



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 San José de Morán” de la Parroquia Calderón de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha. Período 2009.

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

AUTORA: VILMA ORDÓÑEZ TACURI

DIRECTORA: DRA. GRACE TAMAYO GALARZA

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

DRA. GRACE TAMAYO GALARZA

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: VILMA ORDÓÑEZ TACURI, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2009

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo VILMA ORDÓÑEZ TACURI declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

.....
VILMA ORDÓÑEZ TACURI

AUTORÍA

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

.....
VILMA ORDÓÑEZ TACURI

DEDICATORIA

A la Sra. Regina Tacuri.

Gracias mami por el cariño y el apoyo que he recibido desde mi infancia hasta hoy, por acompañarme en todo momento día tras día durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco muy profundamente a los hermanos identes, directivos, docentes y personal administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes con su esfuerzo tenaz han hecho crecer a nuestra Universidad.

Un agradecimiento especial a la Dra. Lupe Espejo, por su preocupación para que los Egresados obtengamos nuestro título.

De igual manera agradezco a la Dra. Grace Tamayo, por el apoyo recibido en el desarrollo del presente trabajo.

Vilma

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	x
Capítulo I	1
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1 Descripción de la empresa	1
1.2 Base legal	1
1.3 Organigrama y/o mapa de procesos	2
1.4 Plan estratégico	4
1.4.1 Misión	4
1.4.2 Visión	4
1.4.3 Valores	4
1.4.4 Objetivos	5
CAPITULO II	6
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Planificación	6
2.1.1 Estratégica	6
2.1.2 Corporativa	7
2.1.3 Operativa	9
2.2 Indicadores	9
2.2.1 Conceptos	9
2.2.2 Características	9
2.2.3 Importancia	10
2.2.4 Clasificación	10
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	12
2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores	13
2.3 Cuadro demando Integral	15

2.3.1	Perspectiva financiera	17
2.3.2	Perspectiva procesos internos	19
2.3.3	Perspectiva aprendizaje –crecimiento	20
2.3.4	Perspectiva cliente	21
CAPITULO III	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	23
3.1	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	23
3.2	Preparación de indicadores	28
3.3	Diseño cuadro de indicadores	38
3.4	Análisis e interpretación	40
3.5	Informe	44
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
	ANEXOS	
	Anexo I	
	BIBLIOGRAFÍA	

RESUMEN EJECUTIVO

La actividad principal del Colegio Particular a Distancia “San José de Morán” de la ciudad de Quito, es la educación en las áreas de Contabilidad y Estudios Sociales

El incremento de la competencia y la globalización que ha internacionalizado a la educación, ha obligado a la Institución actualizarse tanto en tecnología como en eficiencia académica.

Al evaluar la calidad de educación junto con la eficiencia y el aporte social que la Institución ofrece a la comunidad se ha observado serias deficiencias que no permiten crecer a la Institución.

Por lo mencionado, se decide realizar el Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para el Colegio “San José de Morán” de la Parroquia Calderón de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha. Período 2009.

Como producto del presente trabajo investigativo, se pretende entregar un aporte en el análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para el “Colegio San José de Morán” de la Parroquia Calderón de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha, periodo 2009 al Propietario del Colegio, para facilitar la planificación estratégica a seguir para el Colegio Particular “San José de Morán”.

La presente investigación, abarca procedimientos teóricos relacionados con el análisis e interpretación de Indicadores de Gestión del Colegio Particular a Distancia “San José de Morán”, logrando establecer un enfoque y conocimiento global sobre el tema investigado.

He dividido mi trabajo por partes, ajustándose su desarrollo a los métodos: analítico – sintético, inductivo – deductivo y descriptivo, como contrastando los datos bibliográficos con la realidad, concluyendo con la validez de los resultados obtenidos a través de las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo I.- Trata sobre los antecedentes de la empresa, base legal, el organigrama estructural y funcional, su plan estratégico en el que se indica la misión, visión, valores y objetivos de la empresa

El capítulo II.- En este capítulo se presenta el marco teórico de la investigación; en la primera parte se conceptualiza la planificación estratégica, la corporativa y operativa; en el segundo tema conceptualizamos los indicadores, sus características la clasificación, importancia, aspectos a considerar en la formulación de indicadores, manejo y presentación de los indicadores. El tercer tema desarrollado en este capítulo conceptualiza el Cuadro de Mando Integral con sus cuatro perspectivas que son: financiera, procesos internos, aprendizaje – crecimiento, cliente.

El capítulo III.- En este capítulo aplicamos a la práctica todo lo estudiado a través de identificar áreas relevantes, variables y objetivos del trabajo; con esta se prepara los indicadores se finaliza el estudio con análisis e interpretación.

Una vez terminada la investigación se presenta una colección de conclusiones y recomendaciones que espera de que sean acogidos por los Directivos del Colegio.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la Empresa.

En el año 2000, se hace un análisis socioeconómico dentro de la población que vive en San José de Morán, determinando un alto número de personas que no tienen terminado sus estudios por falta de tiempo o por falta de un Centro Educativo cerca de sus viviendas. Los Centros Educativos que habían en este sector no cubrían sus expectativas de tiempo o de especializaciones e igualmente sus costos no son accesibles a sus ingresos económicos, por esta razón al ser maestros de carrera y de corazón se reúnen VILMA ORDÓÑEZ Y PATRICIO MORALES, quienes llegan a la conclusión de que en este lugar debe existir un Centro Educativo que cubra las expectativas de las personas que viven en San José de Morán y sus lugares aledaños.

En Marzo del año 2000 se presenta ante la Dirección Provincial de Educación Popular el Proyecto de creación del Colegio Particular a Distancia San José de Morán, la creación de este Colegio como todo lo de bien que se quiere realizar en nuestro país tuvo una demora de tres años de martirio burocrático y en el año 2003 se emite la resolución de creación de este Colegio. (ANEXO 1)

1.2 Base legal.

Según el Reglamento Especial del Sistema de Educación a Distancia, Acuerdo Ministerial 2172, se determina “que la Educación a Distancia es una Modalidad de Estudios para atender prioritariamente a las diferentes personas que por diversas situaciones no tuvieron acceso a la educación regular;”

“Capítulo II de los Principios:

Art. 3.- Principios de la Educación Ecuatoriana: La Educación a Distancia se rige por los principios de la Educación Ecuatoriana contemplados en la Constitución Política, en la Ley y Reglamento General de la Ley de Educación y convenios internacionales.”

“Art. 6.- De la estructura: La Educación a Distancia hispano e indígena comprende:

- a) Escolarizada hispana e indígena y
- b) No escolarizada hispana e indígena.”

“Art. 8.- Niveles:

- a) Educación básica
- b) Nivel diversificado”

“Art. 20.- Red nacional de Educación a distancia

La red nacional de educación a distancia la integrarán los establecimientos fiscales, fiscomisionales, municipales, particulares y establecimientos sostenidos en función de convenios nacionales e internacionales”.

“Art. 58.- De la supervisión de Educación a Distancia:

La supervisión educativa en todos los niveles de Educación a Distancia se aplicará de conformidad con las disposiciones de la Ley de Educación y su Reglamento General, el Reglamento de Supervisión con las políticas emanadas de Educación Popular Permanente.”

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es un instrumento metodológico de la ciencia administrativa que permite observar la estructura interna de la organización, mostrando los niveles jerárquicos existentes en una empresa.

GRÁFICO No. 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO “SAN JOSÉ DE MORÁN”

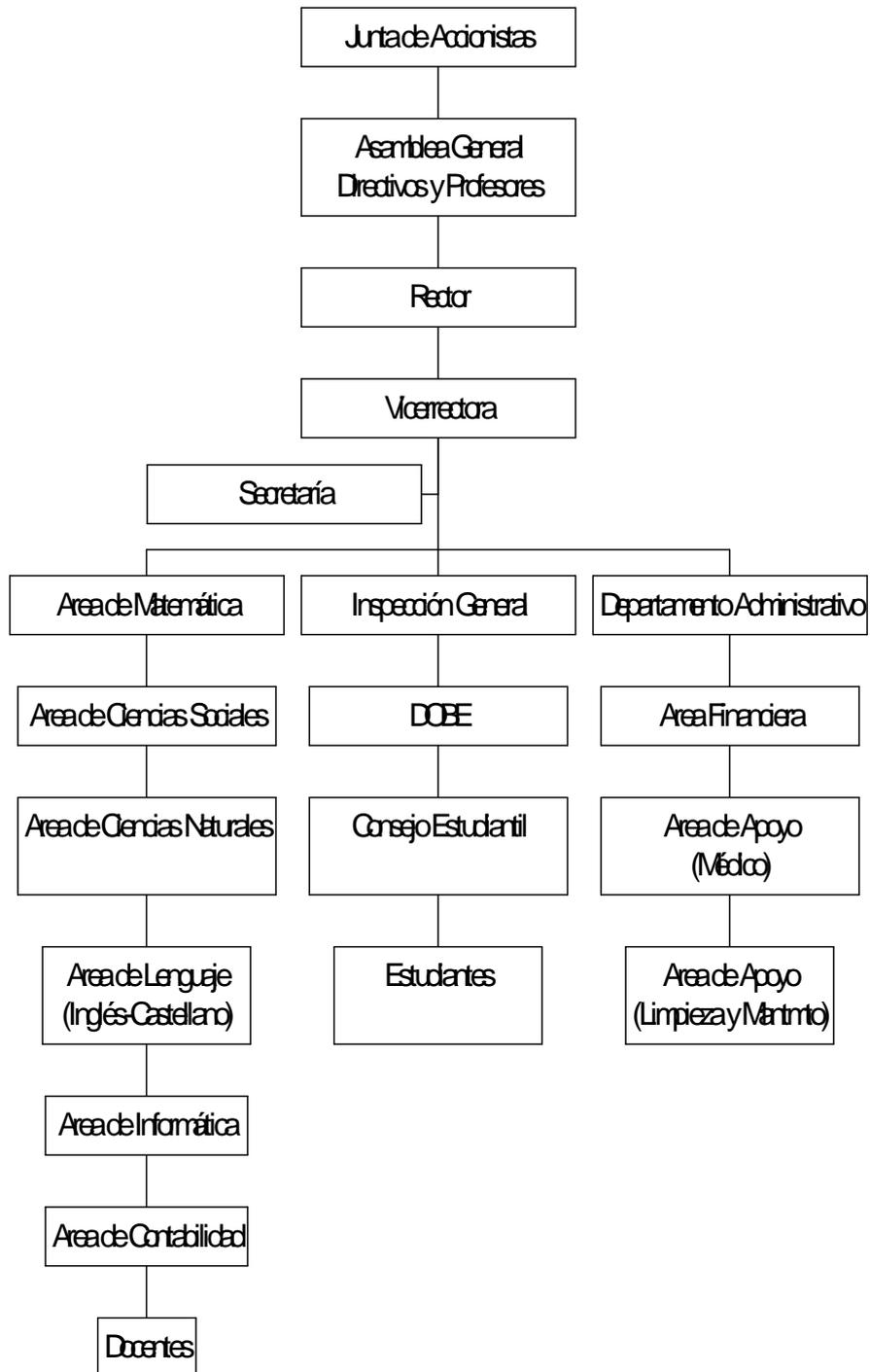
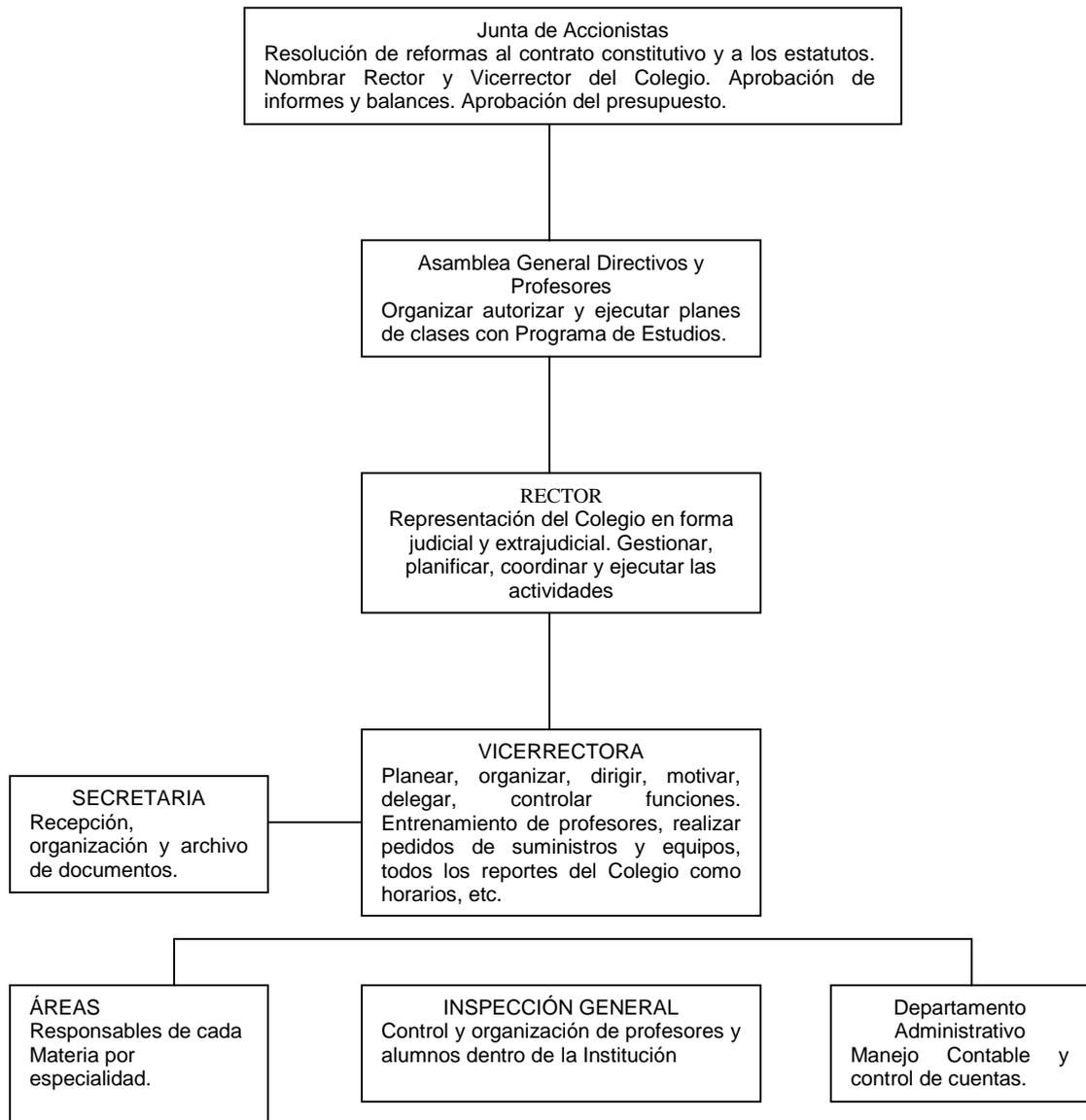


GRÁFICO No. 2

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL COLEGIO “SAN JOSÉ DE MORÁN”



FUNCIONES

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Resolución de reformas al contrato constitutivo y a los estatutos.
- Nombrar Rector y Vicerector del Colegio.
- Aprobación de informes y balances.
- Aprobación del presupuesto del Colegio.

RECTOR

- Representar al Colegio de forma judicial y extrajudicial.
- Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la Institución.

VICERECTORA

- Planear, organizar, dirigir, motivar, delegar, controlar funciones.
- Entrenamiento de profesores, realizar pedidos de suministros y equipos, todos los reportes del Colegio como horarios, etc.

SECRETARIA

- Es quien coordina la logística de toda la oficina.
- Reporta directamente al Rector, pero también ejerce funciones de apoyo a la sección administrativa y Colecturía.
- Custodia de documentos.
- Levanta actas de sesiones.
- Mantiene relaciones de la entidad con terceras personas.
- Informa al Rector, resuelve asuntos de trámite, se ocupa de la correspondencia del Colegio, de los asuntos administrativos, planifica reuniones.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

- Manejo sistema contable.
- Identificación indicadores financieros.
- Decisiones aspectos financieros relacionados con efectivo, inventarios, descuentos, dividendos, etc.

1.4 Plan Estratégico

1.4.1 Misión

Aplicar el humanismo, equidad de género, trabajo en equipo, conciencia ecológica, formación científica, tecnológica, en la formación integral e integrada de ciudadanos y ciudadanas vinculando la educación con el trabajo a través de sus diferentes especialidades de bachillerato. Todo esto en un ambiente de libertad y democracia mediante el mejoramiento continuo de la calidad educativa, el trabajo y aprovechamiento de sus recursos y el uso adecuado de su infraestructura para servir a la comunidad.

1.4.2 Visión

Ser un plantel modelo y líder en la formación integral e integrada de estudiantes hombres y mujeres. Convertirse en una Institución de educación media que apoyará el desarrollo de la productividad y el empleo, sobre la base del apoyo nacional que permita mantener y elevar la imagen y confianza institucional en el ámbito local y nacional contribuyendo al desarrollo social sostenible del país.

1.4.3 Valores Institucionales

Libertad: de pensamiento, expresión y credo.

Respeto: a sí mismas-mismos y a los demás.

Responsabilidad: en tareas y funciones encomendadas.

Honestidad: para actuar personal y socialmente.

Solidaridad: en la relación humana y laboral.

Calidad: en todos los niveles educativos del Colegio.

Excelencia: en todos los servicios que presta el Colegio.

Compromiso: de servir a toda la comunidad educativa circundante, con un currículo adaptado a la realidad social imperante.

1.4.4 OBJETIVOS

Mejorar cualitativa y cuantitativamente en los aspectos administrativos, académicos, culturales, sociales y deportivos.

Integrar a todos los organismos de gestión administrativa, docente, padres de familia, alumnos y comunidad para desplegar una labor consciente, disciplinada organizada y planificada, dotada de un alto contenido de responsabilidad con la transformación social.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planificación.

La planificación es una función que le corresponde únicamente al nivel directivo; a través de esta se proyecta el futuro deseado; al describir la situación ideal para la organización; la coordinación exacta entre la situación actual y la deseada,

El proceso de la planificación, obliga a entender el proceso que implica la forma como se determinan las estrategias, por los objetivos empresariales.

“La planificación entraña la coordinación exacta entre la situación actual (diagnóstico) y el futuro deseado (Plan Estratégico)”.¹

El proceso de planeación estratégica, presenta básicamente indicadores relacionados con el proceso de diseño de planes y su efectividad para lograr resultados,

2.1.1 Planificación Estratégica

A la estrategia se la conoce como una herramienta importante de diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que se propone en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios de las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de calidad de sus prestaciones.

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia.

Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing.

¹ GUIA DIDACTICA. Postgrado en Gestión de Salud UTPL.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir para que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea.

Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

Dentro de las variadas definiciones de estrategia tenemos:

- ◇ Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962) La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser. Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Irwin, 1971).
- ◇ La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. Kenichi Ohmae, *The Mind of the Strategist* (Harmondsworth: Penguin Books, 1983).

El equipo directivo que diseña una estrategia determinada lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. Como venimos diciendo, la empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas:

¿qué objetivos perseguimos? Y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines?.

En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:

- a. Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.
- b. Conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
- c. Valoración objetiva de los recursos. La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.
- d. Implantación efectiva. Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

GRÁFICO No. 3



Autor: Robert Kaplan

Fuente: "Dirección Estratégica".

Estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

El esquema en el cual se formula la Estrategia Competitiva es el siguiente:



Autor: Robert. Kaplan

Fuente: "Dirección Estratégica".

Las empresas pueden planificar estratégicamente desde cuatro perspectivas que son: Reactivista, inactivista, preactivista, interactivista.

A continuación se presenta los criterios de cada una de estas orientaciones. Dentro de la orientación reactivista se presenta una visión del lugar de donde se viene y se presenta el lugar hacia el cual se dirige. Se busca eficiencia a través del trabajo con personas de valores. Las evaluaciones y juicios se basan en la moralidad; se piensa cualitativamente, se planifica de abajo hacia arriba, se tratan los problemas por separado.

Con la orientación inactivista se busca continuar con lo conocido, se sobrevive, tienen medios autocráticos y fines democráticos, y se desempeñan bien únicamente cuando las circunstancias que las rodean son favorables.

En la orientación preactivista se cree que el futuro será mejor que el presente y que el pasado, por lo tanto, buscan acelerar el cambio, para explotar las oportunidades que traiga. Se cree en el desarrollo tecnológico, las empresas interactivistas tienen como principal objetivo el crecimiento, la planificación preactivista consiste en predecir el futuro y prepararse para él. La preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y explotar las oportunidades futuras. Este tipo de planificación se hace de arriba hacia abajo.

La orientación interactivista consideran al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables; confían más en la experimentación que en la experiencia; el objetivo es maximizar su capacidad para aprender y para adaptarse: desarrollarse.

2.1.2 Planificación Corporativa

La organización administrativa es un análisis de la organización de los procesos de cambio al que está sometida, su desarrollo y problemas; se mide la eficiencia de la organización y la influencia que sobre ella tiene la forma de conducción. En síntesis, se refiere a la manera de analizar el estado de la organización².

Se comienza por definir la estructura formal de la organización, analizando su organigrama, el manual de funciones u organización, el manual de procesos y procedimientos, entre otros aspectos.

De este análisis se puede concluir que se deben establecer:

- Funciones no cubiertas o innecesarias,
- Relaciones de autoridad mal definidas

² OLACEPS, Taller Internacional e Auditoría de Gestión. La Paz – Bolivia. Noviembre 2002.

- Asignación de funciones opuestas, a un mismo departamento
- Excesivo o muy reducido control
- Funciones con sobrecarga de trabajo
- Muchos o muy pocos niveles estructurales
- Centralización excesiva o muy reducido control
- Relaciones de “uno sobre uno” innecesariamente
- Falta de asesoramiento

En los casos detallados anteriormente es necesario analizar cuáles son las relaciones de autoridad existentes, los grados de delegación, qué áreas realiza cada persona y cuál es la adaptación del personal en sus puestos.

El análisis de la organización permite tener una idea del grado de delegación hacia los distintos niveles de conducción.

2.1.3 Planificación Operativa

El sistema de planificación operacional consiste en evaluar los objetivos de gestión (formulación y seguimiento) y su relación con los objetivos estratégicos y la ejecución de las operaciones definidas para el logro de los objetivos.

2.2 Indicadores

La administración estratégica, debe guiarse con estándares con los cuales realizar comparaciones sobre el desempeño en las áreas de finanzas, marketing, recursos humanos y tecnología; estos estándares se los conoce con el nombre de indicadores.

2.2.1 Conceptos

“Indicadores son decisiones estratégicas y medidas de desempeño para las áreas de finanzas, marketing, recursos humanos y tecnología”³

“Los indicadores, llamados en inglés “key performance indicators (KPI’s)” es la base para la adecuada integración de metas, planes y programas, para lograr los resultados que la organización busca alcanzar”.⁴

En resumen se puede decir que los indicadores son medidas o el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Los indicadores son decisiones estratégicas para las áreas de finanzas, marketing, recursos humanos y tecnología, mismos que ayudan a medir el desempeño.

Los indicadores se miden desde la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo del talento humano.

2.2.2 Características

Los indicadores tienen por objetivo motivar a los directivos y al talento humano para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la empresa.

Dentro de las características de los indicadores tenemos que son medibles porque permiten que los objetivos sean medibles, hasta el punto de que sino se encuentran un índice medible no se podrá generar un objetivo porque este no se podrá medir.

Los indicadores son entendibles porque su redacción fácilmente permite identificar los medios específicos que utiliza la organización para progresar.

Los indicadores son controlables porque de esa manera se los puede manejar para el beneficio de la organización.

³ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Robert Kaplan. Pg. 112

⁴ www.tablero-decomando.com

2.2.3 Importancia de los indicadores

Los indicadores son importantes porque miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el cómo e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los objetivos pueden ser financieros o no financieros, se los usa para cuantificar objetivos para reflejar el rendimiento de una organización, estos indicadores son usados para ayudar el estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

Los indicadores están unidos a la estrategia de la organización, ya que estos permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos.

2.2.4 Clasificación de los indicadores

Los indicadores se clasifican en cuatro grupos que son:

Indicadores Financieros:

El sistema que se ha utilizado para la medición de resultado de las empresas ha sido el financiero, sin embargo en la actualidad este sistema ha sido criticado e incluso excluido de algunos negocios debido a que la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y muy poco en la creación de valor a largo plazo en lo que respecta principalmente a activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro. Las medidas financieras no son suficientes para reflejar el valor creado o destruido del accionar empresarial.

Indicadores procesos internos

En la actualidad la calidad es indispensable en todas las organizaciones y las instituciones educativas no son la excepción; ya que estos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor. Dentro de estos indicadores tenemos indicadores de eficacia, gestión, eficiencia.

Dentro de la perspectiva de procesos internos, se tiene como objetivo la satisfacción de los clientes y accionistas; planeando un enfoque sobre los procesos que destaquen la ejecución de la estrategia en la organización.

Indicadores aprendizaje – crecimiento

Los indicadores de aprendizaje – crecimiento, son un grupo de datos que permiten a la organización mejorar al mismo tiempo que aprenden.

Esta perspectiva tiene como base el uso de los activos intangibles buscando capacidades especiales de la empresa en determinados sectores como eficiencia, tecnología, etc.

Indicadores clientes

Los indicadores de clientes (se entiende por clientes al alumno y/o padres de familia), ayudan a reforzar los lazos entre la Institución y los alumnos, midiendo su satisfacción, lealtad. Además muestra el crecimiento de la Institución en lo que se refiere a número de alumnos y por ende a ingresos.

Los indicadores que se relacionan con las necesidades y los niveles de satisfacción del cliente, entre los que se tienen, nivel actual de la satisfacción, frecuencia de la distribución de retroalimentación del cliente, mejorar la satisfacción de cliente, etc.

2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Cuando una Institución formula indicadores debe buscar estimular tanto a directivos como a trabajadores para alcanzar objetivos y metas de la Institución a través de la aplicación de la estrategia de la unidad de negocio.

Cuando se elaboran indicadores se establecen necesidades en orden de importancia para conseguir identificar los más importantes a fin de fijarlos y monitorearlos a través del tiempo.

Para seleccionar los indicadores se deben tomar varios criterios, el primero es que se deben presentar como máximo siete indicadores por sector; esto se debe a que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el Cuadro de Mando Integral, y como resultado los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo.

Para preparar los objetivos, se debe partir de los objetivos del negocio, para diseñar los indicadores que satisfagan las necesidades de la empresa.

Los indicadores deben realizarse tomando el tiempo y atención necesaria al proceso para que el Cuadro de Mando Integral no esté sesgado hacia indicadores de resultados y de corto plazo que minan la idea original de equilibrar a corto y largo plazo.

Otro criterio importante para seleccionar los indicadores es que en la medida de lo posible sean cuantificables y objetivos ya que estos son menos susceptibles de sesgos debido a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar.

“El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un Cuadro de Mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia, además el arte de redefinir los indicadores reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan las cosas que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados”.⁵ Al preparar los indicadores se debe vincularlos con la estrategia a través de:

⁵ NILS. G. JAN. R. MAGNUS. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2006. Madrid 2006 pg. 67.

GRAFICO No. 2

Cada indicador debe ser parte de una cadena de relaciones que comunique el significado de la estrategia a la organización.

Autor : La Estudiante

Fuente: Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan.

Los indicadores de resultado (efecto) reflejan los resultados de la actuación pasada y miden los resultados de objetivos de corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco como por ejemplo rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción y retención del cliente.

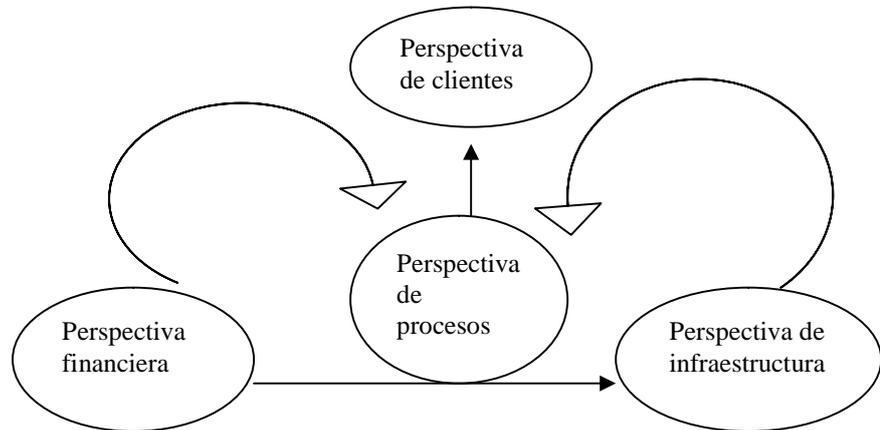
Los indicadores de actuación (causa) describen lo que se hace e impulsan o lideran acciones para generar resultados a largo plazo. Por ejemplo segmentos de mercado, procesos internos, objetivos financieros.

2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

Los indicadores deben ser manejados dentro de un mapa estratégico que se relacione en las cuatro perspectivas principales que son clientes, procesos internos, Financiera e infraestructura de la siguiente forma:

GRÁFICO No.3

MAPA ESTRATÉGICO



Autor: Robert Kaplan

Fuente: El Cuadro de Mando Integral

Se prepara el mapa estratégico compuesto de objetivos estratégicos y relaciones causales; los objetivos mostrarán lo que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de las relaciones entre los objetivos; es importante mencionar que la relación no es matemática sino intuitiva basándose en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

Los indicadores se presentarán semánticamente de la siguiente forma:

Redacción del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos:

Agregación más preposición:

- Porcentaje de Variable (sustantivo plural)
- Por ejemplo Aprendizajes

Verbo

- En infinitivo. Ejemplo: Realizar

Complementos circunstanciales: El espacio en donde se desarrolló el indicador en este caso “En el Colegio San José de Morán el año lectivo 2008-2009”

Objetivo del Indicador

Lo que se busca obtener.

Indicador escogido:

Representa el indicador escogido y se presenta el porcentaje a obtener. Número de clientes a incrementar y el porcentaje alcanzado es el 100%.

2.3 Cuadro de mando integral

Cuadro de Mando Integral es el choque entre la fuerza de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad.

El Cuadro de Mando Integral mantiene los indicadores financieros tradicionales, pero estos cuentan con la historia de los hechos y acontecimientos pasados, mismos que servirán para que las empresas relacionen las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo en busca del éxito.

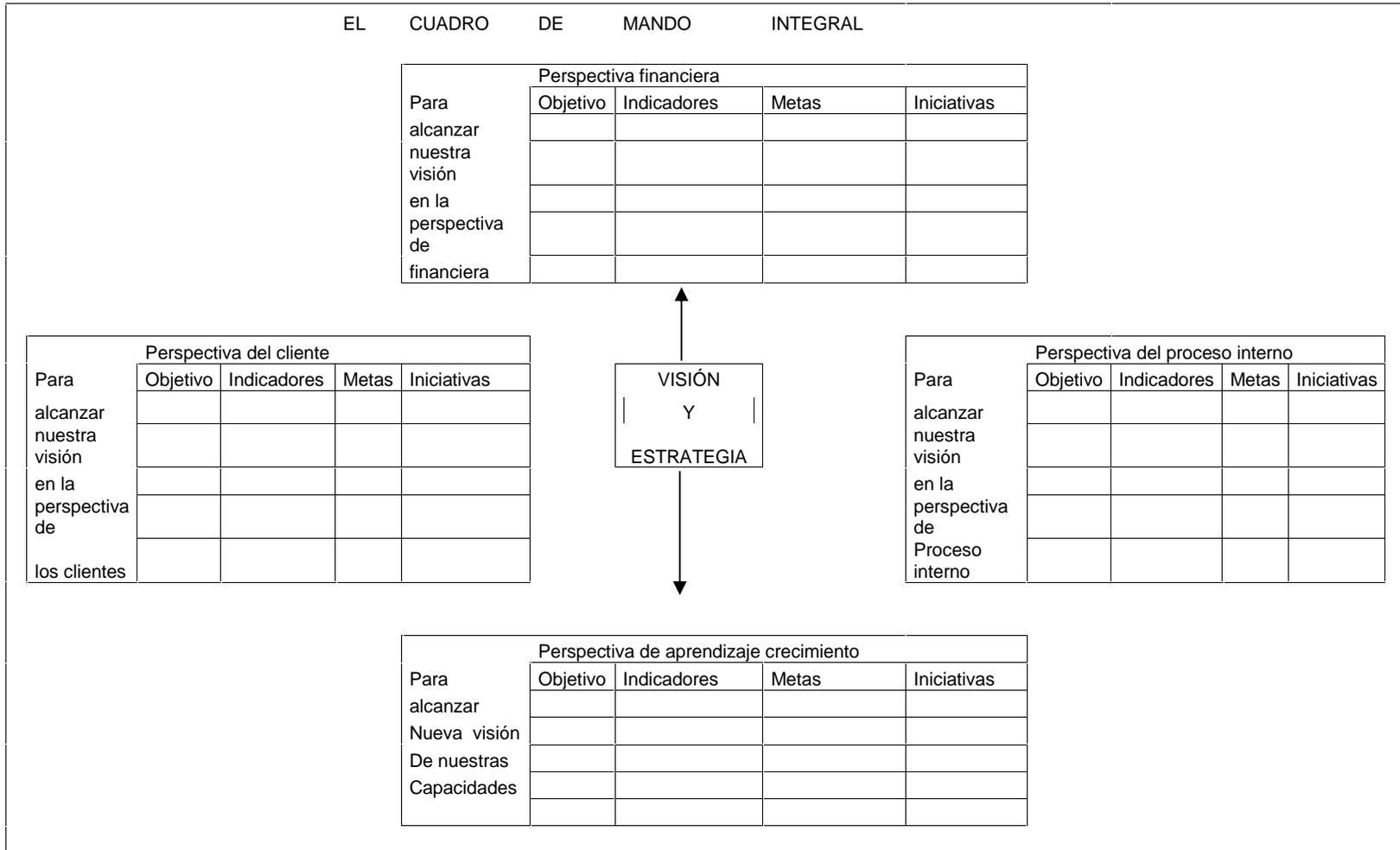
El Cuadro de Mando integral complementa los indicadores financieros del pasado con medidas de los inductores del futuro, los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando viene de la visión y estrategia de una organización y su actuación desde cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Con el cuadro de Mando Integral los ejecutivos miden la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar

las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos necesarios para una buena actuación futura.

Con el Cuadro de Mando Integral se puede identificar las actividades críticas de creación de valor, creadas Estructura del Cuadro de Mando Integral que proporciona una estructura mientras sigue observando la actuación a corto plazo a través de la perspectiva financiera. El Cuadro de Mando Integral muestra los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

CUADRO No. 1



Autor: Robert Kaplan

Tomado: El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando es usado por las empresas como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo; para preparar el cuadro de Mando se debe seguir cuatro procesos que son:

- 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2) Comunicar y circular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4) Aumentar el feedback y formación estratégica.

2.3.1 Perspectiva Financiera

El sistema que se ha utilizado para la medición de resultados de las empresas ha sido el financiero , sin embargo en la actualidad este sistema ha sido criticado e incluso excluido de algunos negocios debido a que la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y muy poco en la creación de valor a largo plazo en lo que respecta principalmente a activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro. Las medidas financieras no son suficientes para reflejar el valor creado o destruido del accionar empresarial.

“En el Cuadro de Mando Integral, se mantiene la perspectiva financiera, debido a que son herramientas importantes para mostrar las consecuencias económicas de acciones realizadas. Las medidas de actuación financiera muestran si la estrategia y puesta en marcha de la misma por una empresa ha contribuido a la mejora del mínimo aceptable.”⁶

Por lo general las perspectivas financieras relacionan la rentabilidad, medida por los ingresos, los rendimientos de capital empleados y el valor añadido económico. Además también se mide el crecimiento de las ventas o generación de flujo de efectivo.

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

⁶ KAPLAN Robert/NORTON/David. “Cuadro de Mando Integral” 2000.pg. 41.

Los temas financieros más frecuentes son el incremento de ingresos, mejora de costos y productividad, y estos son vínculos importantes a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Las medidas y los objetivos deben jugar un papel doble que son definir la actuación financiera que se espera de la estrategia y servir como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Una gestión financiera eficaz debe tener cuidado con el riesgo y los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow buscarán acentuar el mejorar los rendimientos de inversión. La gestión de riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

En la perspectiva financiera se debe tomar en cuenta los siguientes temas estratégicos:

CUADRO No. 2

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos / empleados	Inversiones (porcentaje de ventas I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores. Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de aoutput por transacción)	Período de recuperación (Pay – Back) Throughput

Elaborado: La autora

Fuente: El cuadro de Mando Integral.

En resumen se puede decir que los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, proporcionan rendimientos superiores basados en el capital invertido. El uso del Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y del ciclo de vida.

2.3.2 Perspectiva de Procesos

“En la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, de esta forma los procesos permitirán a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas”⁷

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

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- 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. 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.

⁷ GUIA DIDACTICA. Postgrado en Gestión de Salud UTPL pg. 39

2.3.3 Perspectiva aprendizaje – crecimiento

“...La formación o aprendizaje y el crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”⁸

El modelo plantea los valores de esta perspectiva como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

⁸GUIA DIDACTICA. Postgrado en Gestión de Salud UTPL. 42

2.3.4 Perspectiva cliente

“En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados”.⁹

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.

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 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.

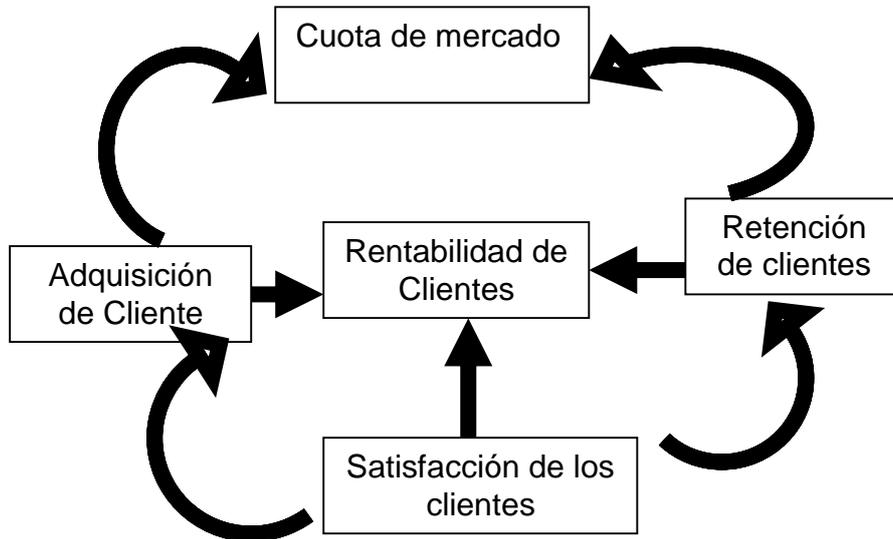
Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas deben identificar los segmentos del cliente y del mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

Los indicadores centrales del cliente Kaplan en su obra Cuadro de Mando Integral pg. 81 los resume en el siguiente cuadro:

⁹ GUIA DIDACTICA. Postgrado en Gestión de Salud UTPL. 39

GRAFICO No. 4 INDICADORES CENTRALES



Autor: Robert Kaplan

Fuente: "El Cuadro de Mando Integral"

CUADRO No. 3 OBJETIVO INDICADOR

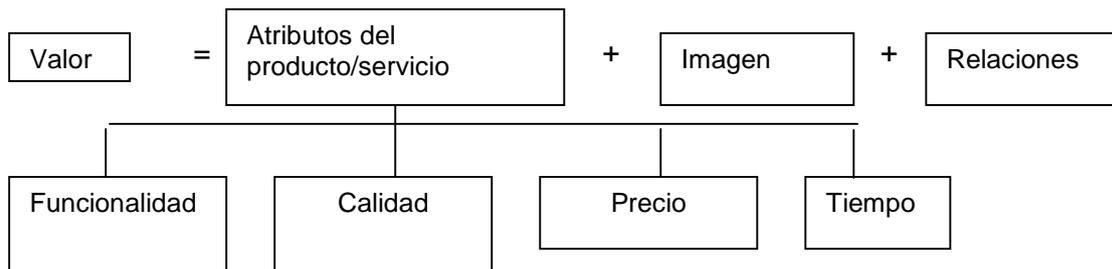
Indicador Central del cliente	MIDE
Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realizan una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Satisfacción del cliente	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Rentabilidad del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Beneficio del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Otro aspecto importante para analizar es la rentabilidad del cliente que se la analizará en base a sus atributos que Kaplan en su obra cuadro de Mando Integral dice que son:

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

GRAFICO No. 5

MODELO GENÉRICO



Autor: La estudiante

Fuente: "El Cuadro de Mando Integral"

CAPÍTULO 3.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES.

3.1 Identificación de las áreas, variables y objetivos.

CRECIMIENTO

ÁREA	Objetivo	Indicador	Variable
Cobertura	Incrementar la participación de mercado para mejorar posicionamiento	Porcentaje de alumnos nuevos en la Institución durante el período lectivo 2008-2009.	Participación – mercado
Presupuesto	Implantar un mecanismo para el control de gastos a través de presupuestos	Porcentaje de valores disminuidos en los gastos efectuados en el periodo 2008 -2009	Gastos – Presupuestos
Personal	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Institución.	Porcentaje de capacitaciones adicionales dictadas en la Institución durante el período 2008 – 2009-	Número – capacitaciones
Innovación	Mejorar la capacidad tecnológica del Colegio	Porcentaje de equipos adquiridos por la institución durante el período lectivo 2008-2009.	Cantidad – equipo computación

CLIENTE

ÁREA	Objetivo	Indicador	Variable
Ventas	Incrementar el número de ingresos para mejorar la participación las ventas.	Cantidad incrementada en ingresos por pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Ingresos – Pensiones
Precio	Mantener precio de pensiones competitivas para atraer alumnos	Valor incrementado en los valores de las pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	precios - pensión
Calidad	Ofrecer una educación de calidad de acuerdo a las necesidades de los alumnos	Porcentaje Incrementado en la calificación de los estudiantes en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Rendimiento académico - alumnos
Funcionalidad	Mantener una variedad de productos y servicios	Número de especialidades que oferta la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Número - Especialidades

CONTROL – INTERNO

ÁREA	Objetivo	Indicador	Variable
Personal	Eficiencia profesores	Porcentaje Incrementado en la calificación de evaluaciones a maestros de la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Evaluaciones - maestros
Personal	Retención de profesores	Número de renunciaciones correspondientes a profesores que han disminuido en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Número - renunciaciones
Personal	Lograr fidelidad por parte de los profesores a través de mejorar sus ingresos	Valor de incremento a los sueldos de los profesores en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Salarios – profesores
Funcionalidad	Mantener una variedad de productos y servicios	Cantidad de horarios Incrementados en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Número - horarios

FINANCIERA

ÁREA	Objetivo	Indicador	Variable
Productividad	Incrementar utilidades a través del aumento de ingresos por captación de un mayor número de alumnos.	Valor de las utilidades obtenidas en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Utilidades - ventas
Rentabilidad	Bajar costo de deuda y además riesgo por alto endeudamiento	Monto de la deuda disminuida en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Deuda – Activo total
Productividad	Evitar que el equipo tenga tiempo ocioso ocasionando pérdidas a la institución	Cantidad Incrementada en el índice de productividad de los activos fijos en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Utilidades – activos totales
Rendimiento	Hacer atractiva y productiva a la institución para propietarios	Porcentaje incrementado en el índice de rendimiento sobre capital contable en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Utilidad – Capital Contable

3.2 Preparación de indicadores.

ÁREA	Objetivo	Indicador	Resultados
Cobertura	Incrementar la participación de mercado para captar mayor número de alumnado	Porcentaje de valores disminuidos en los gastos efectuados en el periodo 2008 -2009	El número de alumnos matriculados en el período 2008-2009 Incremento de doscientos a doscientos cuarenta
Presupuesto	Implantar un mecanismo para el control de gastos a través de presupuestos	Porcentaje de valores disminuidos en los gastos efectuados en el periodo 2008 -2009	En el período 2008 – 2009 los gastos registraron una disminución de tres mil quinientos a tres mil dólares.
Personal	Desarrollar capacitaciones constantes que permitan tener al personal motivado y comprometido con la Institución.	Porcentaje de capacitaciones adicionales dictadas en la Institución durante el período 2008 – 2009-	El número de capacitaciones incrementaron de una al año a cinco al año
Innovación	Mejorar la capacidad tecnológica del Colegio	Porcentaje de equipos adquiridos por la institución durante el período lectivo 2008-2009.	Al finalizar el período 2008 – 2009 el número de computadoras incrementado fue de 12 equipos completos

CLIENTE

ÁREA	Objetivo	Indicador	Resultados
Ventas	Incrementar los ingresos para cubrir con gastos y mantener liquidez en la institución	Cantidad incrementada en ingresos por pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	La participación en el mercado incremento en un 20% (veinte alumnos)
Precio	Mantener precio de pensiones competitivas para hacer atractiva la institución.	Valor incrementado en los valores de las pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	La pensión mensual se conserva en un valor de veinte y cinco dólares pues es un costo muy competitivo en el mercado
Calidad	Ofrecer una educación de calidad de acuerdo a las necesidades de los alumnos	Porcentaje Incrementado en la calificación de los estudiantes en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	El promedio de calificaciones ha incrementado de 15.2 a 16.5 por alumno, esto quiere decir en un 10%.
Funcionalidad	Mantener una variedad de productos y servicios para mantener competitividad	Número de especialidades que oferta la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Las especializaciones se incrementaron de tres a cinco esto quiere decir un porcentaje del 66.67%.

CONTROL – INTERNO

ÁREA	Objetivo	Indicador	Resultado
Personal	Eficiencia profesores	Porcentaje Incrementado en la calificación de evaluaciones a maestros de la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	El promedio de calificación en evaluaciones a profesores ha incrementado de 17.3 a 18.68 por alumno, esto quiere decir en un 8%.
Personal	Retención de profesores para mejorar continuidad de educación	Número de renunciaciones correspondientes a profesores que han disminuido en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	El número de renunciaciones mensual ha disminuido de cuatro a una.
Personal	Lograr fidelidad por parte de los profesores a través de mejorar sus ingresos	Valor de incremento a los sueldos de los profesores en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Los salarios han incrementado en un 5%
Funcionalidad	Mantener una variedad de horarios	Cantidad de horarios Incrementados en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	El número de especialidades se ha incrementado en un 150%

FINANCIERA

ÁREA	Objetivo	Indicador	Variable
Productividad	Tener un margen de utilidad atractivo para los propietarios de la Institución para estimular su trabajo	Valor de las utilidades obtenidas en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Las utilidades han incrementado de un 0.90 ctvos. dólares el índice circulante
Apalancamiento	Disminuir el apalancamiento financiero	Monto de la deuda disminuida en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Este índice ha tenido incremento sustancial de 1.2 a 2.6.
Actividad	Incrementar la productividad de los activos fijos sin mantener equipo ocioso	Cantidad Incrementada en el índice de productividad de los activos fijos en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	El incremento que se ha dado es del 20%
Rendimiento	Incrementar el índice de rendimiento sobre capital contable	Porcentaje incrementado en el índice de rendimiento sobre capital contable en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Se ha incrementado en un 2% el índice de rendimiento sobre capital contable

3.3 Diseño cuadro de indicadores.

FICHA TÉCNICA No. 1

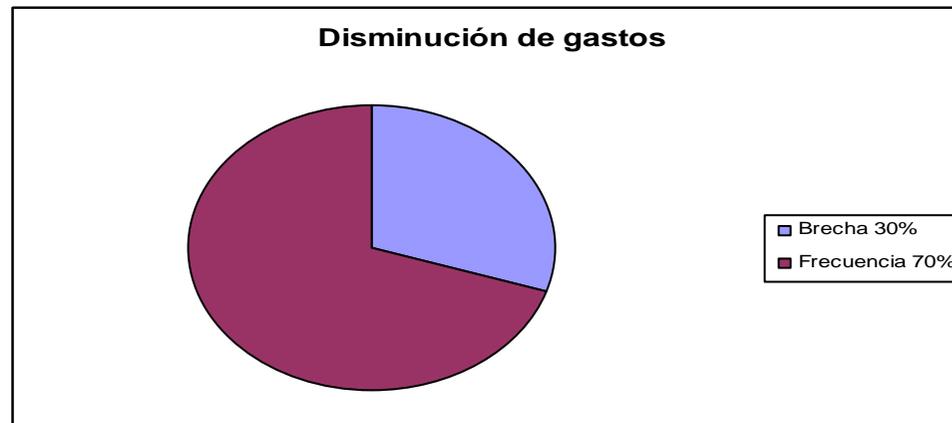
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de alumnos nuevos en la Institución durante el período lectivo 2008-2009.	Proliferación de establecimientos similares en el sector	Número alumnos incrementados / número total de alumnos = $\frac{40}{200} = 20\%$	%	80%	25%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100$ $\frac{20}{25} = 80\%$ Brecha desfavorable 20%



Se ha logrado alcanzar el 80% del objetivo con un 20% de brecha desfavorable del objetivo.

Ficha Técnica No. 2

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de valores disminuidos en los gastos efectuados en el periodo 2008 -2009	Incremento salarial. Crisis económica mundial	Valor disminución gastos / gastos presupuestados $= \frac{255}{3500} = 7\%$	%	70%	10%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $\frac{7}{10} * 100 = 70\%$ Brecha 30% desfavorable 30%



Se ha logrado alcanzar el 70% del objetivo con un 30% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 3

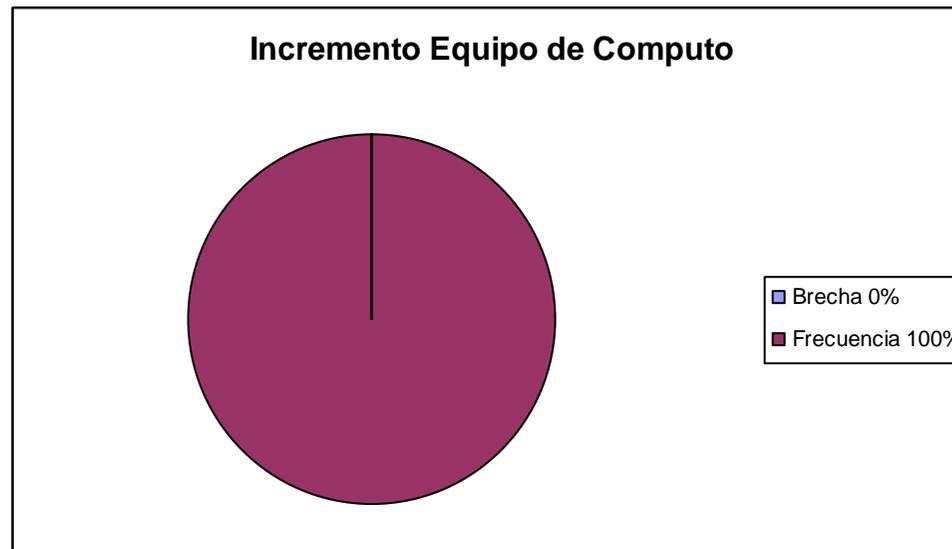
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de capacitaciones adicionales dictadas en la Institución durante el período 2008 – 2009-	Exigencia del Gobierno para mejorar calidad de educación	Incremento número – capacitaciones/ número total de capacitaciones $= \frac{5}{6} = 83.33\%$	%	92.59%	90%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $\frac{83.33}{90} * 100 = 92.59\%$ Brecha 7% desfavorable



Se ha logrado alcanzar el 93% del objetivo con un 7% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 4

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje de equipos adquiridos por la institución durante el período lectivo 2008-2009.	Avances tecnológico y de telecomunicación vital en el desarrollo de la educación.	Incremento número de computadoras de la Institución / Número total de computadores estándar = $\frac{12}{15} = 80\%$	%	100%	80%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{80}{80} * 100 = 100\%$ Brecha.



Se ha logrado alcanzar el 100% del objetivo con un 0% de brecha del objetivo

Ficha Técnica No. 5

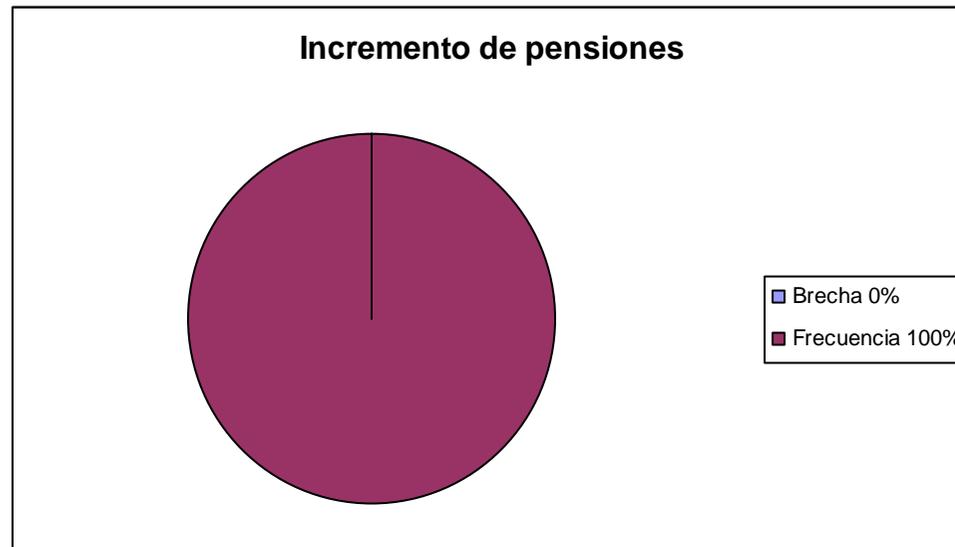
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad incrementada en ingresos por pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Falta de liquidez por disminución de clientes	Incremento ingresos / Ingresos promedio de los dos últimos años= $\frac{1000}{5000} = 20\%$	%	66.67%	30%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $\frac{20}{30} = 66.66\%$ Brecha desfavorable 33.33%



Se ha logrado alcanzar el 66.67% del objetivo con un 33.33% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 6

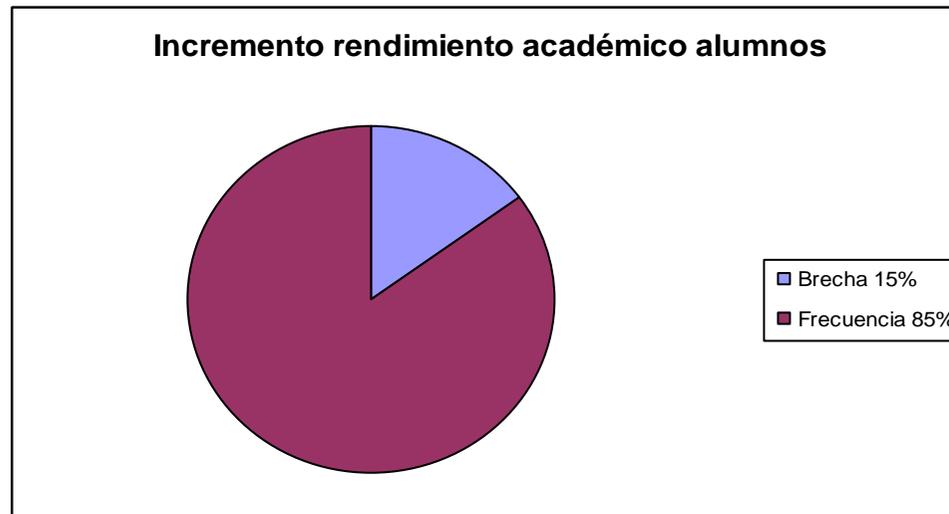
Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Valor incrementado en los costos de las pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Incremento de instituciones educativas gubernamentales	Incremento valor pensión Institución / Valor pensión promedio de los últimos dos años	%	0%	5%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{0}{5} = 0 \text{ Brecha } 0\%$



Se ha logrado alcanzar el 100% del objetivo con un 0% de brecha del objetivo

Ficha Técnica No. 7

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje Incrementado en la calificación de los estudiantes en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Calidad educativa logra fidelidad de estudiantes	Incremento rendimiento / rendimiento promedio periodo anterior= $\frac{1.3}{15.2} = 8.5\%$	%	85%	10%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{Indicador}{estándar} * 100 = 8$ $= \frac{8.5}{10} * 100 = 85\%$ Brecha 15% favorable



Se ha logrado alcanzar el 85% del objetivo con un 15% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 8

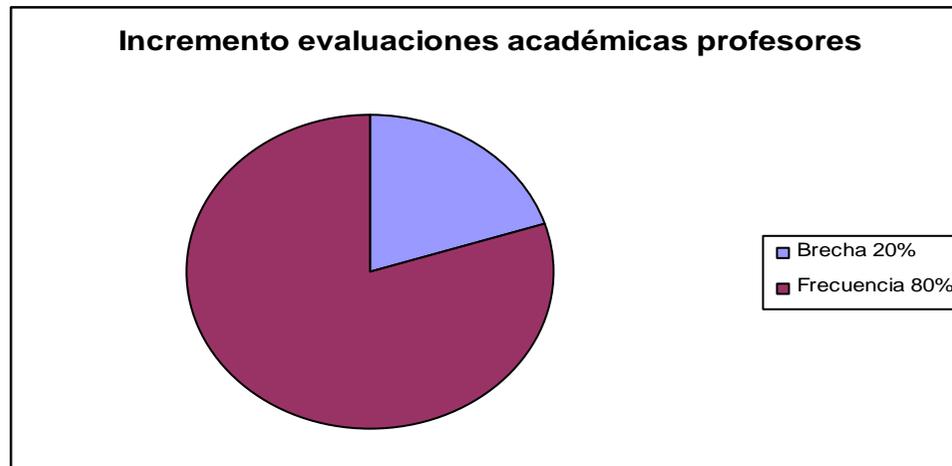
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de especialidades que oferta la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Demanda variedad en especializaciones	Número de especialidades incrementadas / Número total de especialidades de la institución en el último año = $\frac{2}{3} = 66\%$	%	83.33%	80%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{66}{80} = 83.88\%$ Brecha desfavorable 16.67%



Se ha logrado alcanzar el 83.33% del objetivo con un 16.67% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 9

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje Incrementado en la calificación de evaluaciones a maestros de la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Calidad educación factor para tener representación en el mercado	Incremento Calificación evaluaciones a maestros / promedio calificación evaluaciones a maestros = $\frac{1.38}{17.3} = 8\%$	%	80%	10%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ = $\frac{8}{10} * 100 = 80\%$ Brecha desfavorable 20%



Se ha logrado alcanzar el 80% del objetivo con un 20% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 10

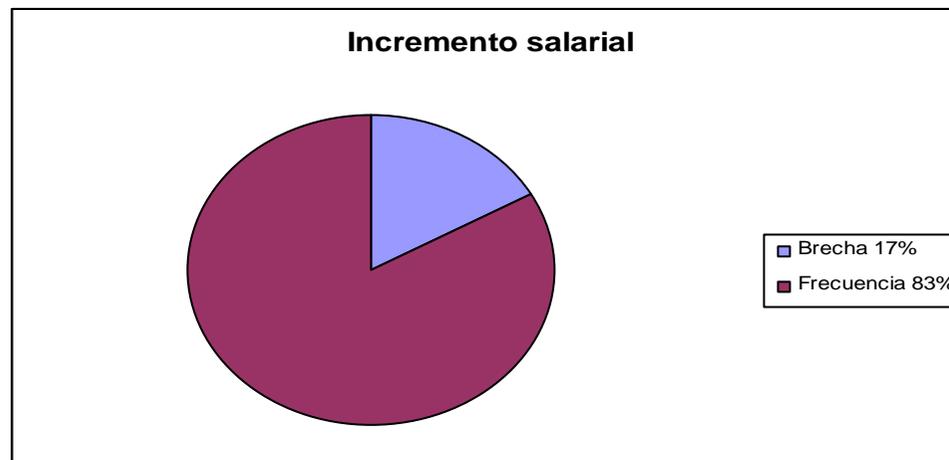
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de renuncias correspondientes a profesores que han disminuido en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Demanda de profesores capacitados	Disminución número de profesores que han renunciado / Número de profesores promedio que renuncio en los dos últimos años = $\frac{3}{4} = 75\%$	%	83.33%	90%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{Indicador}{estándar} * 100 = 83.33\%$ Brecha desfavorable 16.67%



Se ha logrado alcanzar el 83.33% del objetivo con un 16.67% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 11

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Valor de incremento a los sueldos de los profesores en la institución durante el período lectivo 2008-2009.	Incremento tablas salariales	Incremento salarios pagado a profesores / Salarios promedio pagado a profesores en los últimos dos años = $\frac{15}{300} = 5\%$	%	83.33%	6%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{5}{6} = 83.33$ Brecha desfavorable 16.67%



Se ha logrado alcanzar el 83.33% del objetivo con un 16.67% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 12

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad de horarios Incrementados en la institución durante el período lectivo 2008 - 2009.	Incremento instituciones similares en el sector	Número de horarios incrementados / número horarios inicio del período = $\frac{1}{1} = 100\%$	%	100%	100%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{100}{100} * 100 = 100\%$ Brecha desfavorable



Se ha logrado alcanzar el 100% del objetivo con un 0% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 13

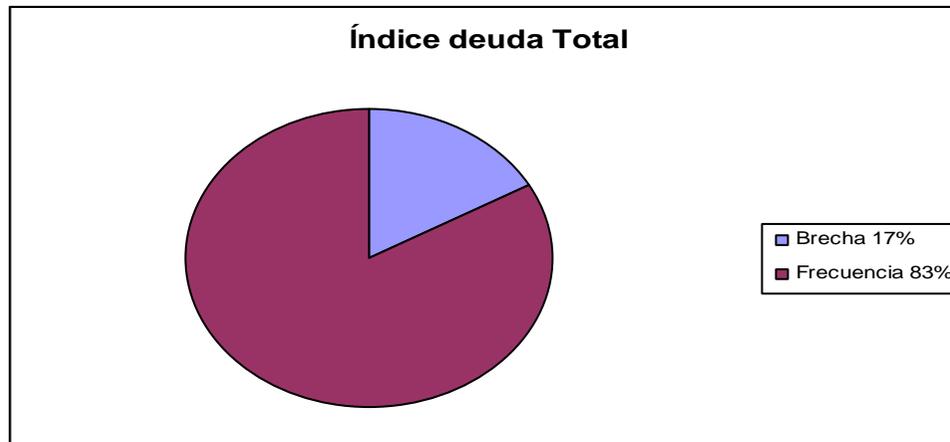
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Valor de las utilidades obtenidas en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Bajo rendimiento económico por costos altos	Incremento productividad / Productividad promedio dos últimos años = $\frac{5}{15} = 33.33\%$	%	100%	40%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{33.33}{40} * 100 = 83.33\%$ Brecha desfavorable = 16.67%



Se ha logrado alcanzar el 83% del objetivo con un 17% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 14

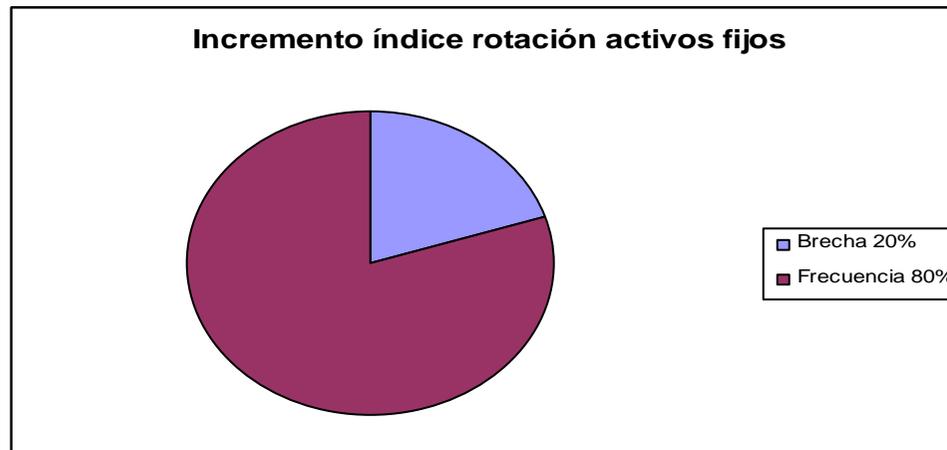
Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Monto de la deuda disminuida en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Alto Riesgo al mantener altos costos financieros	Disminución índice deuda total / Índice deuda total último año $= \frac{10.000}{50.000} = 20\%$	%	87%	90%	Colecturía del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{20}{23} * 100 = 87\%$ Brecha desfavorable 13%.



Se ha logrado alcanzar el 83% del objetivo con un 17% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 15

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Cantidad Incrementada en el índice de productividad de los activos fijos en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Evitar pérdidas por mantener equipo ocioso para mejorar eficiencia y por ende competitividad	Incremento índice de productividad / índice productividad año anterior = $\frac{0.24}{1.2} = 0.20$	%	80%	90%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{20}{25} * 100 = 80\%$ Brecha desfavorable 20%



Se ha logrado alcanzar el 80% del objetivo con un 20% de brecha desfavorable del objetivo

Ficha Técnica No. 16

Nombre del Indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje incrementado en el índice de rendimiento sobre capital contable en la institución durante el período lectivo 2008 -2009.	Pequeñas instituciones no son atractivas para inversionistas	Incremento índice / Índice rendimiento sobre capital año anterior = $\frac{600}{5000} = 12\%$	%	85.7%	90%	Secretaría del Colegio San José de Morán	Índice: $\frac{\text{Indicador}}{\text{estándar}} * 100 = 80$ $= \frac{12}{14} * 100 = 85.71\%$ Brecha desfavorable 14.29



Se ha logrado alcanzar el 86% del objetivo con un 14% de brecha desfavorable del objetivo

3.5 Informe.

A los Señores Propietarios y Directivos del “Colegio San José de Morán” de la Parroquia Calderón de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha.

Después de realizar el Diseño Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para el “Colegio San José de Morán” de la Parroquia Calderón de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha, período 2009, se puede concluir lo siguiente:

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO.

En el período lectivo 2008-2009 en el Colegio “San José de Morán”, se da un incremento de cuarenta alumnos; el porcentaje de incremento en el alumnado es el 20% existiendo una brecha de diferencia del 20% en relación al objetivo planteado; esto se debe a la proliferación de establecimientos similares en el sector.

En lo que se refiere a los gastos realizados En el período lectivo 2008-2009 en el Colegio “San José de Morán”, se tiene una disminución del 7% en relación a períodos anteriores; existiendo una brecha desfavorable del 30% en relación a los objetivos propuestos debido a las alzas salariales e incrementos en servicios que se dieron en el período.

El porcentaje de capacitaciones adicionales dictadas en la Institución durante el período 2008 – 2009 fue del 83.33% existiendo una brecha del 7% debido a factores como tiempo y capacidad física de la Institución.

El porcentaje de equipos adquiridos por la institución durante el período lectivo 2008-2009 tuvo un incremento del 80% llegando al objetivo planteado y de esa forma actualizar a la institución en tecnología.

La cantidad incrementada en ingresos por pensiones en la institución durante el período lectivo 2008 -2009 es del 20% dejando una brecha desfavorable del 33.33% sin llegar al objetivo deseado debido a que el sector carece de medios para educarse en instituciones particulares.

El valor incrementado en costo de las pensiones no se lo realizó, debido a la crisis económica que no permite al estudiantado incrementar costos en el rubro de educación.

Se ha logrado incrementar la calidad educativa de la institución; esto lo muestra el porcentaje incrementado en la calificación de los estudiantes en el período lectivo 2008 - 2009; en un 8.5%; estableciendo una brecha favorable del 15% cumpliendo satisfactoriamente el objetivo planteado.

Se ha podido captar un mayor número de alumnos a través del incremento de especialidades ofertadas por la institución durante el período lectivo 2008 -2009, en un 66% estableciendo una brecha favorable del 16.67% pues existe más variedad en la oferta del colegio.

La calidad educativa de la institución en relación al conocimiento científico y pedagógico incrementó en un porcentaje del 8% en la calificación de evaluaciones a maestros de la institución durante el período lectivo 2008-2009; obteniendo una brecha desfavorable del 20% debido a la falta de apoyo gubernamental para capacitar mayormente al personal.

Se ha logrado disminuir la deserción de profesores; ya que el número de renunciaciones correspondientes a profesores que han disminuido en la institución durante el período lectivo 2008 -2009 tiene un porcentaje del 75%; sin embargo continúa una brecha desfavorable del 16.67% debido a que los profesores constantemente buscan mejorar sus ingresos en otras cambiando de instituciones constantemente y el Colegio "San José de Morán" debido a costos no puede mejorar aún más los sueldos a profesores.

El valor del incremento a los sueldos de los profesores en la Institución durante el período lectivo 2008-2009 se incremento en un 5% teniendo una brecha desfavorable del 16.67% del objetivo planteado; esto se debe a la crisis económica que afecta a todos los sectores del país.

Para incrementar la funcionalidad de la Institución se incrementó la jornada de trabajo matutina en la Institución durante el período lectivo 2008 -2009.;representando un 100% del objetivo planteado.

El rendimiento a los propietarios de la institución durante el período lectivo 2008 -2009.se logró incrementar en un 33.33%; estableciendo una brecha desfavorable del 16.67. Esto se debe a que los ingresos no pudieron ser mejorados y por ende las utilidades tampoco.

El riesgo de la empresa disminuyó ya que el monto de la deuda en la Institución durante el período lectivo 2008 -2009 fue de un 20%; estableciendo una brecha desfavorable del 13% debido a que no se pudo cumplir con el objetivo planteado.

Se ha logrado incrementar la productividad de los activos fijos en la Institución durante el período lectivo 2008 -2009 en un 20%, teniendo una brecha negativa del 20%; esto se debe a que no se optimiza el uso de los bienes de empresa al máximo de parte del personal.

El rendimiento para los accionistas ha incrementado en un 12% estableciendo una brecha del 14.29% debido a que las utilidades no se mejoraron más porque los ingresos no incrementaron en objetivos establecidos y los gastos no disminuyeron en margen buscados.

En resumen los resultados obtenidos son:

- ◇ El número de alumnos creció en un 20%.
- ◇ Se dio una disminución del 7% en los gastos presupuestados
- ◇ La capacitación a docentes incremento en un 83.33%
- ◇ El equipo de cómputo incremento en un 80%

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- ◇ El número de alumnado creció en un 20%
- ◇ Las pensiones no tuvieron ningún incremento
- ◇ El rendimiento académico de los estudiantes fue de 8.5%
- ◇ El número de especialidades mejoró

PERSPECTIVA CONTROL INTERNO

- ◇ Las calificaciones de conocimientos académicos a docentes mejoró en un 8%

- ◇ Las renunciaciones de profesores ha disminuido
- ◇ Se han incrementado los salarios de los profesores
- ◇ El número de horarios ha incrementado

PERSPECTIVA FINANCIERA

- ◇ La productividad de la institución ha mejorado en un 33.33%
- ◇ El índice de deuda ha disminuido en un 20%
- ◇ La productividad de activos fijos mejoró en un 20%
- ◇ El rendimiento sobre capital mejoró al 12%.

CONCLUSIONES

1. En el período lectivo 2008-2009 en el Colegio “San José de Morán”, se da un incremento de cuarenta alumnos; el porcentaje de incremento en el alumnado es el 20% existiendo una brecha de diferencia del 20% en relación al objetivo planteado; esto se debe a la proliferación de establecimientos similares en el sector.
2. En lo que se refiere a los gastos realizados En el período lectivo 2008-2009 en el Colegio “San José de Morán”, se tiene una disminución del 7% en relación a períodos anteriores; existiendo una brecha desfavorable del 30% en relación a los objetivos propuestos debido a las alzas salariales e incrementos en servicios que se dieron en el período.
3. El porcentaje de capacitaciones adicionales dictadas en la Institución durante el período 2008 – 2009 fue del 83.33% existiendo una brecha del 7% debido a factores como tiempo y capacidad física de la Institución, falta de apoyo gubernamental. Debido a que en las instituciones privadas este rubro corre por parte de la misma institución incrementando costos y en muchas ocasiones con la reticencia de los profesores que no quieren aportar tiempo en la misma.
4. Se ha logrado incrementar la calidad educativa de la institución; esto lo muestra el porcentaje incrementado en la calificación de los estudiantes en el período lectivo 2008 -2009; en un 8.5%; estableciendo una brecha favorable del 15%; esto gracias a la preparación y trabajo conjunto de la institución, profesores y alumnos.
5. La calidad educativa de la institución en relación al conocimiento científico y pedagógico incrementó en un porcentaje del 8% en la calificación de evaluaciones a maestros de la institución durante el período lectivo 2008-2009; obteniendo una brecha desfavorable del 20% debido a la falta de apoyo gubernamental para capacitar mayormente al personal.
6. Se ha logrado disminuir la deserción de profesores; ya que el número de renunciaciones correspondientes a profesores que han disminuido en la institución durante el período lectivo 2008 -2009 tiene un porcentaje del 75%; sin embargo continúa una brecha desfavorable del 16.67% debido a que los profesores constantemente buscan mejorar sus ingresos en otras cambiando de instituciones.

RECOMENDACIONES

1. Se debe incrementar oferta y variedad de servicios como incremento de horarios, especialidades y mejorar la calidad educativa para diferenciar a la Institución de similares del sector, logrando mejorar participación de la Institución.
2. Los costos se los debe presupuestar con mayor cuidado y realizando provisiones por inflación en el caso de servicios (agua, luz, teléfono, impuestos, etc.); así como tendencias de políticas salariales del gobierno.
3. Se debe contratar personal capacitado y buscar apoyo en programas de capacitación dictados por el gobierno para mejorar la calidad educativa.
4. La evaluación de conocimientos se los debe realizar no solamente en forma cuantitativa sino también con otros medios que aseguren el desarrollo de las inteligencias múltiples.
5. Se debe aplicar indicadores de evaluación a la educación constantemente para asegurar una excelente calidad educativa-
6. Se debe buscar alternativas para mejorar las condiciones de los profesores no solamente en el factor económico sino también en la facilidad y accesibilidad de horarios, ingresos adicionales por trabajos extras (cursos de matemáticas, inglés, etc.)

BIBLIOGRAFÍA

BESLEY, Scott, (2000). **Fundamentos de administración financiera**. Edit. McGraw-Hill, México.

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, (1995). **Manual General de Contabilidad Gubernamental**.

Ediciones Gestión 2006. Madrid 2006 pg. 67

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Robert Kaplan. Pg. 112

KAPLAN Robert/NORTON/David. "Cuadro de Mando Integral" 2000.pg. 41.

NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi (1995). **Metodología de la Investigación**. Edit. Limusa, México D.F.

NILS. G. JAN. R. MAGNUS. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral.

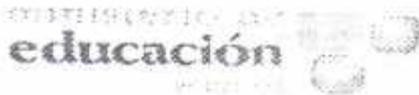
OLACEPS, Taller Internacional e Auditoria de Gestión. La Paz – Bolivia. Noviembre 2002.

OROZCO, Cadena José (1986). **Contabilidad General**. Edit. Productora de Publicaciones, Quito-Ecuador.

REYES, Ponce Agustín (1995). **Administración Moderna**. Edit. Limusa, México.

www.tablero-decomando.com

ANEXOS



Dirección Provincial de Educación de Pichincha
REGIMEN ESCOLAR

14d 723

Quito, a 21 de Agosto del 2008

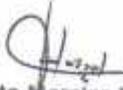
Señor(a)
RECTOR DEL COLEGIO
PARTICULAR SAN JOSE DE MORAN
Presente.-

De mi consideración:

Con referencia a su atenta comunicación tengo a bien dirigirme a usted, para comunicarle que esta Dirección Provincial de Educación, ha tomado debida nota de la(s) designación(es) de:

DIRECTOR(A)	LIC PATRICIO MORALES LEON
VICERRECTOR(A)	LIC. SONIA BASTIDAS ALVAREZ
PRIMER VOCAL	LIC. MARIO ANDRADE VALENCIA
SEGUNDO VOCAL	LIC. ROBERTO PINALOZA VILLAREAL
TERCER VOCAL	LIC. VINICIO GRIJALVA SARABIA
SECRETARIO(A)	LIC. VILMA BEATRIZ ORDOÑEZ

Atentamente,


MSc. Jacinto Morales Naranjo
JEFE DEL DPTO. DE REGIMEN ESCOLAR
Y REFRENDACION DE TITULOS

JMN
TUPIZA M. 



Educemos para tener Patria
Mejía Oe3-24 y Guayaquil, Quito-Ecuador
Teléfono 2583388 e-mail: despacho@drp.gov.ec

ANEXO 2

COLEGIO "SAN JOSE DE MORÁN"
BALANCE GENERAL
AL 31 -12 -2009

ACTIVOS CORRIENTES
ACTIVOS

Caja	100,00	
Caja Chica	50,00	
Bancos	4.500,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		4.650,00

ACTIVOS NO CORRIENTES

Edificios	100.000,00	
Dep.Acum. Edificios	- 36.000,00	
Eq. Computo	13.500,00	
Dep.Acum. Edificios	- 2.250,00	
Muebles y enseres	1.500,00	
Dep.Acum. Mueblesy enseres	1.080,00	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		77.830,00

TOTAL ACTIVOS		<u>82.480,00</u>
---------------	--	------------------

PASIVOS

Pasivos corrientes		
IESS por pagar	645,00	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		645,00

PASIVOS NO CORRIENTES

Hipoteca por pagar		40.000,00
--------------------	--	-----------

TOTAL PASIVOS		40.645,00
---------------	--	-----------

PATRIMONIO

CAPITAL	40.078,69	
Utilidad ejercicio	1.756,31	
TOTAL CAPITAL		41.835,00

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		<u>82.480,00</u>
-----------------------------	--	------------------

COLEGIO "SAN JOSE DE MORÁN"
ESTADO DE RESULTADOS
31 -12 -2009

INGRESOS	6.000,00
- GASTOS	<u>3.245,00</u>
Utilidad antes participación	2.755,00
15% participación	<u>413,25</u>
Utilidad antes impuestos	2.341,75
25% Impuestos	<u>585,44</u>
Utilidad neta	<u><u>1.756,31</u></u>