores y alumnos el respeto y consideración que se merecen.
- c) Atender al público con cordialidad y respeto.
- d) Tener la debida reserva de los asuntos que se traten en el Colegio.
- e) Mantener limpio el plantel, y todas sus dependencias.
- f) Impedir la entrada y permanencia en el interior del edificio a personas, alumnos extraños o ajenos al plantel sin la autorización de las autoridades.
- g) Hacer turno permanente en las puertas de acceso al Colegio.
- h) En los actos internos y públicos del colegio, obligadamente prestará sus servicios.
- i) Prohibido tramitar todo tipo de documentos estudiantiles.
- j) Cumplirá actividades encomendadas por el personal Docente y Administrativo, previa autorización de la autoridad competente.
- k) Denunciar respetuosa y oportunamente ante las autoridades o Consejo Directivo los casos previamente comprobados que atenten contra la moral, seguridad y buenas costumbres por parte de las autoridades, compañeros y empleados.
- l) Asumir las responsabilidades que se les culpase por el deterioro o pérdida de un bien cualquiera y pagar el costo de su reparación o reposición de los mismos.

CAPITULO VII DE LOS SERVICIOS GENERALES (MENSAJERO)

Art. 50.- Son funciones y atribuciones del mensajero las siguientes:

- m) Cumplir las órdenes emanadas por las autoridades del establecimiento.
- n) Prestar a los superiores, profesores y alumnos el respeto y consideración que se merecen.
- o) Tener la debida reserva de los asuntos que se traten en el Colegio.

- p) Impedir la entrada y permanencia en el interior del edificio a personas, alumnos extraños o ajenos al plantel sin la autorización de las autoridades.
- q) Llevar a su destino las cartas, oficios, partes, convocatorias, libros, etc., emanadas por sus superiores.
- r) Instalar los equipos de amplificación los días cívicos y cuando las autoridades lo dispongan.
- s) En los actos internos y públicos del colegio, obligadamente prestará sus servicios.
- t) Prohibido tramitar todo tipo de documentos estudiantiles.
- u) Cumplirá actividades encomendadas por el personal Docente y Administrativo, previa autorización de la autoridad competente.

CAPITULO VII DE LOS CLUBES

Art. 51.- Los clubes son considerados como una materia optativa, el estudiante debe escoger uno obligatoriamente y reunir todos los requisitos de evaluación que el colegio exige al igual que las demás materias en el año escolar, los mismos que entrarán dirigidos por profesores del plantel, los clubes son los siguientes:

Club de Cheerleaders
Club de ajedrez
Club de Teakoandoo
Club de Fútbol
Club de Periodismo
Club de basket ball
Club de Ecuaboley.

CAPITULO VII DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL

Art. 52.- Con la finalidad de impartir una educación integral, en la formación de la personalidad del estudiante, encaminado al cultivo de valores éticos y morales y de acuerdo a prácticas democráticas en nuestro país, con la dirección de las autoridades del plantel, se conformarán y funcionarán de acuerdo al Art. 147, del Reglamento General a la Ley de Educación y un Reglamento

CAPITULO VIII DE LAS EXCURSIONES

Art. 53.-Las excursiones, paseos, giras de observación, etc., serán autorizadas por (la) Rector(a), y estarán bajo responsabilidad del profesor guía y un acompañante, cumpliendo con los requisitos de la Dirección de Educación de Pichincha, que son los siguientes:

CAPITULO IX DISPOSICIONES GENERALES

Art. 54.- El acto cívico de Proclamación de Abanderado y Escoltas se realizará 8 (ocho) días antes del 27 de Febrero de cada año.

Art. 55.-El homenaje a las Fiestas patronales del Colegio, se realizará la Sesión Solemne con el Personal Docente, Administrativo, Autoridades, Alumnos y Padres de Familia.

Art. 56.-En la programación de las Fiestas Patronales se realizará la feria alimenticia, folklórica y deportiva, cultural y social, con la participación obligatoria y responsable de todos los Profesores, Alumnos y Padres de Familia (todos los que hacemos el plantel).

Art. 57.-Los alumnos que ingresen al Colegio o se les dé matrícula condicionada estarán sujetos a una observación permanente, dependiendo de la falta que cometieren se les suspenderá la matrícula y se les separará de la institución.

1.3. ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS

La estructura organizacional del Colegio Particular “Metropolitano José Miller Salazar” esta conformada por los siguientes niveles:

NIVEL DIRECTIVO.- Conformado por el Consejo Directivo integrado por la Rectora, Vicerrector y tres vocales principales.

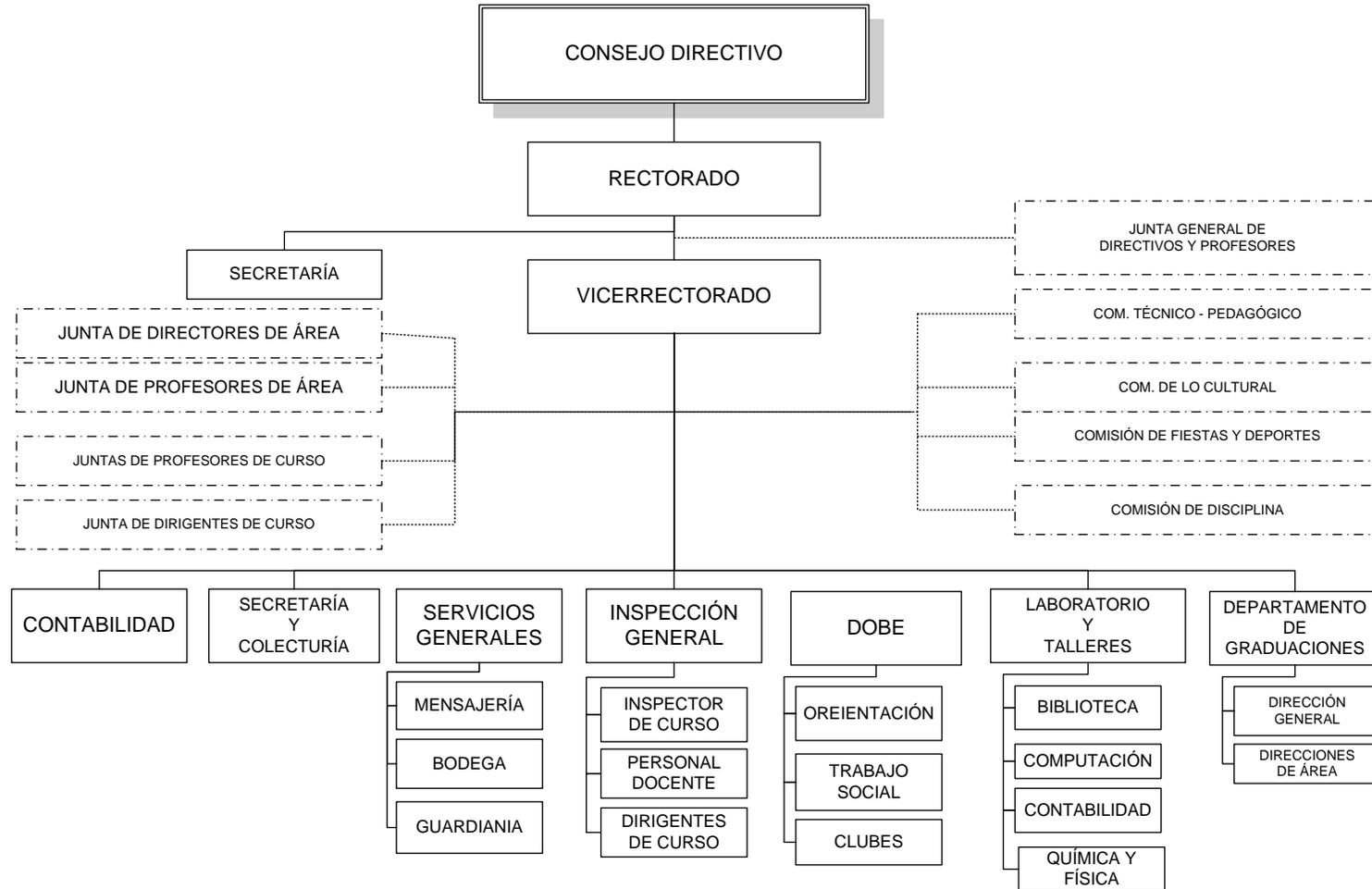
NIVEL EJECUTIVO.- Rectora: Dra. Sonia Mirian Andachi Trujillo y Vicerrector: Ing. José Luis Flores Flores.

NIVEL ASESOR.-Junta de directores de área, Junta de profesores de área, Junta de profesores de curso, Junta de dirigentes de curso, Comité técnico pedagógico, Comité de lo cultural, comité de fiestas y deportes, comisión de disciplina.

NIVEL DE APOYO.- Secretaria

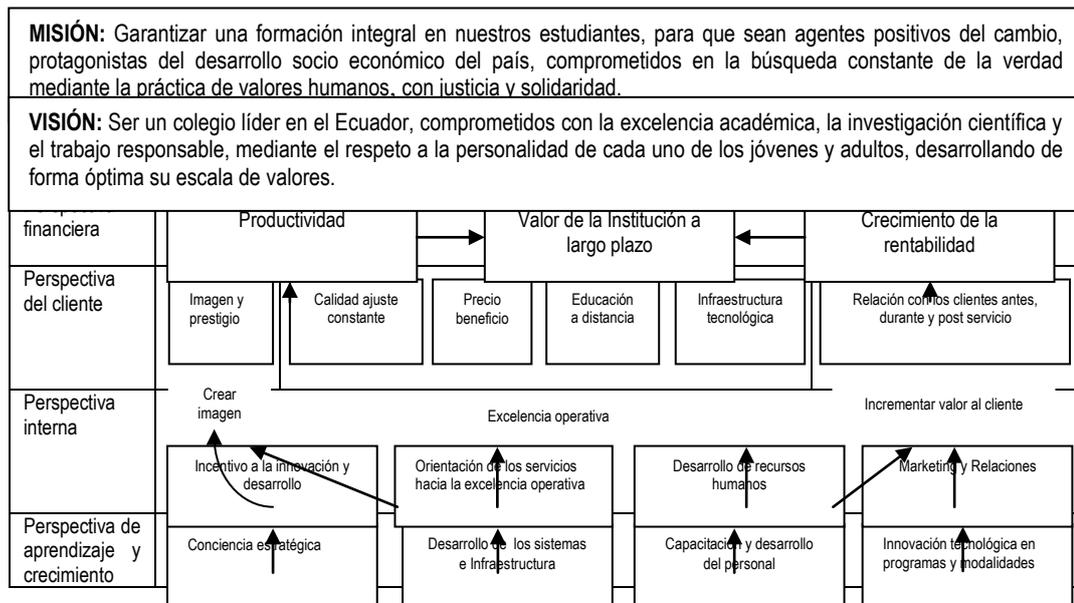
NIVEL OPERATIVO.- Contabilidad, Colecturía, Servicios Generales, Inspección General, Dpto. de Orientación y Bienestar Estudiantil, Laboratorio y Talleres, Dpto. de Graduaciones.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO PARTICULAR “METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR”



La institución no tiene un mapa estratégico por lo que se procedió a diseñarlo, el cual lo exponemos a continuación:

MAPA ESTRATÉGICO PARA EL COLEGIO PARTICULAR “METROPOLITANO JOSÉ MILLER SALAZAR”



1.4. PLAN ESTRATÉGICO.

1.4.1. MISIÓN

Garantizar una formación integral en nuestros estudiantes, para que sean agentes positivos del cambio, protagonistas del desarrollo socio económico del país, comprometidos en la búsqueda constante de la verdad mediante la práctica de valores humanos, con justicia y solidaridad.

DESPLIEGUE DE LA MISIÓN

Para el cumplimiento de la misión, el colegio se compromete a:

Capacitar a los docentes en las diferentes áreas en forma permanente, con la finalidad de brindar una educación de excelencia a nuestros estudiantes.

Los docentes en todas sus actividades demostrarán un comportamiento ejemplar.

El colegio permanentemente estará actualizando sus mallas micro curriculares de acuerdo al avance científico y tecnológico de la sociedad actual.

1.4.2. VISIÓN.

Ser un colegio líder en el Ecuador, comprometidos con la excelencia académica, la investigación científica y el trabajo responsable, mediante el respeto a la personalidad de cada uno de los jóvenes y adultos, desarrollando de forma óptima su escala de valores.

DESPLIEGUE DE LA VISIÓN

Para conseguir esta visión el colegio deberá:

- Estar a la vanguardia de los modelos educativos.
- Contar con tecnología de punta en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Personal docente y administrativo capacitado y con una amplia experiencia en cada una de sus áreas.
- Cursos permanentes de actualización de conocimientos en pedagogía y técnicas del proceso de enseñanza - aprendizaje.
- Excelente infraestructura con todas las comodidades que requiere una educación moderna.

1.4.3. VALORES

Actitud positiva.- Los integrantes de la institución: Autoridades, Docentes, personal administrativo, personal de servicio, estudiantes y padres de familia, debemos mantener siempre una actitud positiva en beneficio de la reconstrucción y construcción del conocimiento de nuestros alumnos.

Disciplina.- Permitirá a sus integrantes brindar una educación con principios, valores éticos y morales que no solo tengan los conocimientos suficientes para actuar como profesionales sino como personas solidarias y comprometidas con un proyecto ético de vida.

Responsabilidad.- Fomentaremos la responsabilidad en todos los actos de nuestra vida.

Compromiso.- Actuaremos en base a un compromiso adquirido con la sociedad, entregaremos a ella bachilleres con las competencias suficientes para actuar en este mundo cada vez mas globalizado.

Trabajo en equipo.- Será parte de nuestra vida diaria dentro y fuera de la institución.

Respeto.- Actuaremos con respeto a la niñez, la adolescencia y el medio en que vivimos.

Honestidad.- Todos nuestros actos serán transparentes y apegados a la ley.

Justicia.- Nuestras evaluaciones a los estudiantes serán objetivos, siempre buscando el desarrollo profesional y ético de nuestros estudiantes.

Solidaridad.- La solidaridad con los que necesitan nuestro apoyo estará siempre presente en el convivir diario.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La estrategia que la institución aplicará para permanecer y ampliar su mercado será la de ser líder en costos durante los años: 2007 y 2008, para luego pasar a la estrategia de diferenciación.

1.4.4. OBJETIVOS

Llegar a la formación integral de los estudiantes, la misma que les permitirá en el futuro cumplir con la misión específica que tienen los jóvenes que vivirán en una sociedad altamente competitiva, dominada por la ciencia y la tecnología, sociedad que requiere de personas capacitadas, guiadas por claros valores éticos y morales, conscientes de la igualdad humana, del respeto que se le debe a la naturaleza; tarea que cumplirá el colegio mediante la gestión solidaria de Maestros, Alumnos y Padres de Familia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Procurar en los señores alumnos una educación de acuerdo al avance y evolución de la ciencia y la tecnología, para que puedan participar activamente en el desarrollo socio – económico del país.
- Afirmar el espíritu de colaboración entre estudiantes, profesores, padres de familia y la comunidad.
- Propender hacia el perfeccionamiento profesional del personal docente sobre la base de nuevas estrategias, técnicas y metodologías acordes a la realidad nacional.
- Lograr el mejoramiento académico y la excelencia educativa a través del modelo educativo por competencias.
- Entregar a la sociedad bachilleres en:
 - Contador bachiller especialización en ciencias de comercio y administración.
 - Bachiller técnico en informática – especialización aplicaciones informáticas.
 - Bachiller en ciencias, especialización sociales,
 - Bachiller en ciencias, especialización físico matemáticas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

2.1.1. Estratégica

2.1.2. Corporativa

2.1.3. Operativa

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

2.2.2. Características

2.2.3. Importancia

2.2.4. Clasificación

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

- 2.2.6. Manejo y presentación de indicadores
- 2.3. Cuadro de mando integral
- 2.3.1. Perspectiva financiera
- 2.3.2. Perspectiva procesos internos
- 2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento
- 2.3.4. Perspectiva cliente

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

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

Planificar es la ejecución de la acción con el fin de reducir el riesgo en la empresa gracias a anticiparse a sus consecuencias, ordenando y organizando el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a los objetivos establecidos previamente.

La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que le permitirá conseguir sus objetivos, es una herramienta de acción que nos ayuda a obtener los resultados.

Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir que vamos hacer y porque, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

1. Define necesidad de recursos para conseguir objetivos
2. Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
3. Cuantifica los niveles de desempeño para tener éxito
4. Establece prioridades
5. Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos

Los actores involucrados en el proceso de planificación, son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización.

La operación y ejecución de los planes puede realizarla el mismo actor u otro, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse.

El actor que planifica puede en ocasiones tomar todas las decisiones, e igual no realizar este tipo de acciones. Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas de la organización, en donde se definen las funciones, roles y alcances de los integrantes.

La planificación se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, y de manera muy seria y formal en organismos que dependen de una planificación adecuada y sistemática. La planificación se encuentra, tal como la administración, dentro de la mayoría de las actividades de las personas, instituciones y organismos de toda índole.

Es importante saber que una planificación es una guía ya que en el campo o área de trabajo pueden existir muchos factores que la modifiquen, ya que debe adecuarse a las necesidades de la población meta.

Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. 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.

Existen diversos tipos de planes, entre los que podemos describir brevemente tenemos:

- **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.
- **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.
- **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular.
- **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.
- **Programas:** son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

- **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas.
- **Procedimientos:** son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.1.1. ESTRATÉGICA

La comercialización de bienes, servicios e ideas, en éste mundo globalizado, cambiante y competitivo, requiere de un plan estratégico, que es un documento de vital importancia, que nos sirve de marco referencial empresarial en el cual nos vamos a desarrollar, y nos permitirá aprovechar mejor las oportunidades y defendernos de los posibles riesgos y amenazas.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias las cuales se plasma en documentos llamados planes.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones sean bienes o servicios.

Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios, utilizando información brindada por los diferentes departamentos o áreas, para lograr las metas generales de la organización, en éste documento se explica a través de la visión, misión, valores y objetivos: es decir quienes somos, dónde estamos, donde queremos estar y lo más importante cómo se llegará.

La Visión: Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a las perspectivas y esperanzas de los propietarios o ejecutivos. Para formular la visión nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quiere que sea considerada su empresa?
- ¿Qué sueños espera poder realizar?
- ¿Cómo quiere ser reconocido en el mercado?
- ¿Qué posición proyecta ocupar en su mercado?
- ¿Qué estándares de calidad piensa alcanzar?

La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

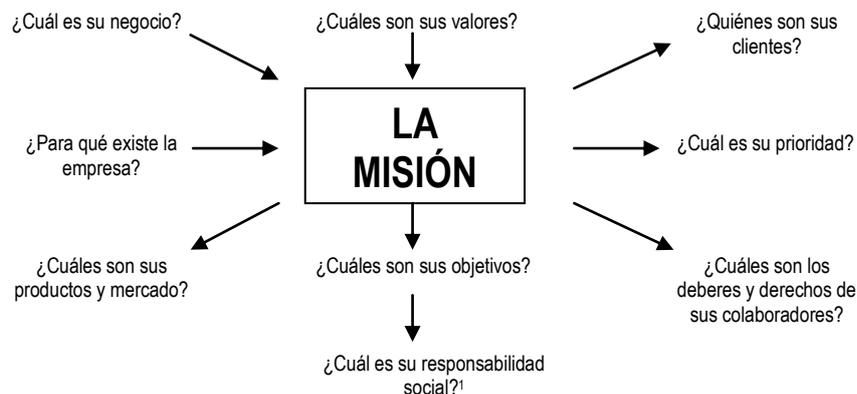
El posicionamiento define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. Esa ubicación va desde líder absoluto hasta empresa reconocida.

El ámbito geográfico puede ser cantonal, provincial, nacional, regional, continental o global.

El alcance sectorial define la ambición de la empresa en relación con el sector que opera, en términos de segmentos que abarca, sean horizontales (segmentos de mercado) o verticales (eslabones de la cadena de producción).

La Misión: Es la razón de ser de la empresa. Definición integral y permanente del área de actividad dentro del cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la empresa o corporación.

Toda empresa debe tener su enunciado de misión, que es la definición por su producto o servicio:



En términos generales para formular la misión hay que hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que hace la organización y quiénes son sus clientes?

¿Por qué existe la empresa?

¿En qué sector comercial se desenvuelve?

¿Qué produce, qué servicios ofrece?

¿Qué mercados atiende?

¿Qué es lo que requieren los clientes de la empresa y de sus directores o ejecutivos?

¿De qué manera logramos reducir la ansiedad, los riesgos, los costos y fracasos e incrementar el placer, la seguridad, la satisfacción, la rentabilidad y el éxito de los clientes?

La declaración de la Misión de la empresa debe ser muy breve y simple, pero debe reflejar un área de acción relativamente amplia, donde buscar nuevos negocios. La misión de un negocio dentro de la corporación debe de ser más restrictiva. Es la

¹ Humberto Serna Gómez, GERENCIA ESTRATÉGICA.- 3R editores, séptima edición, página 22

definición de alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir.

“La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con ésta misión, así como la conducta de todos sus miembros, no puede convertirse en pura palabrería o en formularios que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de la empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser sumamente peligroso para la vida, la paz y sobrevivencia de la empresa”.²

Valores y convicciones. Plantean el marco ético y social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. “Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal, y de grupo de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en si mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

La sociedad exige a las empresas una conducta moral que va más allá de lo establecido en las leyes. La opinión pública se ha sensibilizado ante la conducta de las empresas, y las organizaciones de consumidores, ambientalistas y grupos minoritarios se sumado a los gremios y sindicatos como vigilantes de la conducta empresarial. Los inversionistas han comenzado a tomar en cuenta consideraciones éticas, en adición a las económicas, a la hora de comprar acciones. Las expectativas de la sociedad son cambiantes, por lo cual los valores corporativos evolucionan continuamente.

Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un plan estratégico, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a el en sus actuaciones. Los valores mismos han cambiado. Hace algunas décadas el respeto al medio ambiente, al entorno cultural, a los derechos de los consumidores, a los derechos laborales de las minorías y a los derechos de los animales no eran valores importantes para la sociedad. Hoy en día si lo son y, a menudo, están protegidos legalmente, sobre todo en los países más desarrollados”.³ Un número creciente de empresas y otras organizaciones seleccionan y declaran públicamente los valores que estiman esenciales.

Algunos de los valores frecuentemente mencionados son:

Equidad
Justicia

Transparencia
No discriminación

Disciplina
Bienestar

² Humberto Serna Gómez GERENCIA ESTRATÉGICA, Editores 3R, Página 22

³ Antonio Frances, ESTRATÉGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Pearsonl, Página 44 y 45

Igualdad	Confianza	Eficiencia
Integridad	Lealtad	Eficacia
Respeto	Conservación	Calidad
Honestidad	Seguridad	Mejoramiento continuo

Objetivos de la Empresa.- Son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.

El ser humano tiene la capacidad de establecer objetivos y orientar sus acciones para tratar de conseguirlos. Cuando se establecen objetivos hay que imaginar situaciones futuras deseables y se selecciona a aquellas que se propone alcanzar. La palabra objetivo se utiliza para describir situaciones concretas que se desea alcanzar, como tener una vivienda o contar con determinada participación en el mercado, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son obtenidos. Estos objetivos los denominamos *temporales*. También se utiliza el término objetivo para definir situaciones o estados que nunca se alcanzan plenamente. Son estados de autorrealización del individuo la maximización de la rentabilidad de la empresa. Por su naturaleza, no es posible estar seguro de haberlos logrado plenamente, y siempre se puede pensar en la posibilidad de alcanzarlos de manera todavía más completa. Este tipo de objetivo se denomina permanente.

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir, se elegirán objetivos a corto, mediano, y largo plazo, lo que mas convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por: Beneficio, Crecimiento, Seguridad, Liquidación de la empresa; y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos.

a. Objetivos Cuantitativos.- Participación de mercado, ventas, márgenes, beneficios, rentabilidad de las inversiones.

b. Objetivos Cualitativos.- Ambiente laboral, imagen de empresa, tecnología propia.

2.1.2. CORPORATIVA

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables. Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.

Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.

Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales 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. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.

De todas formas, el proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado. De esta forma podremos actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

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 negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

Estructura financiera saneada.

Penetración de nuestros productos en el mercado.

Clima y moral de los empleados y trabajadores.

Gama de productos, etc.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

Número de quejas o reclamaciones de los clientes.

Tensiones de tesorería.

Manipulación y recobro a los deudores.

Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, de esta manera, el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte del empresario para llevarlos a efecto.

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 de las posibilidades de la empresa. Habrá que revisarlo continuamente, se trata pues de un proceso.

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, para ser efectiva necesita de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de “guía” para el desarrollo del mismo. Podremos decir que será el resultado de:

Un profundo conocimiento de la “misión económica de la empresa”, respecto a su “capacidad”.

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. En otras palabras “ir al meollo de la cuestión”. La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

Las empresas sólo pueden manejar las complejidades hasta cierto punto. Dicho de otra manera: solo pueden añadir valor a cierto número de empresas. Además de simplificar la cartera de activos de la corporación mediante ventas de empresas, algunas compañías han hecho verdadero cedazo de sus negocios, reduciéndolos a unidades más pequeñas o mejor definidas.

Las estrategias tratan de aprovechar los “nichos” de mercado. El anuncio de la entrada de nuevos competidores en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la tendencia del crecimiento de los mercados, etc., todo ello contribuye para que las empresas evalúen sus puntos fuertes y débiles, para competir con ventaja.

Si las conclusiones que rodean una operación cambian mucho sobre el plan previsto, la empresa debe examinar su planificación para evaluar los resultados y cambiar rápidamente la estrategia.

Si esto ocurriera, lógicamente la empresa precisará con seguridad también, un cambio en el Plan de Acción.

Cuando los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, nos cuestionamos 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.

No es esta una forma de persuadir o motivar a los empresarios, sino una cuestión que sabemos preocupa a estos gestores, desean ajustar su conducta al signo de los tiempos y más aún, alcanzar con ella resultados más positivos para los fines que persiguen.

El método autocrático, 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 empresa, son:

Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.

Que existe uniformidad de criterios.

Por otro lado los inconvenientes, a nuestro juicio, son:

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 empresas, en un mercado evolutivo y competitivo.

Deberemos siempre dar nuestra opinión que en conciencia y según nuestros conocimientos del problema, sea la más acertada. A pesar de estar enterados, en síntesis, de lo que los empresarios desean realizar en un futuro próximo, con el fin de encarar con garantías ese futuro, y para poder enfocar con el máximo acierto y eficacia las soluciones que permitan alcanzar los mejores resultados en la gestión que se nos encomienda, necesitamos conocer mas profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa.

En un contexto profundamente cambiante de las empresas, en constante evolución, el objetivo principal de este trabajo preparatorio es, determinar la relación entre prestación del servicio y el coste.

Tenemos que cuantificar económicamente las magnitudes que intervienen en la prestación del servicio, tanto materiales y otras de tipo cualitativo o humano. El servicio que presta una empresa tiene más valor, no por costar más, sino por asegurar un perfil mínimo de eficacia.

La mejora del valor podrá producirse si aumentamos en mayor proporción las prestaciones. Siendo “el valor” una magnitud cuantificable, cuya determinación será el objetivo de este trabajo preparatorio, exigirá:

Obtener y utilizar informaciones pertinentes sobre el objetivo, sobre otros objetivos similares, sobre los métodos a emplear, etc.

Concentrarse en los puntos esenciales y/o selección de otros puntos colaterales.

Aplicar métodos de análisis de problemas y de creatividad para buscar alternativas.

El empresario busca una solución a un problema o problemas, es decir: conseguir

algo funcional para sus fines. La decisión sobre la definición definitiva, sobre la configuración del servicio analizado, se tomará con respecto a las preferencias de los interesados por las distintas dimensiones funcionales que debe cumplir el Plan Corporativo.

El objetivo del empleo del análisis de valor es que proporcionan a las empresas, las siguientes ventajas:

Mejora de la utilidad de todos sus recursos, tanto humanos como materiales.

Mejora de la calidad.

Incremento de la productividad.

Mejora de la rentabilidad.

Mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Propicia la innovación.

Los objetivos del nuevo diseño comercial dentro del análisis de valor, será la segmentación de los clientes potenciales, por el valor que ellos le dan al servicio y los tipos de servicios que esperan recibir, será la base del coste de la prestación.

El coste del servicio se verá afectado por lo perspicaces que sean los clientes y por su capacidad y deseo de cooperar para producir el servicio. Por eso, dividir a los clientes por su capacidad de cooperar podrá transformar sus ideas sobre el coste del servicio, era una tarea muy difícil para los gestores.

Clasificar a los clientes según su valor - asignándoles distintos niveles - será esencial para la futura organización, ya que ésta se enfrenta actualmente a grandes cambios en la demanda y debe ajustar su capacidad rápidamente para hacer frente a estas variaciones.

El Plan de actuación Corporativa abarcaría:

Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa.

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 normal que la responsabilidad de trazar el plan corporativo recaiga sobre una sola persona. Lo lógico y coherente es que la tarea exija una colaboración interprofesional que solo se consigue con el trabajo en equipo. Por ello, su eficacia reside en la consecución de un equilibrio de cualidades dentro de ese equipo. Idealmente un equipo de estas características, debe estar integrado por:

El visionario: persona con grandes ideas que las expresa y desarrolla a partir de su mente bien estructurada. Descubre las tendencias y no teme vaticinar e imaginar un mundo distinto al que habitamos. Las nuevas tendencias influirán en factores importantes de nuestras vidas:

Decisiones en las carreras profesionales. Viajes, negocios, elección de inversiones. Lugar de residencia y educación de nuestros hijos, etc.

Esta persona aprovecha al máximo la información que los medios de comunicación ponen a su disposición para valorar y exponer sus ideas, basándose en las “mega tendencias” del nuevo milenio.

El pragmático: persona que aprovecha las oportunidades reales de los acontecimientos que se producen de forma aislada, dentro de un contexto social, político, cultural y económico, pero que es lo bastante constructivo como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización.

El analista de recursos: persona que realiza un diagnóstico de calidad del plan estratégico de la empresa, agrupa las piezas necesarias y redacta un informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben de alcanzar.

El analista de sistemas: persona que trata de traducir las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y sintetizando sus ideas y previsiones.

Una vez formado el equipo de trabajo, es necesario marcar los principios o intenciones que sirvan de pauta y aseguren que el tiempo a desarrollar en la planificación estratégica de la empresa, es aprovechado correctamente. Mencionamos a continuación algunos de ellos:

Conseguir un equilibrio entre brevedad y claridad en la exposición del Plan Estratégico.

Tener en cuenta que ninguna situación tiene un solo nivel de respuestas. Hay que elegir entre las distintas alternativas la correcta y luego aplicarla.

Deberemos justificar plenamente las razones para la elección de una estrategia particular entre las distintas alternativas propuestas.

Todo planteamiento sobre la estrategia a implementar debe estar bien sustentado por la lógica. Las intuiciones, las hipótesis, las teorías, deberemos descartarlas por inútiles.

La puesta en marcha de un plan corporativo afectará de forma positiva el futuro de la empresa, si conseguimos que sea eficaz. Cuanto mayor sea el grado de participación del personal de la empresa, mayor será la garantía de conseguir los cambios.

Pero un plan corporativo exige un compromiso a todos los niveles de la organización, y debe ser respaldado con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Muchas empresas que han decidido poner en marcha el plan y posteriormente no han recibido ayuda decidida para su gestión, se han visto abocados al fracaso.

2.1.3. OPERATIVA

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

“La planeación operativa ocurre a nivel de unidades de operación, aquí se incluyen áreas tales como contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc., las cuales deben formular su propio plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.

Estas unidades estratégicas operativas deben por lo tanto:

1. Realizar un diagnóstico estratégico el cual se incorpore al diagnóstico estratégico funcional.
2. Definir clara y explícitamente su misión. Esta le dará dirección a las actividades que realice cada unidad.
3. Establecer sus objetivos. Estos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y corporativos.
4. Realizar un detallado plan de acción: Estas deben ser explícitas en términos de:
 - a. Que debe hacerse. Tareas - acciones
 - b. Cuando se debe hacer. Tiempo
 - c. Cómo se debe hacer. Estrategia
 - d. Quien lo debe hacer. Responsables
 - e. Con que recursos. Recursos- Presupuesto estratégico
 - f. Que resultados se espera Metas
 - g. Como medir los resultados Índices de gestión

En este plan el alcance debe ser detallado y cubrir las actividades detalladas en un plazo de tiempo definido. El monitoreo estratégico permitirá hacer los ajustes si ello es necesario, durante el desarrollo del proceso.

El plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente debe ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente, el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por lo tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica”.⁴

⁴ Humberto Serna Gómez GERENCIA ESTRATÉGICA, Editores 3R, Página 249-250

2.2. INDICADORES

Los indicadores son una herramienta de apoyo para evaluar el desempeño, y como se encuentra la organización.

Los indicadores deben tener un resultado inequívoco; ser confiables y deben expresarse en unidades.

2.2.1. CONCEPTOS

Los indicadores son, valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; Es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Indicador es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. Compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

“Los indicadores deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en su relación con su costo - beneficio.
- Fácil de interpretar.

- Que puedan utilizarse con otros indicadores.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos”.⁵

2.2.3. IMPORTANCIA

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

⁵ Enrique Benjamin Franklin, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Gestión estratégica de cambio, ediciones Pearson Prentice Hall, página 148

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

“Los tipos de indicadores y medidas del cuadro de mando pueden ser los siguientes:

- ✓ Que proporcionan información estructurada para la consecución de los objetivos de la empresa según el modelo de gestión. Coherente con las claves del negocio y con lo que en cada momento se quiere conseguir.
- ✓ Cuantitativas (medición) y cualitativas (evaluación). Financieras y no Financieras.
- ✓ De eficiencia interna (medidas tradicionales de coste y eficiencia de los recursos). Corto plazo (“reactivas” principalmente para corregir desviaciones)
- ✓ Proactivas del input y de los factores de los procesos
 - Personas.
 - Materiales
 - Maquinaria y utilería
 - Procedimientos, sistemática, y métodos de trabajo.

Estas suelen ser medidas “proactivas” ya que se orientan a las “causas”, se anticipan a la medición “reactiva” de parámetros del producto del proceso “efecto”. Anticipan los resultados del proceso.

- ✓ Estables, duraderas en el tiempo y relacionadas con variables coyunturales.
- ✓ Relacionadas con la competitividad: competidores y mercado.
- ✓ Relativas al aprendizaje (crecimiento futuro) de la empresa. Este es un auténtico indicador”.⁶
- ✓ Indicadores de cumplimiento: Están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- ✓ Indicadores de evaluación: Están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos.

⁶ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, GESTIÓN POR PROCESOS, Ediciones Q AEC, Página 186

- ✓ Indicadores de eficacia: Están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Los indicadores se clasifican:

“Por su nivel de aplicación los indicadores se dividen en:

Indicadores estratégicos

Permiten identificar:

- La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos con relación a la misión de la organización.

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en :

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión

Indicadores de Gestión.- Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impida el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar las desviaciones.

CLASES DE INDICADORES DE GESTION

- Indicador de utilización: Conciente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad
- Indicador de rendimiento: Conciente entre producción real y la esperada
- Indicador de productividad: Conciente entre los valores reales de la producción y los esperados.

Entre los indicadores de gestión tenemos:

Abastecimiento

Transporte Inventarios

Almacenamiento”⁸

“El manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado clasifica a los indicadores de gestión de la siguiente manera.

1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-

Muestran la capacidad administrativa de la entidad para observar, evaluar, y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; calidad, oportunidad, y disponibilidad de la información; y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Ejemplo.- Indicador de ejecución presupuestaria para la compra de equipos.

2) Indicadores estructurales.- Permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como su grado de responsabilidad en la conducción institucional.

Sirven para establecer y medir:

- Participación de los grupos de conducción institucional, frente a grupos de servicios, operativos y productivos
- Las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas que permiten eficiencia hacia el logro de objetivos establecidos en la organización.

Ejemplo. Índice que representa el nivel directivo

3) Indicadores de recursos.- Sirven para medir:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuesto corriente, en comparación con presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Ejemplo. Inversión (prioridades VS necesidades VS cumplimiento)

4) Indicadores de procesos.- Relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales, sirven para establecer el cumplimiento de las fases de los procesos de:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.

- Extensión y etapas de la planificación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Ejemplo. Indicador tiempo promedio de atención de quejas.

5) **Indicadores de personal.**- Sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Ejemplo: Indicador de la estructura de la planta de personal.

6) **Indicadores interfásicos.**- Relacionan el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos, sean personas naturales o jurídicas. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha)
- Satisfacción permanente del usuario.
- Calidad de servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicación de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Ejemplo. Indicador de atención de quejas mes.

7) **Indicadores de aprendizaje y adaptación.**- Se refiere a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento.
- Estudios y tareas normales de adiestramiento.

- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

Estos indicadores corresponden al comportamiento del recurso humano dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales e identidad. Sirven para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Éstos indicadores evalúan:

- Unidades de Investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento.
- Estudios de investigación para el desarrollo.
- Estudio para innovación”.⁷

“Indicadores de servicio al cliente.- Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios de acuerdo a estándares y satisfacción de clientes y proveedores.

Se utilizan para:

- Implementar acciones en mejora continua.
- Mejorar la calidad de atención al cliente

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

Por las dimensiones que se puedan evaluar:

Para que se puedan evaluar las dimensiones de las acciones deben posibilitar la medición de:

Efecto

- Mide el cumplimiento de los objetivos y metas
- Cuantifica valores y efectos de clientes
- Mide el desempeño de los procesos

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones.

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad

⁷ Manual de auditoría de gestión, CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Acuerdo 031-CG, RO N° 469 (7-12-2001) Página. 84-88

- Cuantifica la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros, y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.

Calidad

- Miden el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifican la satisfacción del cliente.”⁸

Indicadores con punto de vista de los instrumentos de gestión.- Son de dos tipos.

- Indicadores Cuantitativos.- Valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- Indicadores Cualitativos.- Permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas, las oportunidades del entorno organizacional; permite evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de los demás niveles de organización.

Indicadores típicos de algunas áreas de la organización:

Suministros

Indicadores de productos y servicios

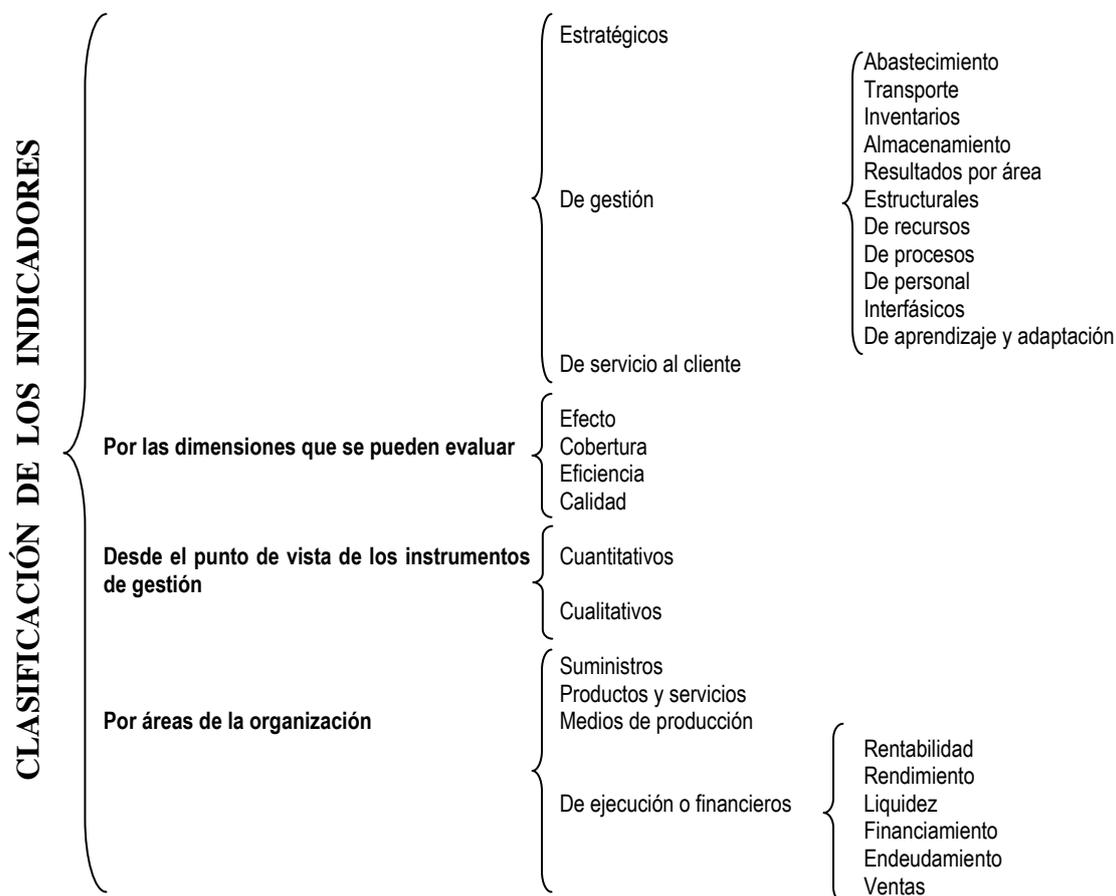
Indicadores para medios de producción

Indicadores de ejecución o financieros.- Se emplean para apoyar la evaluación cuantitativa, sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

- Rentabilidad
- Liquidez.
- Índice de financiamiento.
- Ventas
- Producción
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido

⁸ Enrique Benjamín Franklin, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CAMBIO, Pearson Prentice Hall Páginas 148-150

En el siguiente cuadro se resume la clasificación de los indicadores:



2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

La selección del conjunto de indicadores adoptados a los objetivos estratégicos previamente establecidos constituye un proceso laborioso, ya que el indicador ha de recoger con precisión el contenido del objetivo buscando la relación de causa-efecto entre ambos. Los indicadores, además de medir los resultados obtenidos deben facilitar la búsqueda de causas de ineficiencia y apuntar la orientación a seguir para la resolución de los problemas. Por otra parte, las fuentes de información requerida para su elaboración han de estar disponibles y ser de fácil accesibilidad.

Los cuadros de mando han de adaptarse al nivel de decisión para el que se diseñan, siendo distinto, como cabe suponer el de la dirección general de la empresa, que aquel que sirve de soporte decisional para un departamento o área concretos de la entidad. Cada departamento deberá prestar una atención especial a los indicadores que más relacionados están con su actividad. No se debe perder en ningún momento la visión global de la empresa, poniendo de manifiesto como los indicadores más importantes se alinean con la estrategia general de la misma.

Los aspectos que se deben considerar son los siguientes:

- 1.- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- 2.- En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base a los factores que faciliten su operación.
- 3.- Deben enfocarse permanentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
- 4.- Deber ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
- 5.- Deben estar formulados mediante un método deductivo, implementados por el método inductivo y validador a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
- 6.- Se recomienda designar un responsable, encargado de validarlos, verificarlos, y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de la información de los mismos.

HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR INDICADORES DE GESTION

Conocido también como direccionamiento estratégico, es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión. Tal vez suene para algunos algo tedioso, para otros totalmente interesante. Lo cierto es que es absolutamente necesario hacerlo porque lo que no se mide, no se mejora. Si usted quiere hacer crecer su empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia, pero no implementa indicadores de gestión, no podrá saber si lo que usted hace es lo correcto, si su producto es tan aceptado en el mercado como usted cree y si cuenta con el respaldo de su cliente externo e interno.

Para hacerlo es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

- Su cliente externo es decir, el mercado objetivo.
- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.
- Planeación estratégica.

El cliente externo:

La empresa vive por los clientes y para el cliente; es decir que trabajan para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos de lo que ofrece la organización en el mercado.

La mejor forma de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta, todos lo saben, pero puede resultar incomodo hacerlo demasiado seguido. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas, debilidades de su empresa, producto o servicio.

Clima organizacional:

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener personas trabajando si usted no sabe y no conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa; de misma manera es importante indagar al clientes externos, es importante implementar una encuesta a nivel interno de la empresa.

Si las cosas no están funcionando no basta con saber que salió mal el desempeño de la organización, descargando la culpa con el departamento encargado o las áreas que mostraron registros negativos; sino que hay que realizar una retroalimentación para saber por que las cosas no están funcionando de la manera adecuada

Sin duda alguna la elaboración de las encuestas del cliente interno y externo son claves para poder lograr los objetivos de unos indicadores de gestión correctos; para esto, hay que tener presente que un indicador de gestión es la medición cuantitativa de un producto o servicio, que permite conocer el estado actual de la empresa; de tal manera es importante elaborar preguntas abiertas para lograr una adecuada retroalimentación.

Otro aspecto importante es que los empleados tengan la oportunidad de realizar la encuesta de forma anónima y si lo hacen mencionando su nombre, debe existir una política que garantice que los jefes no llegarán a tomar medidas contrarias contra determinado empleado; ya que el objetivo primordial de una encuesta interna es para ver los errores, conocer al empleado, saber si los jefes son excelentes o no, y tomas medidas correctivas que garanticen el mejoramiento del clima organizacional y por ende, el crecimiento de la empresa.

Planeación estratégica:

Identificar los puntos más representativos de la organización buscando en las débiles, fortalezas, oportunidades y las amenazas, por lo cual se realiza un análisis DOFA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas, y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Una vez realizado un plan estratégico con todo lo que esto implica, haga seguimiento y control de las actividades. Recuerde que el futuro de la empresa está en manos de quienes la lideran.

Seguidamente se presenta una ilustración DOFA de una hoja de trabajo, de la matriz de impactos ponderad, y del análisis.

HOJA DE TRABAJO DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA- Ponderado

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

ANALISIS DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATÉGIAS Ofensivas (FO)	ESTRATÉGIAS Reactivas (FA)
Enumere las de mayor impacto en los factores claves de éxito		
DEBILIDADES	ESTRATÉGIAS Adaptivas (DO)	ESTRATÉGIAS Defensivas (DA)
Enumere las de mayor impacto en los factores claves de éxito		

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES

Un sistema de gestión estratégica es un sistema de comunicación, no de control. Con frecuencia, se encuentran organizaciones que sustituyen los informes numéricos por resultados codificados en indicadores rojo-amarillo-verde. Un cambio cultural importante que tiene lugar con los sistemas de informes abiertos es la integridad de la información subjetiva. En un entorno abierto como este, en el que todos pueden ver los resultados de los demás.

La integridad esta garantizada. Cuando alguien comunica un estado verde cuando los demás piensan diferente, el freedback es rápido.

En organizaciones complejas, pocas cuestiones estratégicas pueden atacarse en solitario. El informe de indicadores estratégicos rojos-amarillos-verdes proporciona un sistema de aviso para guiar la solución de problemas. Puede que la gente se sienta inicialmente incómoda informando de problemas de su área de responsabilidad. Pero, como dice un póster colgado detrás del escritorio de un militar “lo único peor que las malas noticias son las malas noticias que lleguen tarde.”

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la formula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

Ejemplo en el área de almacenamiento

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la entidad.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento para medir el desempeño de la empresa y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su propósito de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

- Perspectiva Financiera.- Representa el punto de vista de quienes ejercen derechos sobre la propiedad de la empresa.
- Perspectiva del cliente.- Punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- Procesos Internos.- Desde el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- Aprendizaje y crecimiento.- Desde el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las capacidades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: Capital humano, Capital organizacional y capital de información.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente significa “tableros de mando o cuadro de instrumentos”. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

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

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI. Según Kaplan y Norton, expresa un equilibrio entre un enfoque de control basado en el beneficio y el mercado y el equilibrio entre el enfoque del control basado en otros indicadores.

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

El Cuadro de mando integral puede aplicarse en pequeñas, grandes, nuevas empresas y empresas de cambio rápido, muchas de éstas tienen resultados pobres y necesitan una nueva estrategia y un nuevo modelo empresarial.

El cuadro de mando acelera el giro hacia una nueva dirección estratégica lo que hace que las implementaciones resulten completamente exitosas.

La clave para cualquier organización independientemente de su tamaño es la alineación de sus empleados y procesos con la estrategia, tanto las empresas pequeñas como las grandes se benefician cuando sus empleados entienden la estrategia y la implementan en su trabajo diario.

El cuadro de mando integral requiere cierta madurez y sofisticación en la gestión ya que exige un estilo participativo y no autoritario.

“Es fundamental construir objetivos e indicadores genéricos para cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando que aparecen en la mayoría de las organizaciones.

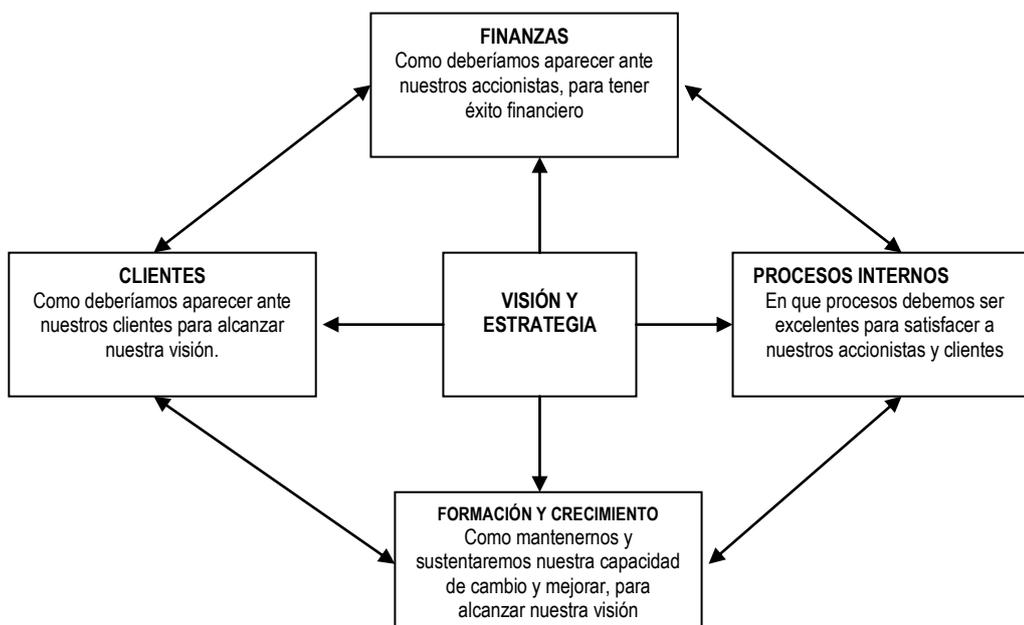
PERSPECTIVA	INDICADORES GENÉRICOS
Financieras	Rendimiento sobre inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e instrucción de nuevos productos

Formación y Satisfacción de los empleados y disponibilidad de crecimiento sistemas de información

Los cuadros de mando estratégicos deberían tener entre 15 y 25 indicadores, la siguiente es la distribución habitual entre las cuatro perspectivas⁹:

Financieras	Cinco Indicadores (22%)
Clientes	Cinco Indicadores (22%)
Procesos internos	De ocho a diez indicadores (34%)
Formación y crecimiento	Cinco Indicadores (22%)

El CMI proporciona una estructura para transformar una estratégica en términos operativos.¹⁰



2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

El entorno de la perspectiva financiera tiene que ver con las perspectivas de los accionistas, se refiere al medio financiero pertinente, incluye los mercados de valores nacionales e internacionales, en el caso de organizaciones gubernamentales comprende el presupuesto público, en el caso de organizaciones sin fines lucro incluye las fuentes de donaciones, también abarca los organismos de regulación y fiscalización gubernamentales que ejercen autoridad sobre la empresa en el ámbito financiero, legislación mercantil y tributaria de cada país.

⁹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Páginas 55, 56 176, 177

¹⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Página 22

En esta perspectiva encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y rentabilidad, producción, reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando.

“Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionadas hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

Una gestión financiera eficaz a de cuidarse igual del riesgo como de los rendimientos. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y el control del riesgo, por ello las empresas incluyen en sus perspectivas financieras un

objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, por ejemplo la diversificación de las fuentes de ingresos”.¹¹

Para cada una de las tres estrategias, existen tres temas que impulsan la estrategia empresarial.

		TEMAS ESTRATÉGICOS ¹²		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de Costes/ Mejora de la productividad	Utilización de Activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos % de nuevos productos, servicios, clientes	Ingresos/empleados	Inversiones(% de Ventas)
	Sostenimiento	Cuotas de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada % de ingresos de nuevas aplicaciones Rendimiento de la línea de productos y clientes	Coste frente a competencia Tasa de reducción de costes Gastos Indirectos (% de ventas)	Ratios de Capital circulante(ciclo de maduración) ROCE por categoría de activos Clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rendimiento de la línea de productos y clientes % de clientes no rentables	Costes por unidad	Periodo de recuperación

A continuación se presenta algunos indicadores bajo la perspectiva financiera, los cuales no deben entenderse como valores métricos recomendados, ya que los indicadores siempre deben reflejar la estrategia particular y los factores críticos de éxito de cada empresa.

1. Total de activos
2. Total de activo/empleado
3. Ingresos/total del activo (%)
4. Ingresos por nuevos productos o nuevas operaciones
5. Ingresos/empleado
6. Beneficios/total activo (%)
7. Beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Edición Gestión 2000, Páginas 60-62

¹² Robert S. Kaplan, David P. Norton, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Ediciones Gestión 2000, Página 65

8. Beneficios/empleados
9. Valor de mercado
10. Rendimiento de los activos netos (%)
11. Valor añadido/ empleado
12. Rendimiento del total del activo (%)
13. Rendimiento del capital empleado (%)
14. Margen de beneficio (%)
15. Contribución/Ingresos, o Margen de contribución (%)
16. Contribución/empleado
17. Flujo de caja
18. Patrimonio neto/ total del activo, o solvencia (%)
19. Rendimiento de la inversión (%)
20. Costes Totales

2.3.2. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Comprende los mercados de tecnología en los cuales la empresa adquiere sus equipos y herramientas, así como los mercados de insumos, bienes y servicios que utiliza. Estos incluyen los proveedores, actuales y potenciales, tanto de tecnología como de sus insumos, y sus centros de investigación. También abarca el mercado de tercerización, donde se ubican las empresas a las cuales contratan o pueden contratar. La legislación sobre la propiedad industrial e intelectual se ubica en ésta perspectiva.

Esta perspectiva es un análisis de los procesos internos de la empresa, que incluye la identificación de sus recursos y capacidades propias que necesita mejorar, la conexión entre los procesos internos de la empresa y la de los clientes son cada vez son mas estrechas por lo que tenemos que considerarlas.

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando

nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios post venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca cuatro procesos principales.

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes o servicio postventa. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

Es importante medir no solo la capacidad teórica y los resultados actuales, sino las reservas de la capacidad y la flexibilidad para manejar cantidades más grandes o una variedad de productos distinta. Tanto la situación actual como en el cambio y durante el son también datos a tener en cuenta.

El potencial de mejora y la capacidad de expansión a menudo se alcanzan enseñando a los empleados a utilizar mejor la tecnología existente. En este aspecto, podemos estar interesados en indicadores que relacionan la competencia de los empleados con la capacidad de los sistemas.

Seguidamente señalamos algunos indicadores relacionados con la Perspectiva del proceso.

1. Gastos administrativos/total de ingresos (%)
2. Tiempo de proceso, pago extras (día)
3. Entrega a tiempo (%)
4. Tiempo de espera medio (días)

5. Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
6. Tiempo de espera entre pedido y entrega (días)
7. Tiempo de espera, proveedores (días)
8. Tiempo de espera, producción (días)
9. Tiempo medio para tomar decisiones (días)
10. Rotación de Stocks (días)
11. Mejora de la productividad (%)
12. Capacidad de TI (días)
13. Capacidad de TI/empleado (días)
14. Cambio en inventario de TI (%)
15. Gastos en TI/gastos administrativos (%)
16. Emisiones al medio ambiente por producción (días)
17. Impacto medioambiental por uso del producto (días)
18. Coste de error administrativo/ingresos por gestión (%)
19. Contratos archivados sin error (días)
20. Gastos administrativos/empleado

Estos indicadores a menudo reflejan la interacción entre personas y sistemas. Con frecuencia nos vemos obligados a usar indicadores de lo que hacemos más de lo que conseguimos, o de efectos, dado que realizamos nuestras mediciones en una temprana etapa en el tiempo del proceso. Como sabemos, un alto nivel de educación teórica en un departamento de desarrollo no es garantía de que habrá innovación. Del mismo modo que establecer un nuevo negocio con gran gasto no asegura que tenga éxito.

Los indicadores adecuados para la perspectiva de renovación y desarrollo pueden variar sustancialmente según la naturaleza de la inversión en el futuro. Al igual que con otras áreas de atención, es importante reflejar tanto la situación como el cambio, a continuación algunos de estos indicadores.

- 1 Gastos en I + D
- 2 Gastos en I + D/total de gastos (%)
- 3 Gato desarrollo de TI/total de gastos (%)
- 4 Horas, I + D (%)
- 5 Recursos de I + D/total recursos (%)

- 6 Inversión en formación/clientes (%)
- 7 Inversiones en investigación
- 8 Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación
- 9 Inversiones en desarrollo de nuevos mercados
- 10 Comunicaciones directas a clientes/año (cifra)
- 11 Patentes pendientes (cifra)
- 12 Edad media de las patentes de la empresa (cifra)
- 13 Mejoras sugeridas/empleado (cifra)
- 14 Gasto en desarrollo de competencias/empleado
- 15 índice de empleados satisfechos
- 16 Gastos de comercialización/cliente
- 17 Opinión del empleado (índice de autorización) (cifra)
- 18 Proporción de empleados menores de x años (%)
- 19 Gastos no relacionados con el producto/cliente/año
- 20 Relación de nuevos productos (con menos de x años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)

2.3.3. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO

“Abarca los mercados laborales que proveen a la empresa y los de servicios de consultoría y capacitación utilizados para complementar las capacidades internas. Además se puede incluir en esta perspectiva los mercados de tecnología de información y comunicación que alimentan las capacidades de manejo electrónico de información de la empresa. La legislación laboral se ubica en ésta perspectiva”.¹³

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las demás perspectivas.

¹³ Antonio Frances, ATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA CON EL CMI, Pearson Prentice Hall, página 95

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura , es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - La satisfacción del empleado
 - La retención del empleado
 - La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

- 1 Índice de liderazgo (cifra)
- 2 Índice de motivación (cifra)
- 3 Número de empleados (cifra)
- 4 Rotación de Empleados (%)
- 5 Media de años de servicio de los empleados en la empresa (cifra)
- 6 Edad media de los empleados
- 7 Tiempo de formación(días/año) (cifra)
- 8 Empleados temporales/empleados permanentes (%)
- 9 Proporción de empleados con titulación universitaria (%)
- 10 Absentismo medio (cifra)

- 11 Número de mujeres con cargos directivos (cifra)
- 12 Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)
- 13 Índice de autorizaciones (cifra), número de jefes (cifras)
- 14 Proporción de empleados menores de 40 años (%)
- 15 Coste anual de formación per capita
- 16 Empleados a tiempo completo que pasan menos del 50% de la horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra)
- 17 Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
- 18 Coste anual de formación, comunicación y programas de apoyo per capita
- 19 Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra)
- 20 Número de empleados a tiempo parcial (cifra)

2.3.4. PERSPECTIVA CLIENTE

Ésta perspectiva es la parte central del cuadro de mando que describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esa demanda y porque el cliente acepta pagar por ello, los procesos internos y los esfuerzos del desarrollo de la empresa deben ir en esa dirección para entregar productos y servicios adecuados para satisfacer las necesidades del cliente por coste y efectividad a corto y largo plazo.¹⁴

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen como precio de comparación con otros, valores como calidad, funcionalidad plazos de entrega, imagen, relaciones etc.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la

¹⁴ Nils- Goran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CMI, Ediciones Gestión 2000, Páginas 75-77

perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

1. El tiempo
2. Calidad
3. Precios

Dependiendo de lo que se ha identificado como crítico para tener éxito, también podemos necesitar indicadores que muestren la cuota de la empresa de compras de clientes, frecuencia de contactos, el número de empleados con sus propios contactos con clientes y otros factores que pocas veces se mencionan.

La empresa debe de estar alerta a mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez debido al cambio de las preferencias y actitudes de los clientes, para no sufrir una pérdida significativa en la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero.

Seguidamente se presenta algunos indicadores bajo la perspectiva del cliente.

- 1 Número de clientes

- 2 Cuota de mercado (%)
- 3 Ventas anuales/cliente
- 4 Clientes perdidos (cifra o %)
- 5 Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra)
- 6 Clientes/empleado (cifra)
- 7 Ventas cerradas/contactos de ventas (%)
- 8 Índice de clientes satisfechos (%)
- 9 Índice de fidelidad de los clientes (%)
- 10 Coste/cliente
- 11 Número de visitas a clientes (cifra)
- 12 Número de quejas (cifra)
- 13 Gastos de comercialización
- 14 Índice de Imagen de marca (%)
- 15 Media de duración de relación con el cliente (cifra)
- 16 Media de tamaño del cliente
- 17 Clasificación del cliente (%)
- 18 Visitas del cliente a la empresa (cifra)
- 19 Media de tiempo entre el contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- 20 Gastos por servicios/cliente/año

CAPÍTULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

- 3.1. Identificación de las áreas relevantes, variable y objetivos
- 3.2. Preparación de indicadores
- 3.3. Diseño de cuadro de indicadores
- 3.4. Análisis e interpretación
- 3.5. Informe

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLE Y OBJETIVOS

OBJETIVOS

Llegar a la formación integral de los estudiantes, la misma que les permitirá en el futuro cumplir con la misión específica que tienen los jóvenes que vivirán en una sociedad altamente competitiva, dominada por la ciencia y la tecnología, sociedad que requiere de personas capacitadas, guiadas por claros valores éticos y morales, conscientes de la igualdad humana, del respeto que se le debe a la naturaleza; tarea que cumplirá el colegio mediante la gestión solidaria de Maestros, Alumnos y Padres de Familia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Procurar en los señores alumnos una educación de acuerdo al avance y evolución de la ciencia y la tecnología, para que puedan participar activamente en el desarrollo socio – económico del país.
- Afirmar el espíritu de colaboración entre estudiantes, profesores, padres de familia y la comunidad.
- Propender hacia el perfeccionamiento profesional del personal docente sobre la base de nuevas estrategias, técnicas y metodologías acordes a la realidad nacional.
- Lograr el mejoramiento académico y la excelencia educativa a través del modelo educativo por competencias.
- Entregar a la sociedad bachilleres en:
 - Contador bachiller especialización en ciencias de comercio y administración.
 - Bachiller técnico en informática – especialización aplicaciones informáticas.
 - Bachiller en ciencias, especialización sociales,
 - Bachiller en ciencias, especialización físico matemáticas.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

Objetivos estratégicos del ámbito curricular

- 1.- Aprovechar el acceso a cursos de actualización docente
- 2.- Incentivar al estudiante a la lectura y escritura académica, por lo menos dos libros cada trimestre

Objetivos estratégicos del ámbito financiero

- 1.- Mejorar el sistema de cobro de pensiones
- 2.- Realizar un plan de marketing para incrementar el número de estudiantes

Objetivos estratégicos del ámbito infraestructura

- 1.- Realizar alianzas estratégicas para mejorar la infraestructura
- 2.- Actualizar y mejorar la Página Web y página virtual de la institución, hasta diciembre del año 2009.

Objetivos estratégicos del ámbito del talento humano

- 1.- Implementar nuevas estrategias para motivar al personal docente

2.- Desarrollar nuevas estrategias para fortalecer la interactividad entre estudiantes, padres de familia y docentes.

Objetivos estratégicos del ámbito de documentos

1.- Realizar el levantamiento de los procesos en forma escrita

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

De los objetivos operativos del Colegio Particular Metropolitano José Miller Salazar, he preparado un indicador por cada área para el desarrollo de la investigación en el plantel, los cuales se detallan a continuación.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	CÁLCULO	IMPACTO
% de cumplimiento motivación a la lectura	Se divide el promedio de libros leídos por alumno para los libros que se ha programado leer, y multiplicamos por 100 para sacar en porcentaje.	$\frac{\text{Promedio libros leídos por alumno}}{\text{Libros programados leer}} \times 100$	$\frac{2}{6} \times 100 = 33\%$	Sirve para medir el grado de cumplimiento en la motivación a la lectura
Incremento de Alumnos	Restamos el número de estudiantes del año 2 menos estudiantes año 1 y dividido para estudiantes año 1, y multiplicamos por 100 para sacar en porcentaje.	$\frac{\text{Estud. Año 2} - \text{estud. Año 1}}{\text{Estudiantes año 1}} \times 100$	$\frac{150 - 115}{115} \times 100 = 30\%$	Sirve para constatar el porcentaje de incremento de número de estudiantes de un periodo a otro
Crecimiento estructura tecnológica.	Se evalúa por el número de visitas al mes.	Número visitas mes	50 visitas al mes	Sirve para comparar mensualmente el número de visitas a la página WEB y página virtual
Participación interactiva integracionista	Se divide el total de participantes para el número de asistentes que se espera tener, y multiplicamos por 100 para sacar en %	$\frac{\text{Total de participantes}}{\text{asistentes proyectados}} \times 100$	$\frac{94}{135} \times 100 = 70\%$	Sirve para comprobar el porcentaje de participación e interactividad entre padres de familia, estudiantes y docentes.
Mejora de Procesos.	Dividir el número de procesos mejorados para el total de procesos, y multiplicamos por 100 para sacar en porcentaje.	$\frac{\text{Procesos mejorados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	$\frac{7}{15} \times 100 = 47\%$	Sirve para verificar el porcentaje de mejora de los procesos.

3.3. DISEÑO DE CUADRO DE INDICADORES

3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados de la evaluación a los indicadores obtenidos en el trabajo de investigación desarrollado en el Colegio Particular “Metropolitano José Miller Salazar” son:

En el ámbito curricular se evaluó el **% de cumplimiento de motivación a la lectura** del alumnado del plantel el cual tiene un cumplimiento del 33 % del objetivo planteado que son dos libros trimestrales o 6 al año, existe una brecha del 34 % de incumplimiento.

En el ámbito financiero se midió el **Incremento de Alumnos** del plantel el cual tiene un aumento del 30 % respecto al año anterior, en éste caso existe un cumplimiento del 100% del objetivo planteado.

Con relación a la infraestructura se midió el **Crecimiento de la estructura tecnológica** que tiene un 33% mensual de las visitas a la página WEB y página virtual de las que se previó visiten mensualmente en el año 2008.

En el ámbito de talento humano se comprobó el porcentaje de **Participación interactiva integracionista** entre padres de familia, estudiantes y docentes es del 70% existiendo una brecha del 30% de no integración o no participación.

Respecto al levantamiento de procesos por escrito se verificó el porcentaje de la **Mejora de los Procesos** la misma presenta un mejoramiento del 47% y dejando una brecha del 53% por mejorar.

3.5. INFORME

Al término de la investigación desarrollada, se ha creado un cuadro de mando para el Colegio Particular Metropolitano José Miller Salazar, en el cual se preparó un indicador por cada área estratégica del plan operativo dentro del desarrollo de la investigación en el plantel, del que se obtuvo el siguiente informe:

Recomiendo la utilización de herramientas como el cuadro de indicadores para evaluar el desempeño administrativo y financiero de la entidad, e implementar medidas correctivas del desempeño institucional, del cuadro de indicadores diseñado se han obtenido 5 indicadores los mismos que de considerarlo conveniente los directivos del plante pueden adoptarlos, modificarlos o adecuarlo a las circunstancias y a sus necesidades.

Luego de realizar un análisis e interpretación de los datos alcanzados se desprende las siguientes recomendaciones a los directivos del colegio Particular Metropolitano José Miller Salazar.

- Para aumentar la rentabilidad a corto, mediano y largo plazo es preciso tomar algunas acciones como mayor publicidad, retener al estudiantado, reducir costos operativos, mejorar la infraestructura, incrementar otras especialidades.
- El Colegio dispone de infraestructura suficiente la cual debe ser explotada al 100% por ello debe promover un incremento de alumnos especialmente en la modalidad a distancia, promover cursos de guitarra, danza, cursos vacacionales, deberes dirigidos. Etc; Debe incentivarse la lealtad del cliente para ello propongo el descuento de un % por cada año de matrícula esto sería a partir del segundo año.
- La entidad tiene que crear ventajas competitivas frente a la competencia creando valor agregado a los servicios que ofrece, ya que tiene que disputar no solo son los colegios privados sino los colegios públicos que cada vez dan más facilidades incluso proporcionan suministros e implementos para la educación, y para ello la institución tiene que ofrecer calidad, variedad, precio y servicio; es importante que todo el alumnado y padres de familia tenga acceso la página Web y página virtual e internet y puedan hacer sus consultas, averiguar notas etc.
- Otro aspecto positivo de la institución es que incentiva a la lectura, deben fortalecer las técnicas de lectura más que hábito a la

lectura, este valor agregado debe de ser publicitado como medio para incrementar el alumnado.

- El colegio tiene algunas fortalezas las cuales tienen que ser explotadas al 100%, entre estas fortalezas se encuentran su ubicación, la infraestructura subutilizada, laboratorios de computación, inglés y física; biblioteca, bar, coliseo, brinda educación personalizada, para ello se debe realizar una agresiva campaña de promoción.
- La institución debe promover no solamente la integración interactiva externa sino también internamente promoviendo la solidaridad y un buen clima laboral a través onomásticos, festejos de cumpleaños, el amigo secreto; Para mantener al personal motivado se recomienda al colegio realizar reconocimiento o incentivos a la labor desempeñada por los docentes y empleados, donde se califique la puntualidad, desempeño, mejoras para la institución entre otros aspectos.
- El plantel tiene un 47% de mejora de los procesos se recomienda se concluya al 100% ya que es un documento muy importante que servirá como un manual de procesos.

CONCLUSIONES:

Concluida la investigación del proyecto “Diseño, Análisis, e interpretación de indicadores de gestión para el colegio particular Metropolitano José Miller Salazar periodo 2008” se establecen las siguientes conclusiones:

- La falta de hábito en la lectura, los costos de los libros, y las malas técnicas de lectura, incidió en el **% de cumplimiento de motivación a la lectura** del alumnado del plantel el cual tiene un cumplimiento del 33 % del objetivo planteado que son dos libros trimestrales o 6 al año, existe una brecha del 34 % de incumplimiento.
- En el periodo 2008 el Colegio Particular Metropolitano José Miller Salazar cumplió el 100% del objetivo operativo planteado en cuanto al **Incremento de Alumnos** del plantel el cual tiene un aumento del 30 % respecto al año anterior.
- Con relación al **crecimiento de la estructura tecnológica** el Colegio tiene un 33% mensual de las visitas a la página WEB y página virtual de las 150 visitas que se previó visiten mensualmente en el año 2008, existe una brecha del 67% debido a que no todos los estudiantes poseen computadora.
- El porcentaje de **Participación interactiva integracionista** entre padres de familia, estudiantes y docentes es del 70% existiendo una brecha del 30% de no integración o no participación, debido al tiempo disponible y/o despreocupación de los padres de familia, y desintegración familiar.
- El porcentaje de la **Mejora de los Procesos** presenta un mejoramiento del 47% y dejando una brecha del 53% por mejorar en el periodo 2009.

RECOMENDACIONES:

A los directivos del colegio particular Metropolitano José Miller Salazar pongo en consideración las siguientes sugerencias:

- Implementar técnicas de lectura integral y de esta manera incentivar al hábito de la lectura para alcanzar la meta de leer dos libros por trimestre o seis libros la año e inclusive incrementar esta meta en los estudiantes que ya adquieran este hábito.
- El Colegio dispone de infraestructura suficiente la cual debe ser explotada al 100% por ello debe promover un incremento de alumnos tanto en la modalidad presencial y a distancia, estudiar la factibilidad de crear nuevas carreras, debe incentivarse la lealtad del cliente para ello conceder un descuento de un % por cada año de matrícula esto sería a partir del segundo año.
- El número de visitas a la página WEB y página virtual tiene un 33% mensual de las visitas de las 150 visitas que se previó visiten mensualmente en el año 2008, para alcanzar la meta propuesta por el Colegio debe dar más capacitación al alumnado, promover la utilización de éstas páginas enviando tareas, consultas de notas, a través de éste medio, e inclusive concediendo citas a los padres de familia, a fin de que se generalice en el plantel la utilización de la tecnología.
- El porcentaje de Participación interactiva integracionista entre padres de familia, estudiantes y docentes es relativamente alto, del 70% si tomamos en cuenta, el tiempo disponible en algunos casos la despreocupación de los padres de familia, y desintegración familiar, es una buena alternativa de integración que la institución debe seguir impulsándola.

- La mejora de los procesos tiene un avance del 47% la cual debe continuar y concluir con la mejora en el periodo 2009.

BIBLIOGRAFÍA:

- Franklin, Enrique Benjamín (2007): **Auditoría administrativa. Gestión estratégica de cambio**, México, editorial Pearson.
- Serna Gómez Humberto, (1997): **Gerencia Estratégica**, Colombia, Editores 3R.
- Kaplan Robert, Norton David (2005): **Como utilizar el cuadro de mando integral**, España, Editorial Gestión 2000.
- Kaplan Robert, Norton David (1997): **Cuadro de mando integral**, España, Editorial Gestión 2000.
- Olve Nils-Goran, Roy Jan, Watter Magnus (2002): **Implementando y gestionando el cuadro de mando Integral**, España, Editorial Gestión 2000.
- Pérez Fernández José Antonio (2007): **Gestión por procesos**, España, Editorial Esic.
- Fancés Antonio (2006): **Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral**, México, editorial Pearson.
- Contraloría General de Estado (2002): **Manual de auditoría de gestión**, Quito