



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Técnica Particular de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

***Tema: DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN  
PARA EL COLEGIO PARTICULAR MARANATHA, DE LA PROVINCIA DE SANTO  
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.***

***PERIODO 2008***

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### **AUTOR**

*Ruth Esther Córdova Rivadeneira*

### **DIRECTOR DE TESIS**

*Economista Diego Alvarado Astudillo*

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Santo Domingo - Ecuador

2009

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS**

Economista Diego Alvarado Castillo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante: Ruth Esther Córdova Rivadeneira, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, marzo 31 del 2010

f).....

*Econ. Diego Alvarado A.*

## ***DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS***

Yo, Ruth Esther Córdova Rivadeneira, declaro ser autor(a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

*f).....*

*Autora*

## ***AUTORÍA***

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación, es de exclusiva responsabilidad de su autora.

f).....  
*Ruth Esther Córdova Rivadeneira*

## **DEDICATORIA**

Dedicado a personas muy valiosas que Dios a puesto en mi vida:

**A mi madre, Rosita Alegría;** por haber sido la primera persona quién fue mi motivación a no quedarme solo con el bachillerato, sino a seguir a pesar de los obstáculos que se presenten en el camino hasta que culmine mi carrera universitaria.

**A mi esposo, Carlos Antonio;** por su apoyo permanente cuando ya no podía más y sentía rendirme, sus palabras de ánimo y consejos fueron el resorte que me impulsaron para continuar.

**A mi hijo, Jeremy Alexander;** por su amor, paciencia, y comprensión cuando ocupé el tiempo que le pertenecía a él para el desarrollo de esta tesis.

**A mis hermanas, Mafer y Marcia;** por ese apoyo moral que siempre estuvo allí, fortaleciendo mis debilidades.

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Dios**, por todo lo que he recibido de sus manos a pesar de mis ingratitudes, por ese amor incondicional e infinito, por bendecirme cada mañana con la vida, salud, familia, amigos y por las oportunidades que me ha dado para desarrollar esta tesis.

**A mi madre Rosita**, por todo lo que hizo a favor de mí, su amor, su esfuerzo, su dedicación y entrega por verme siempre mejor.

**A mi esposo Carlos**, por su amor, paciencia, por apoyarme en mis sueños profesionales por estar siempre presto para fortalecerme cuando siento que no doy más, por ser mi amigo. Te amo mi Azul Celeste.

**A mi hijo Jeremy**, por llenar de alegría mi vida, por brindarme su amor, comprensión y apoyo lo que me llenó de motivación y fortaleza necesaria para despertar cada día con la ilusión de culminar este trabajo.

**A mis hermanas Mafer y Marcia**, por tener sus consejos oportunos y su dulce amistad.

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

Mi reconocimiento **al personal Administrativo y Docente del Colegio Particular Maranatha** de Santo Domingo de los Tsáchilas, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información disponible y necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Mi sincero agradecimiento **al Economista Diego Alvarado**, 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 lograr la culminación del presente trabajo.

*La Autora*

## **INDICE**

Certificación del Director de la Tesis	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Resumen Ejecutivo	viii

### **CAPÍTULO 1**

#### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1.1 Descripción de la Empresa	1
1.1.1 Aspectos generales	1
1.1.2 Un poco de Historia	1
1.1.3 Aspecto académico	3
1.2 BASE LEGAL	3
1.3 ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS	7
1.4 PLAN ESTRATÉGICO	8
1.4.1 Visión	8
1.4.2 Misión	8
1.4.3 Valores	9
1.4.4 Objetivos	10
1.4.5 Diagnóstico FODA	11

### **CAPÍTULO 2**

#### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1 PLANIFICACIÓN	21
2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.1.1.1 Concepto de Planeación Estratégica	21
2.1.1.2 Características de la Planeación Estratégica	23
2.1.1.3 Proceso de la Planificación Estratégica	23
2.1.1.3.1 Desarrollo de la Misión	23
2.1.1.3.2 Desarrollo de la Visión	25

2.1.1.3.3	Desarrollo de los Objetivos	27
2.1.1.4	Formulación de la Estrategia: Herramientas	29
2.1.1.4.1	Análisis FODA	29
2.1.1.5	Desarrollo de Estrategias	32
2.1.2	PLANIFICACIÓN CORPORATIVA	35
2.1.2.1	Objetivo de la planificación corporativa	36
2.1.2.2	¿Cómo hemos de diseñar un plan corporativo?	37
2.1.2.3	Un plan Corporativo eficaz	38
2.1.3	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	40
2.1.3.1	Importancia de la Planificación	40
2.1.3.2	¿Cómo realizar una planificación operativa?	41
2.1.3.3	Algunas recomendaciones	46
2.2	INDICADORES	48
2.2.1	Conceptos	48
2.2.2	Características	49
2.2.3	Importancia	49
2.2.4	Clasificación	50
2.2.5	Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores	52
2.2.6	Manejo y presentación de los Indicadores	54
2.2.7	Dimensiones a evaluar por medio de Indicadores	56
2.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58
2.3.1	Perspectiva Financiera	61
2.3.2	Perspectiva del Cliente	62
2.3.3	Perspectiva de Procesos Internos	65
2.3.4	Perspectiva de Aprendizaje – Crecimiento	66
CAPÍTULO 3		
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES		
3.1	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	69
3.1.1	ÁREAS RELEVANTES	69
3.1.1.1	Área Administrativa-Financiera	68
3.1.1.2	Área Académica-Espiritual	77

3.1.2	VARIABLES	84
3.1.2.1	Área Administrativa-Financiera	84
3.1.2.2	Área Académica-Espiritual	85
3.2	PREPARACIÓN DE INDICADORES	87
3.3	DISEÑO CUADRO DE INDICADORES	89
3.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	96
3.5	INFORME	106
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	114
	ANEXOS	115

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis trata de los indicadores de gestión como una herramienta apropiada para la evaluación de la gestión de los recursos, las metas y los servicios o productos de una empresa o institución. Siendo la evaluación una función del auditor, esta herramienta se vuelve necesaria para sacar sus conclusiones y asesorar a las empresas con las cuales trabaje.

Aquí, en particular, se desarrolla el Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para el Colegio Particular Maranatha, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el Período 2008. Para lo cual, la tesis se plantea en tres grandes partes: los antecedentes del Colegio que nos permitirán diseñar los indicadores; la parte teórica en la que se sustenta los indicadores de gestión; y el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión aplicados al Colegio.

El primer capítulo, Antecedentes del Colegio Particular Maranatha, nos presenta una institución perteneciente a la Asociación Ecuatoriana Adventista, que funciona desde 1989 en una propiedad, concedida en comodato por el Municipio local, de 6482 m<sup>2</sup>, en un barrio en formación a la altura del kilómetro uno y medio de la vía Chone. A diciembre del 2008, el terreno ya pertenece legalmente a la mencionada asociación adventista, tiene 746.60 m<sup>2</sup> de construcción, tiene una cancha con graderío, un patio amplio, zona de agricultura, etc. Funciona con un rector administrativo, un rector académico, un colector-secretario, siete docentes y un conserje.

Desde su fundación y hasta el año 2004, el colegio tuvo un crecimiento constante, se logró tener 266 estudiantes y funcionó hasta el décimo año de educación básica. Después experimentó un decrecimiento para tener, en el 2008, 107 estudiantes de primero a séptimo año de educación básica.

El colegio presenta un análisis FODA, Misión, Visión y Objetivos en los que se enfatiza -a más de la excelencia académica- la educación en valores, el fortalecimiento de la voluntad del niño y la integración familiar. El Organigrama, a su vez, muestra la dependencia del colegio de la Asociación Ecuatoriana Adventista y una organización liderada por el rector administrativo de quien depende todo el funcionamiento del Colegio.

El capítulo: Marco Teórico de la Investigación, empieza exponiendo las bases sobre las cuales se asienta el tema de los indicadores. Es así como encontramos que la planificación estratégica se centra en la organización como un todo y permite diagnosticar el entorno de la empresa o institución, establece la misión, la visión, los objetivos y estrategias globales o generales para desarrollarlos entre tres a cinco años, la planificación estratégica se la estructura en los niveles gerenciales más altos de la empresa. La planificación corporativa está dirigida hacia dentro de la organización, tiene el propósito de integrar todas sus piezas para formar una empresa común, con la colaboración de todos los componentes de ella todo funcionará mejor en su conjunto y se evitarán las confrontaciones internas, a la vez que se asegura el crecimiento de la organización y, consecuentemente, mayor rentabilidad a mediano y largo plazo. En la planificación operativa se define claramente las acciones, el orden, los responsables, los recursos y el tiempo en que se deben cumplir dichas acciones u objetivos planteados; se la hace para un año y es elaborada por las gerencias de área.

Luego de toda esta información previa, se entra de lleno en el tema de los indicadores, que son sistemas que permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, medir el desempeño, etc., lográndose, de esta manera, evaluar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización. Se caracterizan, entre otras cosas, en ser medibles, verificables, fáciles de interpretar; y son muy importantes porque dan mucha información para evaluar personas, programas y objetivos, para así tomar las decisiones apropiadas y correctivas y alcanzar los mejores resultados de la empresa. Existen varios tipos de indicadores, pero es mejor limitarse a resumir los indicadores de niveles de aplicación, en donde se encuentran los indicadores estratégicos, los indicadores de servicio y los indicadores de gestión, que son los que nos interesan. Los indicadores de gestión miden la gestión de la empresa en términos de la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en la consecución de metas y la calidad de servicios o productos. Para la formulación de los indicadores es necesario identificar qué es lo que se quiere medir de los planes operativos de la empresa y crear las variables adecuadas, que puedan medirse en términos de porcentaje, cantidad de, número de, etc.; para luego diseñar una matriz en la que se visualiza los indicadores y sus resultados. A esta matriz se la llama Cuadro de Mando Integral y contiene toda la información necesaria para hacer conclusiones e interpretaciones.

El cuadro de mando integral reúne la información desde cuatro perspectivas que son: la perspectiva financiera, que mide los resultados de la empresa desde el punto de vista de sus accionistas o dueños; la perspectiva del cliente, que mide si la empresa

cubre las expectativas de los que reciben los servicios o productos; la perspectiva de procesos internos, que mide si los procesos internos de la empresa están alineados con la consecución de sus objetivos para la satisfacción de los accionistas y clientes; y, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la cual mide las acciones que llevan a mejorar la organización como por ejemplo la capacitación. Al reunir las cuatro perspectivas en un solo cuadro se puede evaluar y gestionar, no sólo en base a indicadores financieros, sino con elementos de juicio que abarcan todos los puntos de vista.

El tercer capítulo es la ejecución del diseño, el análisis y la interpretación de los indicadores aplicados al Colegio Particular Maranatha, para lo cual se han identificado dos áreas relevantes: el área administrativa – financiera y el área académica – espiritual. Sobre la base de los planes operativos de estas áreas se establecieron las variables para medir el cumplimiento y los efectos de las diferentes acciones, tratando de enfocarlas hacia las cuatro perspectivas. Una vez definidas las variables se redactaron los indicadores y se diseñó el cuadro de mando integral, el cual acoge 24 indicadores a un promedio de seis en cada perspectiva.

El análisis de cada indicador, su interpretación, y luego su respectivo informe, llevan a concluir que el colegio tiene serias deficiencias financieras y administrativas, pero posee un espacio físico e infraestructura adecuada para acoger más de 300 estudiantes; sus clientes, que son los padres de familia y los alumnos, no se sienten plenamente satisfechos con la labor del colegio, aunque gustan de los valores que se inculcan en sus hijos; por otro lado, se ha fallado en el control y exigencia al personal docente, que es el gestor de los principales procesos internos; mientras que, los planes establecidos para mejorar el nivel académico del colegio no fueron ejecutados debidamente.

Esta tesis viene a ser tremendamente importante para la institución porque cuantifica las debilidades administrativas y académicas así como la percepción que se tiene de ella en los padres, los alumnos y la comunidad que, aunque mucho de esto se notaba a simple vista, no se lo veía en su real dimensión. El colegio tiene, en este documento, no solamente elementos de juicio para hacer los correctivos necesarios sino, también, un desarrollo ordenado de su propia planificación estratégica y operativa. Además ha servido para despertar conciencia de un manejo más profesional y técnico de esta institución educativa que tiene una misión muy hermosa

pero que nunca la lograrán si no cambian su mentalidad un tanto simplista con la que han manejado el colegio en estos últimos años.

Ante la poca competitividad del colegio, se han sugerido cambios drásticos en el recurso humano, tanto administrativo como docente, que implica capacitación, control y hasta necesarios despidos. También se recomienda hacer más notorias sus ventajas competitivas y aprovecharlas, y dar prioridad a lo académico, como ya se dijo, en lo docente pero también en el equipamiento del colegio.

En el proceso de la investigación se facilitó la recopilación de los datos de archivo y las entrevistas o encuestas dentro del colegio, esto gracias a la presencia permanente de la autora por su función de colectora – secretaria. Sin embargo se encontró gran dificultad al momento de definir los planes estratégicos y operativos del colegio, si bien es cierto que había mucha información, también es cierto que había también mucha confusión y desorden en este punto; esto obligó a ordenar y, en algunos casos, volver a redactar aquellas partes que estaban mal planteadas o mal redactadas.

Para hacer la tesis se usaron varios métodos empezando por la recolección y proceso estadístico de la información de archivo así como de algunos datos publicados por el MEC en su página de Internet; las entrevistas a funcionarios de la asociación adventista, directivos y ex directivos del colegio, así como a docentes y otras personas cercanas conocedoras de la historia y desempeño de la institución. También se usaron encuestas, unas realizadas junto con la repartición de volantes o en la matrícula y otras diseñadas específicamente para este trabajo. Cabe mencionar que, en cuanto a la necesaria interpretación de planos y mediciones, la asesoría del Ing. Víctor Tomalá fue muy útil.

En resumen, se hizo todo lo posible para presentar una tesis que cumpla con los objetivos propuestos por la UTPL, sea veraz y útil para el colegio particular Maranatha.

**DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE:  
INDICADORES DE GESTIÓN**

Para el:

**COLEGIO PARTICULAR MARANATHA**

**De la Ciudad de:  
Santo Domingo de los Tsáchilas**

**PERIODO 2008**

# **CAPÍTULO 1.**

## **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1.1. Aspectos Generales**

El Colegio Particular Maranatha<sup>1</sup> es una Institución Particular de educación básica que fue creada en Abril de 1989. Pertenece a la Asociación Ecuatoriana de los Adventistas del Séptimo Día Movimiento de Reforma.

Está ubicado en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, en el km. 1 ½ de la vía Chone, urbanización El Prado en la calle Cuba s/n entre Honduras y Panamá.

Tiene un área de terreno de 6482.18 m<sup>2</sup> y 746.60 m<sup>2</sup> de construcción distribuidos en 2 módulos de 2 pisos para aulas con capacidad de 350 a 400 alumnos aproximadamente, 1 módulo para el área administrativa y laboratorios, 1 módulo de sanitarios, un salón de uso múltiple para 120 personas, 2 viviendas pequeñas para conserjes. Además tiene una cancha con graderío parcialmente cubierto, un patio y zona de juegos infantiles.

#### **1.1.2. Un poco de historia**

La Asociación Ecuatoriana de los ASDMR recibió en comodato de la Municipalidad de Santo Domingo un terreno en la nascente urbanización El Prado con el propósito de establecerse allí una Institución Educativa. Y es así que el 24 de abril de 1989 se crea la Escuela Particular Maranatha con el fin de prestar un servicio a la comunidad sin fines de lucro y con el propósito principal de impartir una educación integral rica en valores morales y cristianos que permita desarrollar capacidades y destrezas donde el niño y joven aprenda a redimir su conducta.

Es así que se inicia el primer año lectivo de 1989 – 1990 con una cantidad de 23 niños de primero a sexto grado, laborando en calidad de escuela unidocente con

---

<sup>1</sup> *Maranatha: Significa "Cristo Viene"*

dificultades tanto en el espacio físico y en el material; ya que existía solamente una aula que se la tuvo que adaptar para recibir a los niños matriculados para ese año y el material didáctico no era lo necesario.

Posteriormente con el esfuerzo mancomunado de padres de familia, maestros, comunidad Adventista Movimiento de Reforma, donaciones de terceros, se pudo construir: pupitres, arreglar los predios de la escuela, baños y el alumbrado eléctrico que aún no se tenía. Dando así inicio al segundo año lectivo (1990-1991) con 84 niños matriculados y 3 maestros, para lo cual se debió adaptar un salón de clases más.

A medida que fue creciendo la Escuela y siendo reconocida por la comunidad del sector, hubo la necesidad urgente de crear el Jardín de Infantes (Primer Año de Básica) y Octavo, Noveno y Décimo Año; es decir, el Ciclo Básico Completo.

Los años lectivos han transcurrido y se ha podido observar el incremento y disminución que ha sufrido el Colegio Maranatha con respecto al alumnado, también el crecimiento de su infraestructura. (Ver anexo # 1) y (Ver anexo # 2) de crecimiento de alumnos e infraestructura)

Su trayectoria en estas dos décadas, ha sido significativa, ya que se han obtenido algunos logros sobre todo en el campo académico, social y cultural; ya que, como Institución ha tenido la oportunidad de participar en actividades como: Participaciones en concursos de ortografía, juegos deportivos, y presentaciones musicales con el grupo de niños y niñas flautistas.

Pero hace unos 3 años atrás, El Colegio ha experimentado una disminución considerable del alumnado que, como es de suponer ha afectado gravemente la situación económica de la Institución lo que provocó el cierre del Octavo, Noveno y Décimo Año de Educación Básica.

La presencia de nuevas Instituciones Educativas en el sector así como el fuerte apoyo que está dando el Gobierno a las Instituciones Fiscales, son algunas de las causas del bajón mencionado de alumnos, aunque también deben analizarse factores internos.

### 1.1.3. Aspecto Académico

Actualmente (año lectivo 2009 – 2010) se labora en los 7 primeros años de educación básica, con un total del 125 alumnos. Contamos con 6 profesores, 1 profesor-director académico, 1 secretaria-colectora-profesor-especial de computación, 1 director administrativo, 1 conserje. Dando un total de 10 personas, de las cuales 9 se encuentran directamente dependiente del rol de pagos de la Institución y 1 depende del rol de pagos de la ASDMR<sup>2</sup>

Para este año lectivo 2009-2010, la Institución cuenta con:

	<b>No. de Alumnos</b>
<b>JARDÍN (Primer AB)</b>	18
<b>ESCUELA (Segundo-Séptimo AB.)</b>	107
<b>TOTAL ALUMNOS 2009 - 2010</b>	125

Se sostiene con el aporte de los Padres de Familia (Pago de pensiones) y aporte de la Asociación Adventista de la Reforma (Donaciones y préstamos).

## 1.2. BASE LEGAL

La Asociación Ecuatoriana de los Adventistas del Séptimo Día Movimiento de Reforma es una institución legalmente reconocida por el Estado ecuatoriano a través del Ministerio de Gobierno Policía y Cultos mediante Acuerdo Ministerial No. 833 del 30 de mayo de 1973. (Ver anexo # 3)

La ASDMR decidió iniciar una institución educativa para el año lectivo 1989-1990, la misma que fue legalmente reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura con la Resolución # 23 en Quito el 24 de abril de 1989, que autoriza el funcionamiento de Primero a Sexto grado, actualmente equivale a segundo a séptimo de básica. Un año después el MEC legaliza el nombre de la institución con la Resolución # 111 del 7 de febrero de 1990 (Escuela Maranatha).

Posteriormente se crea el Jardín de Infantes (Primer año de básica) por medio de la Resolución # 86 emitida por el MEC en Quito el 23 de septiembre de 1999.

Dado el crecimiento del alumnado se vio la necesidad de crear el ciclo básico, actualmente octavo a décimo de básica, lo cual se efectiviza con la Resolución # 737

<sup>2</sup> Asociación Adventista del Séptimo Día Movimiento de Reforma

para octavo de básica y con la Resolución # 3342 para el noveno y décimo año de básica emitidos en Quito el 9 de agosto del 2000 y el 8 de agosto del 2002 respectivamente.

La reforma más importante, desde el punto de vista legal, se realizó el 18 de julio del 2005 con Resolución # 19, con la cual se corrigieron dos conceptos erróneos que se arrastraban desde el inicio de las actividades de la institución, que son: lo gratuito que se cambió a particular y lo relativo a que la institución pertenece a la ASDMR en lugar de a los padres de familia. (Ver anexo # 4).

Frente a las otras instancias legales como es el Municipio y el S.R.I., el Colegio Maranatha cumple anualmente con sus pagos de patentes e impuestos prediales; así como, tiene su R.U.C. como sucursal de la ASDMR quien se encarga del trámite legal con el S.R.I.

A continuación se detalla otros aspectos legales de importancia del Colegio Particular Maranatha.

<u>RUC:</u>	1790984362001
<u>RAZÓN SOCIAL:</u>	ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE LOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA
<u>NO. DE ESTABLECIMIENTO:</u>	004
<u>NOMBRE DEL PLANTEL:</u>	JARDÍN, ESCUELA Y COLEGIO PARTICULAR MARANATHA
<u>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</u>	ENSEÑANZA PRIMARIA GENERAL DE PRIMER NIVEL ENSEÑANZA GENERAL DE NIVEL SECUNDARIO ELEMENTAL
<u>EMPRESA:</u>	SOCIEDAD
<u>TIPO:</u>	HISPANO
<u>CLASE:</u>	COMÚN
<u>JORNADA:</u>	MATUTINA
<u>SEXO:</u>	MIXTA

RÉGIMEN: COSTA  
UBICACIÓN:  
 PROVINCIA: STO. DGO. DE LOS TSÁCHILAS  
 CANTÓN: SANTO DOMINGO  
 PARROQUIA: BOMBOLÍ  
 VÍA: CHONE KM. 1 ½  
CALLE: CUBA S/N ENTRE HONDURAS Y PANAMÁ  
MARGEN: DERECHO  
TELEFONO: 370 54 23

FECHA DE CREACIONES DE:

JARDÍN RESOLUCIÓN # 086 Fecha: 23 de septiembre de 1999  
ESCUELA RESOLUCIÓN # 023 Fecha: 24 de abril de 1989  
COLEGIO RESOLUCIÓN # 737 y 3342 Fecha: 9 de agosto del 2000 y el 8 de agosto del 2002 respectivamente.

FECHA DE NOMINACIÓN: Febrero 7 de 1990 Resolución # 111

FECHA DE RESOLUCIÓN DE CAMBIO DE CLAUSULA DE ESCUELA  
 PARTICULAR GRATUITA POR ESCUELA PARTICULAR

18 de Julio del 2005 Resolución #19

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE año lectivo 2008-2009

ÁREA ADMINISTRATIVA

DIR. ADMINISTRATIVO: ING. VÍCTOR HUGO TOMALÁ TUMBACO  
 COLECTORA-SECRETARIA: CPB. RUTH ESTHER CÓRDOVA RIVADENEIRA

## ÁREA ACADÉMICA

DIR. ACADÉMICO:	LIC. MARÍA ALEJANDRINA SÁNCHEZ GAVILANES
PRIMER AÑO:	Sra. Amparo Navarrete Solórzano
SEGUNDO AÑO:	Sra. Rosa Zambrano Vera
TERCER AÑO:	Sra. Dolores Carvajal Saltos
CUARTO AÑO:	Sra. Sandra Salas Cevallos
QUINTO AÑO:	Lic. María Betancourt Troya
SEXTO AÑO:	Sr. Robinson Carvajal Salto
SÉPTIMO AÑO:	Lic. María Sánchez Gavilanes

<u>CICLO QUE SE IMPARTE:</u>	EDUCACIÓN BÁSICA
<u>PROPIEDAD (TERRENO):</u>	6482.18 M <sup>2</sup> - PROPIA
<u>PROPIEDAD (CONSTRUCCIÓN):</u>	746.60 M <sup>2</sup>

### **1.3. ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS**

## 1.4. PLAN ESTRATÉGICO

El Colegio, Escuela y Jardín Particular Maranatha, Institución perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día Movimiento de Reforma, considera:

**A Dios** como la fuente de toda virtud y cree en la necesaria y estrecha relación del hombre con Dios a fin de desarrollar un carácter semejante al de Cristo.

**A los PADRES** como responsables de la educación de sus hijos, responsabilidad que va más allá de la elección de un Centro Educativo, e involucra el compromiso de una labor conjunta.

**A los ESTUDIANTES** como personas únicas creadas con libre albedrío susceptibles de recibir una educación integral y armónica que permita la restauración de la imagen de Dios.

**A los MAESTROS** ejemplos de carácter cristiano y quiénes son los compañeros de los estudiantes mientras trabajan, estudian y recrean.

**Juntos**, unidos en pro de días llenos de éxito en esta vida y la eternidad.

### 1.4.1. VISIÓN

“Nos encaminamos al perfeccionamiento de un modelo educativo integral cristiano y personalizado, capaz de influir decididamente en el bienestar de la familia y la comunidad. Con una formación científica óptima y competente.

Ofreceremos una Institución completamente equipada con un personal docente y administrativo debidamente formado y capacitado en lo científico y espiritual. De tal manera que se consolide nuestro prestigio ubicándonos en un sitio destacado en la comunidad educativa y así gozar del respaldo y reconocimiento de la sociedad y las autoridades.

### 1.4.2. MISIÓN

Conscientes de nuestra responsabilidad ante Dios y la Humanidad, el Colegio, Escuela y Jardín Particular Maranatha establece la siguiente declaración de Misión:

Somos una Institución Educativa Cristiana guiada por los principios doctrinales y educativos Adventistas, que busca desarrollar armoniosamente las facultades

físicas, mentales y espirituales de niños y jóvenes, dándoles la capacidad de discernir y decidir voluntariamente hacia el bien propio, familiar y social.

Además, tratamos de fortalecer la familia del niño y joven, conscientes que su felicidad mutua depende de un hogar estable, cordial y alegre. Nuestro aporte educativo y comunitario es vital dado el actual estado de la sociedad y la familia, tan necesitados de recordar y practicar valores y principios cristianos en sus vida.”<sup>3</sup>

### 1.4.3. VALORES

- ☞ **Espíritu de equipo y pertenencia de la empresa.** Capacidad de compartir una meta común y contribuir a su logro, sentirse como colaborador de un trabajo más amplio, y estar atento a los objetivos a ser alcanzados a corto, mediano y largo plazo, volviéndose participante en la conquista de cada uno de ellos.
- ☞ **Voluntad.** Poder que gobierna en la naturaleza del hombre, el poder de decisión o elección. “Todo ser humano que razone tiene la facultad de escoger lo recto”<sup>4</sup>
- ☞ **Responsabilidad.** Esta deberá reflejarse en la capacidad de responder ante los demás con autonomía por sus propios actos, así como también por sus efectos.
- ☞ **Solidaridad.** El trabajo en favor de otros con el compromiso de brindar beneficio social a los alumnos, padres de familia y/o representantes, así como a los empleados. Dando especial atención a aquellos que más lo necesitan.
- ☞ **Honestidad.** Integridad en el pensar, en el decir y en el actuar.
- ☞ **Servicio y Calidad.** “Es deber de todo cristiano adquirir hábitos de orden, minuciosidad y prontitud. No hay excusa para hacer lenta y chapucosamente el trabajo, cualquiera sea su clase. Cuando uno está siempre en el trabajo, y el trabajo nunca está hecho, es porque no se ponen en él la mente y el corazón.”<sup>5</sup>
- ☞ **Perseverancia.** Constancia para el desarrollo de procesos y el logro de objetivos.

<sup>3</sup>PCI: Colegio Particular Maranatha

<sup>4</sup> Elena G. de White-La Educación pág. 289

<sup>5</sup> Elena G. de White – Servicio Cristiano pág. 294

☞ **Respeto por los demás.** Las actitudes de respeto para con el prójimo y de tomar su posición de manera consciente, responsable, colaboradora y constructiva hacia los Padres de Familia, Alumnos, Empleados - Funcionarios de la Institución, la Iglesia Adventista del Séptimo Día Movimiento de Reforma y sobre todo a Dios.

#### **1.4.4.OBJETIVOS**

##### **GENERALES**

1. “Establecer una administración eficiente, responsable y motivadora para cumplir nuestra misión.
2. Obtener un nivel de ingresos suficientes para cubrir los gastos, proyectarnos a nuestra visión y tomar las debidas reservas.
3. Formar a los niños y jóvenes de una manera integral: científica, física y espiritual que les permita enfrentar positivamente los retos de las diferentes etapas de su vida académica, familiar y social.

##### **ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar en el estudiante capacidades, destrezas, habilidades, valores y actitudes que le permitan desenvolverse en un marco de respeto, de diversidad, de género, de ética y de su entorno.
2. Integrar a los Padres de familia a la institución con la finalidad de conseguir su colaboración dentro del proceso de aprendizaje.
3. Conseguir el mejoramiento del personal Docente, capacitándole para la aplicación de metodologías activas.
4. Generar el cambio de enfoque en la evaluación y mejorar la práctica Docente en ese campo como estrategia para consolidar la Reforma Curricular.
5. Fortalecer en los educandos el hábito a la lectura (sobre todo de la Biblia) como instrumento de aprendizaje.

6. Cultivar en los educandos valores cristianos y de moral para fortalecer el espíritu.
7. Ejecutar actividades donde los miembros de la comunidad educativa sean partícipes del mensaje evangelizador.”<sup>6</sup>

#### 1.4.5. DIAGNÓSTICO FODA

“DIAGNÓSTICO SITUACIONAL (Matriz F.O.D.A)

#### ANÁLISIS INTERNO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de la educación con práctica de valores morales y cristianos</li> <li>▪ Personal Docente con el mismo ideal para educar y predispuestos a la superación</li> <li>▪ Buen trato al alumno</li> <li>▪ Terreno propio y amplio</li> <li>▪ Aulas funcionales para el proceso educativo</li> <li>▪ Baterías sanitarias suficientes</li> <li>▪ Estamos ubicados en un lugar accesible</li> <li>▪ Somos legalmente reconocidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo número de estudiantes</li> <li>▪ Escasez de Recursos económicos</li> <li>▪ Poco razonamiento lógico matemático</li> <li>▪ Falta de laboratorio de CC.NN.</li> <li>▪ Falta de aprendizaje en Inglés y Educación Física</li> <li>▪ Deficiencia en Ortografía y Lectura</li> <li>▪ Parasitosis en la comunidad estudiantil</li> <li>▪ Bajo nivel de autoestima en los alumnos</li> <li>▪ Elevado número de estudiantes cuyos hogares no están organizados</li> <li>▪ Falta incrementar departamentos: Médico, DOBE</li> <li>▪ Falta de estímulo al personal que labora en la institución</li> <li>▪ Material didáctico insuficiente</li> <li>▪ Falta concluir en gran parte el cerramiento de la institución</li> <li>▪ Falta encajonamiento de aguas servidas en el terreno de la institución</li> <li>▪ Infraestructura institucional inconclusa (Fachada)</li> <li>▪ Falta de juegos recreativos e implementos deportivos</li> <li>▪ Falta de local y accesorios para el</li> </ul>

<sup>6</sup> PCI: Colegio Particular Maranatha

	<p>bar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta transporte propio</li> <li>▪ Adecuación de salas para: Biblioteca, audiovisuales y profesores</li> <li>▪ Falta de Reglamento Interno</li> <li>▪ Deterioro de mobiliario</li> <li>▪ Cansancio y Abulia</li> <li>▪ Egoísmos</li> </ul>
--	---

### ANÁLISIS EXTERNO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de los Adventistas del 7mo. Día Movimiento de Reforma</li> <li>▪ Apoyo de O.N.G.S.</li> <li>▪ Asentamiento poblacional numeroso</li> <li>▪ Disponibilidad de medios de comunicación y transporte</li> <li>▪ Seminarios para la familia por expertos en el ramo</li> <li>▪ Motivación a los Padres en el conocimiento de Dios con el apoyo de Pastores y Ministros</li> <li>▪ Capacitación y supervisión al Docente por el M.E.C.</li> <li>▪ Algunos Padres de familia colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto costo de la educación</li> <li>▪ Inestabilidad económica de los Padres de familia</li> <li>▪ Nuevas instituciones educativas con mejor tecnología en nuestro alrededor</li> <li>▪ Decidido apoyo del Gobierno a Instituciones educativas Fiscales</li> <li>▪ Falta de control de tareas escolares en el hogar</li> <li>▪ Alto índice de migración de Padres de familia</li> <li>▪ Programas de Televisión destructores de la moral, al alcance de los niños</li> <li>▪ Falta de señales de tránsito en las calles de acceso a la institución</li> <li>▪ Presencia de Delincuentes</li> </ul>

**MATRIZ DE PRIMERA PRIORIZACIÓN**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la educación con práctica de valores cristianos y morales</li> <li>2. Buen trato al alumno</li> <li>3. Personal Docente con el mismo ideal para educar y predispuesto a la superación</li> <li>4. Aulas funcionales para el proceso educativo</li> <li>5. Infraestructura con terreno propio y amplio</li> <li>6. Estamos ubicados en un lugar poblado de fácil acceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo número de estudiantes</li> <li>2. Escasos recursos económicos</li> <li>3. Bajo nivel de autoestima en los alumnos</li> <li>4. Poco razonamiento lógico matemático y verbal</li> <li>5. Falta de aprendizaje en Inglés y Educación Física</li> <li>6. Deficiente Ortografía y Lectura</li> <li>7. Alumnos indisciplinados que influyen en los demás</li> <li>8. Falta de estímulo al personal que labora en la institución</li> <li>9. Falta de Reglamento Interno</li> <li>10. Infraestructura institucional inconclusa (Fachada)</li> <li>11. Falta de juegos recreativos e implementos deportivos</li> <li>12. Incrementar D.O.B.E</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de los Adventistas del 7mo. Día Movimiento de Reforma</li> <li>2. Motivación de los Padres en el conocimiento de Dios con el apoyo de Pastores y Ministros</li> <li>3. Seminarios para la familia por expertos en el ramo</li> <li>4. Colaboración de algunos Padres de familia</li> <li>5. Capacitación y supervisión Docente por el M.E.C.</li> <li>6. Asentamiento poblacional numeroso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad económica de los Padres de familia</li> <li>2. Decidido apoyo del Gobierno a instituciones fiscales</li> <li>3. Nuevas instituciones educativas con mejor tecnología en nuestro alrededor</li> <li>4. Alto costo de la educación</li> <li>5. Alto índice de migración de los Padres de familia</li> <li>6. Falta de control de tareas escolares en el hogar</li> <li>7. Presencia de Delincuentes en el sector</li> <li>8. Programas de Televisión destructores de la moral al alcance de los niños</li> </ol>

**MATRIZ DE ORDENAMIENTO DE FACTORES**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la educación con práctica de valores cristianos y morales</li> <li>2. Buen trato al alumno</li> <li>3. Personal Docente con el mismo ideal para trabajar y predispuesto a la superación</li> <li>4. Estamos ubicados en un lugar poblado y de fácil acceso</li> <li>5. Infraestructura con terreno amplio y propio</li> <li>6. Aulas funcionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasos recursos económicos</li> <li>2. Bajo número de estudiantes</li> <li>3. Deficiente Ortografía y Lectura</li> <li>4. Alumnos indisciplinados que influyen en los demás</li> <li>5. Falta de Reglamento Interno</li> <li>6. Poco razonamiento lógico-matemático y verbal</li> <li>7. Falta de aprendizaje de Inglés y Educación física</li> <li>8. Bajo nivel de autoestima en los alumnos</li> <li>9. Falta incrementar el D.O.B.E.</li> <li>10. Falta de estímulo al personal que labora en la institución</li> <li>11. Infraestructura institucional inconclusa (Fachada y cerramiento)</li> <li>12. Falta de juegos recreativos e implementos deportivos</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivación de los Padres en el conocimiento de Dios con la ayuda de Misioneros y Pastores</li> <li>2. Apoyo de los Adventistas del 7mo. Día Movimiento de Reforma</li> <li>3. Capacitación y supervisión Docente por el M.E.C</li> <li>4. Seminarios para la familia con expertos en el ramo</li> <li>5. Asentamiento poblacional</li> <li>6. Colaboración de algunos Padres de familia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto costo de la educación</li> <li>2. Alto índice de migración de los Padres de familia</li> <li>3. Nuevas Instituciones educativas con mejor tecnología a nuestro alrededor</li> <li>4. Inestabilidad económica de los Padres de familia</li> <li>5. Falta de control de tareas escolares en el hogar</li> <li>6. Decidido apoyo del Gobierno a instituciones fiscales</li> <li>7. Programas de televisión destructores de la moral al alcance de los niños</li> <li>8. Presencia de Delincuentes en el sector</li> </ol>

## MAPA ESTRATÉGICO CON ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>
➤ Escasos Recursos Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poco número de estudiantes</li> <li>○ Gastos de reservas en liquidaciones y otros</li> <li>○ Padres de familia morosos</li> <li>○ Falta de visión para inversión de recursos</li> <li>○ Inestabilidad económica de los Padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monto de pensiones insuficientes para cubrir gastos básicos (Pagos puntuales de sueldos al personal)</li> <li>○ Cajas en rojo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reclutar mayor número de estudiantes</li> <li>○ concienciar a los Padres de familia en la responsabilidad en el pago de pensiones</li> <li>○ Mejorar comunicación entre Directivos de la Asoc. Adventista del 7mo. Día Movimiento de Reforma y el Director del Plantel</li> <li>○ Solicitar ayuda económica a la Asoc. Adventista de la Reforma.</li> </ul>
➤ Bajo número de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Problemas internos del personal</li> <li>○ Cambio de profesores sin principios cristianos</li> <li>○ Rigor en el cobro de pensiones</li> <li>○ Migración de Padres de familia</li> <li>○ Imagen de la Institución por infraestructura incompleta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acuden a matricular a sus hijos a instituciones fiscales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Encuestas a Padres de familia y ayudar a los necesitados</li> <li>○ Valorar, respetar, armonizar las decisiones de manera mancomunada</li> <li>○ Nombrar Directores en base a méritos y oposición..</li> <li>○ Proveer personal capacitado</li> <li>○ Tino y tacto en el cobro de pensiones</li> </ul>
➤ Deficiente Ortografía y Lectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desconocimiento de reglas ortográficas</li> <li>○ Falta de hábitos de lectura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desmotivación en el desarrollo educativo</li> <li>○ Descontento de algunos Padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participaciones en: Ortografía, poesía y lectura</li> <li>○ Empleo del método global</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alumnos indisciplinados que influyen en los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Excesiva tolerancia de alumnos indisciplinados que influyen en los demás</li> <li>○ Acoger un sinnúmero de estudiantes con problemas de disciplina y no aplicarse reglamento educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retiro de estudiantes</li> <li>○ Padres de familia descontentos y hasta a veces airados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer condiciones y aplicar reglamento</li> <li>○ Capacitar al personal en el conocimiento de Dios</li> <li>○ Aplicar el reglamento de la educación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de Reglamento Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cambio de Directores sin visión administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indisciplina Docente, Administrativa y de Servicios</li> <li>○ Desinterés</li> <li>○ Apatía e inseguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar el Reglamento Interno anexo al proyecto educativo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poco razonamiento lógico y verbal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desconocimiento de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rendimiento memorístico, falta de razonamiento, enseñanza tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacitación en metodologías activas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de aprendizaje de Inglés y Cultura física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de Profesores especializados en Inglés y Cultura Física</li> <li>○ Maestros especializados para carga horaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Retiro de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proveer personal capacitado en el ramo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajo nivel de autoestima en los alumnos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desintegración de hogares</li> <li>○ Discusiones de los Padres frente a sus hijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bajo rendimiento, alumnos desconcentrados-sin interés en la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Charlas a Padres sobre la bendición de tener hijos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta incrementar el D.O.B.E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Priorización de otras actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Limitaciones en la orientación psicológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Buscar fondos y personal capacitado para esa área</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de estímulo al personal que labora en la Institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insuficiencia de recursos económicos</li> <li>○ Escasez de recursos económicos, bajos sueldos sujetos a número de estudiantes</li> <li>○ Individualismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rendimiento laboral no anhelado</li> <li>○ Desintegración</li> <li>○ Complejo de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser puntuales en el pago de sueldos y otras bonificaciones</li> <li>○ Análisis minucioso sobre el rol del Maestro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura inconclusa (Fachada y cerramiento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Complejo del Estudiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajar en equipo</li> <li>○ Autogestión en la búsqueda de recursos</li> <li>○ Mejorar la fachada de la institución</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de juegos recreativos e implementos deportivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de recursos</li> <li>○ Solicitar ayuda a O.N.G's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alumnos y Padres descontentos – buscan otras instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autogestión en la búsqueda de recursos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alto costo de la educación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fuentes de trabajo insolventes de Padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atraso en las pensiones</li> <li>○ Retiro de los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reducir en lo posible: lista de útiles escolares, colaboración para programas internos, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alto índice de migración de los Padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insatisfacción económica, deseos de prosperar</li> <li>○ Establecer fuentes de trabajo</li> <li>○ Afán de lucro</li> <li>○ Falta de empleo con sueldos representativos a la canasta familiar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desintegración del núcleo familiar</li> <li>○ Problemas emocionales</li> <li>○ Pérdida de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Charlas – importancia de la integración familiar</li> <li>○ Proyecto escuela para Padres</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuevas instituciones educativas con mejor tecnología alrededor de nuestra institución</li> <li>➤ Inestabilidad económica de los Padres de familia</li> <li>➤ Falta de control de tareas escolares en el hogar</li> <li>➤ Decidido apoyo del Gobierno a instituciones fiscales</li> <li>➤ Programas de televisión destructores de la moral al alcance de los niños</li> <li>➤ Presencia de Delincuentes en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de recursos</li> <li>○ Falta de planificación en los gastos</li> <li>○ Ocupación de madres en otras actividades</li> <li>○ Mejoramiento de la educación fiscal</li> <li>○ Mal empleo del tiempo</li> <li>○ Falta de control policial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existe competitividad educativa</li> <li>○ Retraso de pensiones</li> <li>○ Bajo rendimiento escolar</li> <li>○ Retiro de estudiantes para ubicar en instituciones fiscales</li> <li>○ Alumnos con hábitos malos que repercute en su comportamiento</li> <li>○ Peligro de ser asechados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar tecnología de punta</li> <li>○ Seminario sobre distribución de recursos</li> <li>○ Charlas sobre la obligación de las madres en controlar a sus hijos</li> <li>○ Implementar metodología activa en todas las asignaturas</li> <li>○ Brindar becas y medias becas a un mayor número de estudiantes</li> <li>○ Educar al niño, logrando que se gobierne solo y sea triunfante</li> <li>○ Solicitar control policial</li> </ul>
---	--	---	---

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO

<p style="text-align: center;"><b>Perfil de Oportunidades y Amenazas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Perfil de Fortalezas y Debilidades</b></p>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Motivación de los Padres en el conocimiento de Dios con la ayuda de Misioneros y Pastores</li> <li>○ Apoyo de los Adventista del 7mo. Día Movimiento de Reforma</li> <li>○ Capacitación y supervisión docente por el M.E.C</li> <li>○ Seminarios para la familia con expertos en el ramo</li> <li>○ Colaboración de algunos Padres de familia</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias F.O</b>	<b>Estrategias F.A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad de la educación en práctica de valores cristianos y morales</li> <li>○ Buen trato al alumno</li> <li>○ Personal docente con el mismo ideal para trabajar y dispuesto a la superación</li> <li>○ Estamos ubicados en un lugar poblado y de fácil acceso</li> <li>○ Infraestructura y terreno amplio y propio</li> <li>○ Aulas funcionales para el proceso educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visita a los hogares donde se estudiará cursos bíblicos</li> <li>○ Capacitación al personal que labora en el plantel en la práctica de valores cristianos</li> <li>○ Sociabilización de proyectos didácticos</li> <li>○ Charlas sobre: Salud, nutrición y malos hábitos alimenticios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hacer convenio con las editoriales para que los Padres adquieran la lista de útiles a precios más cómodos que en las librerías</li> <li>○ Evitar programas internos donde se incurra en gastos excesivos</li> <li>○ Consejería familiar</li> <li>○ Adquisición de más computadoras – acceso a Internet</li> <li>○ Seminario taller sobre responsabilidad</li> <li>○ Campañas de concientización y motivación sobre la importancia de la familia</li> <li>○ Estudios dirigidos por las tardes</li> <li>○ Facilitar un plan económico sobre la distribución de los recursos tomando en</li> </ul>

		<p>cuenta el sueldo básico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implantar metodologías activas en el proceso de aprendizaje</li> <li>○ Dictar clases demostrativas con videos sobre programas de televisión nocivos</li> <li>○ Solicitar el establecimiento de un P.A.I para el control de la delincuencia</li> <li>○ Instrucción a los niños y Padres con el material bibliográfico “Conducción del niño”</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias D.O</b>	<b>Estrategias D.A</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escasos recursos económicos</li> <li>○ Bajo número de estudiantes</li> <li>○ Deficiente Ortografía y Lectura</li> <li>○ Alumnos indisciplinados que influyen en los demás</li> <li>○ Falta de Reglamento Interno</li> <li>○ Poco razonamiento lógico matemático y verbal</li> <li>○ Falta de aprendizaje de Inglés y Cultura física</li> <li>○ Bajo nivel de autoestima en los alumnos</li> <li>○ Falta incrementar el D.O.B.E.</li> <li>○ Falta de estímulo al personal que labora en la institución</li> <li>○ Infraestructura institucional inconclusa (fachada y cerramiento)</li> <li>○ Falta de juegos recreativos e implementos deportivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Publicidad de la institución para reclutar alumnos</li> <li>○ Carta de compromiso de pago entre la institución y los representantes de los alumnos</li> <li>○ Campaña rescatando valores morales</li> <li>○ Instruirse para la elaboración del Reglamento Interno</li> <li>○ Capacitación en técnicas de aprendizaje de Matemática, Lectura, Ortografía, Inglés y Cultura Física</li> <li>○ Realizar el Año Bíblico (con la lectura de la Biblia)</li> <li>○ Contratar los servicios de un profesional en Psicología, profesores de Inglés y Cultura Física</li> <li>○ Solicitar ayuda a las O,N.G.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reducir a lo máximo los gastos de materiales escolares y emprender actividades comerciales con los alumnos para sacar fondos que les servirán para ellos. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración de pan integral</li> <li>○ Elaboración de granola</li> <li>○ Ceviches vegetarianos</li> </ul> </li> <li>○ Crear un ambiente familiar con respeto para que el mismo alumno atraiga a otros alumnos</li> <li>○ Crear el informativo mensual del centro educativo a modo de revista y extender a los padres de familia a un costo módico</li> <li>○ Seguimiento bajo fichas de los niños con problemas de aprendizaje</li> <li>○ Implementación de talleres con recuperación pedagógica”<sup>7</sup></li> </ul>

<sup>7</sup> PCI: Colegio Particular Maranatha

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. PLANIFICACIÓN**

##### **2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

###### **2.1.1.1. Concepto de Planeación Estratégica**

Esta planeación se realiza a nivel institucional de una empresa y se manifiesta en el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, para esto se deberá establecer la misión y visión, idear los objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

“Una planificación estratégica expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia.

Visión + Objetivos + Estrategia = Plan estratégico”<sup>8</sup>

La planeación estratégica es una planeación de largo alcance (3 a 5 años) que se centra en la organización como un todo.

**Concepto de Estrategia.-** “Es el plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo, es el resultado final de la planeación estratégica

Una estrategia se convierte en una herramienta de la que se valen las organizaciones para mejorar su posición estratégica en competitiva frente a las demás empresas de un mismo sector.

Hay quién dice que la planeación tiende un puente entre el punto donde se está o encuentra (Situación actual) y aquel otro en el que se desea ir (Situación futura de logros manifestados en resultados de acuerdo a los objetivos propuestos).”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strichland III y John E. Gamble – Administración Estratégica 15ta. Edición pág. 41

“La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercados”<sup>10</sup>

Una estrategia por lo general evoluciona y se reforma con el tiempo a partir de una mezcla de: a) acciones proactivas y deliberadas por parte de la directiva b) reacciones necesarias ante sucesos inesperados y por condiciones frescas del mercado.

**BUENA**  **BUENA**  **BUENA**  
**ESTRATEGIA** **EJECUCIÓN** **ADMINISTRACIÓN**<sup>11</sup>

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEACIÓN OPERATIVA</b>
✓ Fuente y origen de planes específicos posteriores	✓ Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica
✓ Es conducida por la alta dirección	✓ Es conducida primordialmente por el nivel medio de la empresa (gerentes, jefes de departamentos)
✓ Marca pautas para establecer un programa general de la empresa	✓ Contempla un área o actividad específica de la empresa
✓ La información se obtiene de fuentes internas y externas	✓ Por lo general maneja información interna
✓ Se elabora con vista a largo plazo	✓ Se elabora con vista a corto o mediano plazo

Fuente: Rafael Guizar Montúfar pág 218 - *Desarrollo Organizacional 2da. Edición*

<sup>9</sup> Samuel C. Certo - *Administración Moderna* pág. 166, 167

<sup>10</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – *Administración Estratégica 5ta. Edición* pág. 3

<sup>11</sup> Arthur A. Thompson Jr. *Administración Estratégica* pág. 15

### **2.1.1.2 Características de la planeación estratégica**

Teniendo en cuenta que la Planificación estratégico nos señala el norte de la organización, se tomará las siguientes características:

- Está proyectado a largo plazo.
- Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, por lo tanto sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos de entorno.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos a fin de obtener un efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

### **2.1.1.3 Proceso de la Planificación Estratégica**

El proceso de planeación estratégica es fijar una dirección para la organización mediante una interpretación de la información recogida durante el análisis del entorno.

Hay tres elementos importantes para fijar la dirección de una organización: La Misión, Visión y los Objetivos.

#### **2.1.1.3.1 Desarrollo de la Misión**

Empezaremos analizando respuestas a algunas preguntas que ayudarán a lograr plantear la Misión, la misma que caracterizará a la empresa.

#### **¿Cómo determinar la Misión de una organización?**

“Misión es el propósito o la razón por la cual existe una organización es decir la misión refleja la información sobre qué tipos de productos o servicios ofrece, cuales consumidores pretende atender y cuáles son los valores importantes que persigue y se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Samuel C. Certo - Administración Moderna

“La Misión Proporciona una breve perspectiva de su propósito comercial y razón de ser actuales y en ocasiones su cobertura geográfica o su postura como líder del mercado. La Misión responde a las preguntas “*quiénes somos*”, “*que hacemos*”, y “*por qué estamos aquí*”, **pero no “hacia donde nos dirigimos”**<sup>13</sup>

### ***El desarrollo de la declaración de la Misión***

Es importante recordar que una vez creada la misión, ésta deberá ser plasmada en un documento escrito elaborado por la gerencia normalmente basada en la información tanto de gerentes como del personal no gerencial que describe y explica la verdadera misión de una organización.

La misión escrita asegura que todos los miembros de la organización tengan fácil acceso a ella, comprendan detallada y exactamente lo que la organización trata de lograr.

### ***Importancia de la Misión en la organización***

Su importancia se manifiesta porque:

- Ayuda a la gerencia a aumentar la probabilidad de éxito
- Contribuye a que la gerencia centre esfuerzo humano hacia una misma dirección
- Hace explícitos los primeros objetivos que la organización trata de alcanzar y ayuda a los gerentes a mantener en mente estos objetivos cuando se toman decisiones.
- Sirve como un seria justificación para distribuir los recursos
- La declaración de la misión apoya a la gerencia en la definición de amplias pero importantes áreas de trabajo dentro de una organización y por tanto los trabajos emitidos que se debe cumplir.

---

<sup>13</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – *Administración Estratégica 5ta. Edición* pág. 23,24

### ***La relación entre Misión y objetivos***

Los buenos objetivos de una organización reflejan y fluyen naturalmente del propósito que la organización se ha trazado en su razón de ser (misión), por lo tanto su relación es estrecha e íntima.

#### **2.1.1.3.2 Desarrollo de la Visión**

“La visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.

La visión ofrece una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato desde el punto de vista comercial. Así una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, traza una ruta estratégica y moldea la identidad organizacional

Una visión estratégica abarca aspectos diferentes de los que aborda la declaración de misión, su propósito es servir como herramienta para dar a la organización un sentido de dirección.

Una buena visión siempre debe tener objetivos más allá del alcance de la empresa, pues el avance hacia la visión unifica los esfuerzos del personal.<sup>14</sup>

#### ***Características de una Visión Estratégica bien redactada***

Para que una visión esté bien redactada, debe cumplir con algunas características que son:

<b>CARACTERÍSTICAS DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA BIEN REDACTADA</b>	
<b>Gráfica</b>	Presenta una imagen de la clase de empresa que la directiva intenta crear y de la posición o posiciones en el mercado que se esfuerza en conseguir.
<b>Direccional</b>	Mira hacia adelante. Describe el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.

<sup>14</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – *Administración Estratégica 5ta. Edición* pág. 20,21

<b>Centrada</b>	Es lo bastante específica para ofrecer a los directivos una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
<b>Flexible</b>	No es una declaración eterna. El curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología.
<b>Viable</b>	Está dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa puede esperar lograr a su debido tiempo.
<b>Deseable</b>	Indica por qué el rumbo elegido es comercialmente sensato y conveniente para los intereses de largo plazo de los inversionistas (en especial de los accionistas, empleados y clientes).
<b>Fácil de comunicar</b>	Se explica en cinco o diez minutos e idealmente se reduce a un lema sencillo y atractivo, ejemplo de la visión de Henry Ford “Una auto en el garaje de cada hogar”

### ***Diferencias entre la Misión y la Visión***

Sus diferencias son muy claras: “Una visión estratégica retrata el horizonte comercial futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la misión describe su actividad y propósito comerciales actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).”<sup>15</sup>

### ***Comunicar la Visión Estratégica***

“Comunicar de forma eficaz la visión estratégica a los mando medios y empleados es tan importante como elegir una dirección estratégicamente sólida de largo plazo. No solo la gente necesita creer que la dirección sabe hacia dónde se dirige la empresa y entiende los cambios tanto externos como internos que se avecinan, sino que, a menos que los empleados comprendan por qué es razonable y benéfico el curso estratégico que trazó la directiva, es poco probable que se sumen a los esfuerzos administrativos para que la organización avance en la dirección deseada.

<sup>15</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – *Administración Estratégica 5ta. Edición* pág. 24

Una visión comunicada con eficacia es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada.

Las visiones estratégicas sólo se hacen realidad cuando la declaración de visión está en la mente de los miembros de la organización y después se traduce en objetivos y estrategias concretos”<sup>16</sup>

### **2.1.1.3.3 Desarrollo de los Objetivos**

“El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Los objetivos bien establecidos son *cuantificables, o mensurables*, y contienen una *fecha límite para su consecución*.

***Qué clase de objetivos establecer: la necesidad de un balanced scorecard o indicadores de desempeño balanceados***

Se requieren dos tipos muy distintos de puntos de referencia para el desempeño: Los que se relacionan con los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.

*Objetivos Financieros.*- Estos objetivos se relacionan con el desempeño financiero que establece la Administración.

*Objetivos Estratégicos.*- Se relaciona con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, si tiene vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

---

<sup>16</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – *Administración Estratégica 5ta. Edición* pág. 25, 26

**Ejemplos de objetivos financieros y objetivos estratégicos.**<sup>17</sup>

<b>Objetivos Financieros</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un incremento de x porcentaje de los ingresos anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganar un porcentaje x de participación de mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementos anuales en ganancias por acción de x por ciento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr menores gastos generales que los rivales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujos de efectivo internos suficientes para financiar nuevas inversiones de capital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar el liderazgo tecnológico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementos de dividendos anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor selección de productos que los rivales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancias estables en periodo de recesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el atractivo de las marcas de la empresa.</li> </ul>

**Requisitos de los objetivos estratégicos.** Estos son 3, ya que aportan para una buena formulación de los mismos:

- Significar un desafío.- Implica encontrar un punto equidistante entre la percepción de facilidad y la imposibilidad del objetivo.
- Ser precisos.- Los objetivos deben ser claros, concretos y posibles de ser medidos.
- Ser oportunos.- Lograr el objetivo es importante, pero este logro debe ser oportuno, pues un objetivo alcanzado fuera de tiempo normalmente no sirve.

Cabe señalar que en los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos a donde se quiere llegar, y por lo tanto qué es lo que debe hacerse, en qué se dará mayor énfasis y que se cumplirá por medio de estrategias, procedimientos, reglas, políticas, programas, presupuestos, etc.

<sup>17</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – *Administración Estratégica 5ta. Edición* pág. 31

### ***¿Quién participa en la elaboración de una estrategia?***

“Los altos ejecutivos de la empresa  $\Leftrightarrow$  El Presidente Ejecutivo tiene la facultad de marcar el rumbo, el objetivo, la estrategia y de echar a andar todo en cada una de las áreas de la empresa.

La responsabilidad final para dirigir el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia reside en el presidente ejecutivo.”<sup>18</sup>

#### **2.1.1.4 Formulación de la estrategia: Herramientas**

Una vez que los gerentes se han involucrado en el proceso de administración estratégica y han analizado en entorno y determinado la dirección de la organización mediante el desarrollo de la declaración de una misión y de los objetivos de la misma está lista para formular una estrategia.

La formulación de una estrategia es el proceso de determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y así cumplir el propósito.

Hay herramientas especiales que los gerentes pueden utilizar para ayudarse en la formulación de estrategias entre la que se incluyen los siguientes:

- Análisis de preguntas críticas
- Análisis FODA
- Análisis de Portafolio de negocios
- Modelo de Porter para el análisis de la Industria

Especificaremos en este caso en Análisis FODA

**2.1.1.4.1 Análisis FODA.-** Es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y las fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas.

---

<sup>18</sup> Arthur A. Thompson, A.J. Strick Land – Administración Estratégica 5ta. Edición pág. 35

Realizar el análisis FODA no es fácil ya que involucra un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El producto de este análisis nos permite identificar los problemas estratégicos de las instituciones.

El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que encaran las instituciones. A través de este análisis se consiguen suposiciones específicamente declaradas y predicciones acerca de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, que afectan el desempeño futuro de las organizaciones.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas que integran la institución. A través de este análisis se consigue establecer suposiciones específicas declaradas y predicciones relacionadas con fortalezas y debilidades al interior de las organizaciones y que afectan su desempeño futuro.

El análisis FODA y la formulación de la Visión, Misión es el corazón de la planificación estratégica.

### ***Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades***

Mediante este análisis la organización busca conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. Ya que, para que una organización opere efectivamente en un sector es importante que conozca las necesidades y oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones.

El análisis del entorno es una parte importante en la formulación de la estrategia. Por ser un análisis externo hay que recordar que la organización tiene poco o nulo poder sobre el entorno.

*Amenazas.*- Son los aspectos externos negativos del entorno.

*Oportunidades.*- Son los aspectos externos positivos del entorno.

Ejemplos de Amenazas y Oportunidades.

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climáticas desfavorables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones económicas, políticas y sociales favorables para la empresa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica y política- aumento del desempleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación ciudadana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la delincuencia y/o violencia por el incremento de la pobreza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor poder adquisitivo del dinero, impide el pago oportuno de deberes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del índice de analfabetismo, cobertura educativa</li> </ul>

### ***Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades***

Este tipo de análisis permite a los administradores identificar las fuerzas centrales (Son las fortalezas que hacen distintiva y más competitiva a una organización) y determinar lo que debe mejorarse.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas por lo tanto la organización tiene control sobre éstas.

*Fortalezas.-* Aspectos internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos

*Debilidades.-* Aspectos internos negativos que no facilitan el logro de los objetivos.

Ejemplo de Fortalezas y Debilidades.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
• Mano de obra calificada	• Falta de control y evaluación de planes y programas.
• Infraestructura adecuada	• Parasitosis en la comunidad
• Personal docente con el mismo ideal para educar y predispuestos a la superación	• Material didáctico insuficiente
• Calidad de la educación con práctica de valores morales y cristianos	• Falta de juegos recreativos e implementos deportivos
• Local apropiado y en un buen sector comercial	• Falta de estímulo al personal

### **2.1.1.5 Desarrollo de estrategias**

Implementar la estrategia es poner en acción las estrategias formuladas. La implementación exitosa de la estrategia requiere cuatro habilidades básicas.

- ❖ Habilidades de interacción
- ❖ Habilidades de colocación
- ❖ Habilidades de supervisión
- ❖ Habilidades de organizar

#### **Preparación de Planes Tácticos**

*Planeación táctica.*- Es una planeación de corto alcance que hace énfasis en la operación actual de varias partes de la empresa. Es decir, se refiere a la conservación e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel departamental, generalmente se desarrollan en las áreas de producción, mercadeo, personal, finanzas e instalaciones de planta.

Su finalidad es ayudar a instrumentar los planes estratégicos.<sup>19</sup>

<b>DIFERENCIAS</b>	
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANEACIÓN TÁCTICA</b>
✓ La desarrolla principalmente la alta gerencia	✓ La desarrolla por lo general la gerencia de mandos bajos
✓ Hechos que son relativamente difíciles de recolectar	✓ Hechos que son relativamente fáciles de recolectar
✓ Los planes contienen relativamente pocos detalles	✓ Los planes contienen grandes cantidades de detalles
✓ El plan cubre largos períodos	✓ El plan cubre períodos cortos.

### ***Control y diagnóstico de resultados***

Supervisa y evalúa el proceso de planeación estratégica como un todo para asegurarse de que ésta opere apropiadamente.

El control estratégico se centra en las actividades implícitas en el análisis del entorno, en la dirección organizacional, en la formulación estratégica, en la ejecución de la estrategia y en el mismo control estratégico; es decir verificar que todos los pasos del proceso de administración estratégica sean apropiados, compatibles y funciones adecuadamente para el logro de los objetivos planteados.

### ***Planeación Continua***

La planeación es un proceso ininterrumpido y por lo tanto su reingeniería es importante.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas.

<sup>19</sup> Samuel C. Certo pág. 18 - Administración Moderna

Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto o irreal de las posibilidades de la empresa. Por lo tanto habrá que revisarlo continuamente, ya que se trata pues de un proceso, no de un “acto de fe”.

Además la planeación continua hace posible generar capacidades y liderazgo para planificar, organizar, ejecutar, ajustar, e innovar el proceso de mejoramiento de la calidad.<sup>20</sup>

La planificación debe ser sistemática y no ocasional, canalizada y no dispersa, conocida y no sorpresiva, colectiva y no solo individual.

La planificación no debe olvidar que hay un paso muy importante en el desarrollo de la misma que es la evaluación continua “Supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos- es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

La visión, los objetivos, la estrategia y los planeamientos de la ejecución de la estrategia de una empresa nunca son finales; controlar la estrategia es un proceso constante, no una tarea intermitente.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Guilo Reinoso, Jorge Alfaro – Gestión educativa, pág. 157

<sup>21</sup> Arthur A. Thompson, A. Strickland, John Gamble – Administración Estratégica pág. 43

## 2.1.2. PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

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

El primer proceso es el que llamamos sinergia (del griego: synergia, cooperación - acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales)<sup>22</sup> que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad. Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto, sin que nadie haga la guerra por su propia cuenta.

Estos resultados no siempre se consiguen. Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y para conseguir esto la Planificación Corporativa es significativa.

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado entropía (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio)<sup>23</sup>. Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad.

La fuerza de estos procesos, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada, consistente, y preparada para:

- Identificar en qué escenario se moverá la empresa a largo plazo.
- Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a mediano y largo plazo.

---

<sup>22</sup> *Diccionario de la lengua Española vigésima segunda edición pág.1405*

<sup>23</sup> *Diccionario de la lengua Española vigésima segunda edición pág.634*

- Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social.

### 2.1.2.1 OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Está demostrado que 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 cuales se basará 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 diagnóstico corporativos.

Los análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas) 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.

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

### **2.1.2.2 CÓMO HEMOS DE DISEÑAR UN PLAN CORPORATIVO**

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva 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 conclusión se podría decir que se debe ir al meollo de la cuestión.

### **2.1.2.3 UN PLAN CORPORATIVO EFICAZ**

Cuando los consultores de gestión analizan los objetivos de una empresa, bien de nueva creación o ya constituida, se cuestionan 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, debería recomendar una dirección estratégica participativa.

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:

- ♣ La existencia una sola fuente de órdenes y decisiones.
- ♣ Existencia de uniformidad de criterios.

Por otro lado los inconvenientes que se pueden presentar son:

- ♣ Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe.

- ♣ 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.

En caso de consultor debería siempre dar una opinión que en conciencia y según el conocimiento adquirido 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 más profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa.

### **2.1.3. PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

La planificación operativa que puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos a hacer, el orden que seguiremos, las responsabilidades de quienes participarán para el logro de los objetivos, los recursos que se necesitarán para realizarlo, el tiempo en que se debe cumplir los objetivos trazados.

Podemos planificar en forma operativa al alcanzar los objetivos de un año o las actividades para el próximo mes.

De una buena planificación depende el éxito para el alcance de nuestros objetivos.

#### **2.1.3.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN**

La planificación es importante porque permite al grupo:

- Concentrar sus recursos en torno a sus objetivos,
- Hacer perdurar su actividad en el tiempo,
- Adquirir nuevas experiencias.

La planificación evita que caigamos en una actividad desordenada y sin rumbo, ayuda a unificar criterios y coordina los esfuerzos.

La planificación nos ayuda a prever los recursos necesarios y situaciones que pueden presentarse, de esa forma estamos preparados para darle continuidad a nuestro que hacer y mejora el uso de nuestro tiempo, nuestra energía y evita interrupciones y fracasos.

Y al mismo tiempo nos capacitamos más y más en habilidades concretas, como:

- ✓ Formular objetivos
- ✓ Hacer análisis de nuestra realidad
- ✓ Buscar recursos
- ✓ Preparar presupuestos

- ✓ Conducir nuestras reuniones
- ✓ Organizar campañas
- ✓ Evaluar nuestro trabajo, etc.

### 2.1.3.2 ¿CÓMO REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN OPERATIVA?

Es importante considerar que al realizar una planificación operativa nos facilitará o estaremos más aptos para realizar una planificación estratégica.

Ya que se usará un método que se aplicará a las dos planificaciones ya mencionadas, con la diferencia de que en la planificación operativa se definirá las acciones a seguir en corto plazo y en como ya se ha mencionado en la planificación estratégica se definen acciones y objetivos para largo plazo.

De acuerdo a Aurora Cubías en su material de “Iniciativa social para la democracia”<sup>24</sup>, detalla algunos conceptos básicos y nos lleva a la matriz general que se detalla a continuación:

#### **Objetivo General:**

Es lo que la organización define alcanzar en el período de un año.

#### **Ejemplo:**

Mejorar las condiciones de vivienda, seguridad y salud de la comunidad a través de la participación de todos sus miembros en proyectos o actividades.

#### **Área:**

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

#### **Ejemplo:**

Comisión de salud.

#### **Objetivo Específico:**

---

<sup>24</sup> Aurora Cubías – Material de iniciativa social para la democracia

Donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual hará que la organización cumpla su objetivo general. Es importante decir que una comisión o secretaría puede tener uno o varios objetivos específicos.

**Ejemplo:**

1. Contribuir a disminuir en un 50% el número de niños/as afectados/as por diarrea a través de 3 campañas de saneamiento en la comunidad.
2. Garantizar al 100% la vacunación infantil a través de 10 campañas de vacunación coordinadas con la unidad de salud.

***Actividades:***

En ese apartado se detallarán las actividades que realizaremos para alcanzar los objetivos propuestos en cada área:

**Ejemplo:**

Con el objetivo 1 que vimos anteriormente algunas actividades podrían ser:

1. Visitas domiciliarias para verificar el número de niños/as que son afectados/as por diarrea y con cuanta frecuencia.
2. Organizar 3 campañas de limpieza en el año.
3. Coordinar con la unidad de salud la realización de 4 análisis de agua de consumo en el año.

***Fechas:***

Colocaremos a cada actividad detallada la fecha en que pensamos que debe realizarse. Esta fecha debe ser adecuada y coordinada con las otras comisiones o secretarías de la organización, para que no afecten su ejecución ni la de otras.

Para fijar fechas de proyectos se debe tener en cuenta algunos aspectos como: Que no coincidan con fechas cívicas o fechas que ya hayan sido programadas con anticipación(programas internos), también es importante considerar el tiempo que toma organizar cada actividad, por ejemplo, para las campañas de limpieza se hace necesario convocar a la comunidad, coordinar con la unidad de salud, coordinar con la municipalidad, obtener las herramientas, es decir, cada

campana además tiene su propia planificación, la cual se debe hacer cada vez que vamos a realizarla.

### ***Recursos y Responsables:***

Para cada actividad necesitamos algo, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, personas, etc.

Es necesario que esto lo detallemos bien, para que al momento de ejecutar la actividad estemos claros de todo lo que tenemos que conseguir y cómo o con quién.

#### **Ejemplo:**

En las campañas de limpieza necesitamos:

- Palas
- Escobas
- Bolsas para Basura
- Corvos o machetes
- Un camión en donde trasladaremos la basura
- El lugar donde será depositada
- Brigadas de personas por calle, etc.

Sabemos que los responsables son la comisión de salud, pero es necesario ubicar bien a la o las personas que realizará cada actividad.

#### **Ejemplo:**

Actividad	Responsable
Coordinación con la unidad de salud	Juan Camalote
Recolección de herramientas	María de los Palotes
Conformación de brigadas por calle	María Bonita

Teniendo los conceptos básicos es el momento de plasmarlos en una matriz de planificación. La misma que se detalla a continuación.

<b>Objetivo General:<sup>25</sup></b>					
Mejorar las condiciones de vivienda, seguridad y salud de la comunidad a través de la participación de todos sus miembros en proyectos o actividades.					
<b>Área</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fechas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
Comisión de Salud	1. Contribuir a disminuir en un 50% el número de niños afectados por diarrea a través de 3 campañas de saneamiento en la comunidad.	1. Visitas domiciliarias para verificar el número de niños que son afectados por diarrea y con cuanta frecuencia. 2. Organizar 3. campañas de limpieza en el año	Del 10 al 30 de Marzo 20 de Abril 20 de Agosto 27 de Noviembre	Fichas de entrevista a cada familia Lapiceros 2 vehículos viñetas para pegar en cada vivienda \$100.00 de combustible 5 jóvenes de Apoyo, Palas, etc.	María Elena José Manuel Ricardo Merceditas Pedro Julio Rosa Guillermo

*Fuente y elaboración: Aurora Cubías.: Iniciativa social para la democracia.*

Los Objetivos Operativos deben ser específicos y cuantitativos, y para que cumplan con estas características deben seguir ciertas reglas de determinación.

Según ciertos autores dicen que se debe:

1. Iniciar con un verbo infinitivo.
2. Señalar una sola meta que sea específica y venga cuantificada.
3. Debe establecer un plazo de ejecución para ese objetivo.
4. Señala el presupuesto que se requiere para el logro de esa meta.

Es necesario que el objetivo operativo a diferencia del objetivo táctico y del objetivo general que es la misión, sea determinado con las reglas anteriores, ya que; de este objetivo operativo se identificará las variables que se medirán a través de indicadores.

<sup>25</sup> Aurora Cubías – Material de iniciativa social para la democracia

***Evaluación constante....******Aprendizaje permanente***

Debemos hacer periódicamente una **EVALUACIÓN** de nuestro plan, de esa forma podemos observar si vamos alcanzando nuestro objetivo o si se van presentando nuevas situaciones que nos complican el panorama y sobre las cuales deberemos tomar nuevas decisiones, podremos también tomar medidas ante las cosas que están fallando y si en dado caso hemos logrado más de lo que pensamos, pues, además de felicitarnos mutuamente, planificaremos nuevas acciones para alcanzar más resultados.

Cada comisión o secretaría debe hacer su propia evaluación de:

*La actividad que realizó.* En el caso de la campaña de limpieza verificar si toda la comunidad se involucró y si no lo hizo cuáles fueron las razones, si se pudo recolectar la cantidad pensada y si no ¿por qué?, y si todo salió como se planificó pues la evaluación permite identificar el buen trabajo y ponerse un 10.

*El funcionamiento de la comisión:* para verificar si todos los que forman parte de ella se están involucrando lo suficiente. Es posible que algunos tengan problemas con los horarios establecidos por su trabajo, entonces hay que modificarlos, otros se desmotivaron a medio camino y habrá que visitarlos para saber las razones y ver si tienen solución dentro del grupo y si no, estimar de qué forma se compensará su ausencia.

Eso es en el caso de las evaluaciones por comisión, pero la organización en su conjunto debe evaluarse también, puede ser que la comisión de salud haya alcanzado sus objetivos, pero que la de finanzas no y eso influye directamente en el alcance del objetivo general.

Es posible que las comisiones hayan trabajado con mucha responsabilidad pero el/la coordinador general no hay cumplido con sus funciones y metas adecuadamente, o simplemente se hayan presentado situaciones ajenas a la organización que le dificultaron enormemente su trabajo o que le hicieron dedicarse a otras labores.

Un ejemplo de un suceso que no está en manos de la organización evitar son los fenómenos naturales, un huracán, un terremoto, se presentan y hacen que cambiemos nuestra planificación casi en un 100%, al menos por un período considerable.

En ese periodo es comprensible que no seguiremos con las campañas de limpieza, pero pasada la emergencia siempre son necesarias para evitar epidemias, entonces la comisión cambiará algunas prioridades y eso significa que volverá a planificar.

Es importante que veamos la evaluación como un proceso natural y positivo del trabajo e incluirla como parte de las actividades de la organización en su plan de trabajo.

Muchos le tienen miedo porque tradicionalmente ha servido para realizar críticas destructivas que terminan desintegrando la organización y en ese sentido tienen razón. Si le damos el valor adecuado la evaluación servirá siempre para mejorar, como personas, como organización y como comunidad.

### **2.1.3.3 ALGUNAS RECOMENDACIONES**

- ✎ Es importante que antes de hacer la planificación operativa, hayamos identificado con la comunidad cuales son los problemas más urgentes que se deben solucionar, de lo contrario tendremos una lista de 100 problemas y eso es difícil de resolver incluso en periodos de 5 años.
- ✎ También ser realistas al momento de imponernos los objetivos que queremos alcanzar, recordemos que algunas cosas están más en dependencia de instituciones nacionales que no responderán siempre positivamente a nuestras peticiones.
- ✎ Siempre es importante que incorporemos en el plan el desarrollo de programas de formación y capacitación a los miembros de la comunidad no solo en temas laborales, sino también en derechos humanos, en organización, en el conocimiento del código municipal, de la planificación,

para que siempre se pueda contar con personas que puedan posteriormente asumir nuestra labor. De esa forma todos aprenderemos y tendremos la oportunidad de desarrollarnos en la organización.

## **2.2. INDICADORES**

El uso de indicadores en la auditoría administrativa obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En este sentido aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo puntual de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de su objeto.

Según la Price Waterhouse hacen referencia a que “los indicadores deben enfocarse hacia las estrategias de las organización, debe estar orientado tanto a procesos como a resultados, deben ser fáciles de entender y también de medir aquellas acciones que permitan alcanzar las metas establecidas.”

### **2.2.1. CONCEPTOS**

De acuerdo a Enrique Benjamín Franklin en su libro Auditoría Administrativa dice que “un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles de una organización, las características del contexto, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponde a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.

Para cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS**

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características.

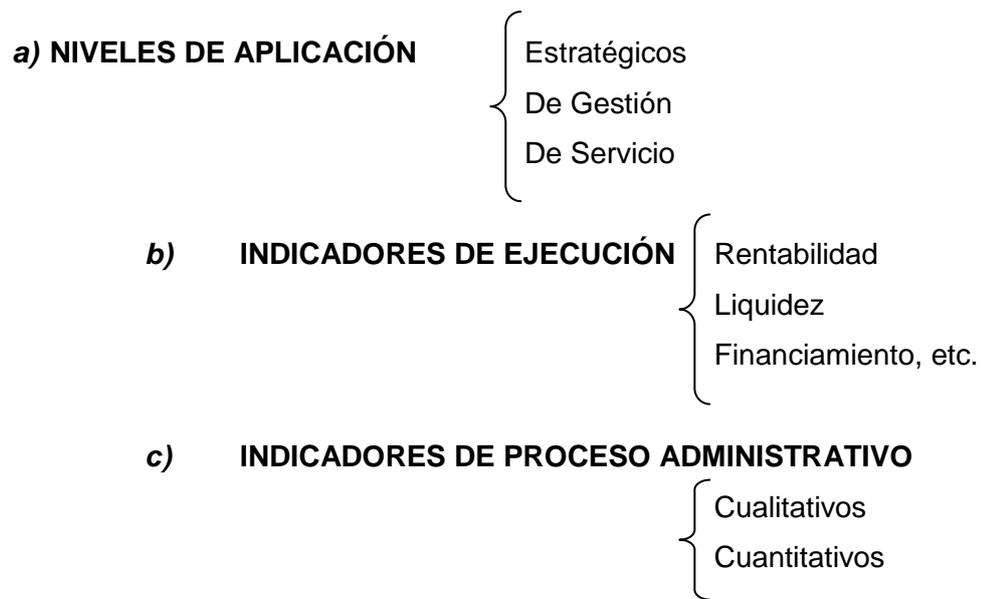
- ♣ Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- ♣ Factible de medir
- ♣ Se ajustan a los cambios
- ♣ Conducir fácilmente información de una parte a otra
- ♣ Ser altamente discriminativo
- ♣ Verificable
- ♣ Dan señales de alarma
- ♣ Libre de sesgo estadístico o personal
- ♣ Aceptado por la organización
- ♣ Justificable en relación a su costo-beneficio
- ♣ Fácil de interpretar
- ♣ Confiables, oportunos, coherentes y consistentes
- ♣ Utilizable con otros indicadores
- ♣ Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- ♣ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

### **2.2.3. IMPORTANCIA**

- ♣ Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- ♣ Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.

- ♣ Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

#### 2.2.4. CLASIFICACIÓN



#### ***Indicadores Estratégicos***

Permiten identificar:

- ♣ La contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- ♣ Actividades
- ♣ Programas especiales
- ♣ Proyectos organizacionales y de inversión

#### ***Indicadores de Gestión***

Para Humberto Serna en su libro de Planificación y Gestión Estratégica dice que “los indicadores de Gestión son unidades de medida gerenciales que evalúan el desempeño de una organización en función de sus metas, objetivos y

responsabilidades de cada departamento con cada grupo de referencia. Al analizar estos resultados y compararlos con lo planificado se pueden formular acciones que permitan alcanzar los resultados esperados.”

Estos indicadores informan sobre procesos y funciones claves

Se utiliza en el proceso administrativo para:

- ♣ Controlar la operación
- ♣ Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- ♣ Determinar costos unitarios por áreas y programas
- ♣ Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

La utilidad de los Indicadores de Gestión es:

- ♣ Ayudan a evaluar los resultados definidos en la planificación
- ♣ Permiten medir los logros de las áreas relevantes de la organización
- ♣ Facilitan la adopción de acciones correctivas en la organización
- ♣ Proporcionan información necesaria para mantener el perfil competitivo empresarial.

### ***Indicadores de Servicio***

Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Se emplean para:

- Implantar acciones de mejoramiento
- Elevar la calidad de la atención a clientes

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.

### **2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES**

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por los entes, se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas con terceros.
3. Los indicadores deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la organización.
4. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
5. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
6. Deben 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 de la organización.
7. Los indicadores deben cubrir los aspectos más importantes de la gestión institucional, en tal virtud, el número de indicadores deberá estar limitado a la capacidad de análisis de los usuarios directos.
8. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.

9. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

Algo importante para la formulación de los Indicadores es la *VARIABLE*, que es el aspecto básico para que se pueda construir en lo posterior los indicadores.

Toda actividad, proceso, objetivos se identificará una variable que se evaluará a través de los indicadores.

La variable casi siempre se presenta en sustantivo plural para poder ser medido.

Además para construir o formular un indicador se debe partir de las siguientes preguntas:

- ♣ ¿Qué se quiere medir?
- ♣ ¿Con qué información se cuenta?
- ♣ ¿Dónde se obtendrá la información?

Para la redacción de los Indicadores se debe tomar en cuenta ciertas características con las que debe cumplir, las mismas que son:

CARACTERÍSTICAS	EJEMPLO
1. Agregación más preposición	Cantidad de, Total de, Nivel de.
2. Sustantivo plural (VARIABLE)	Personas, Cuentas por cobrar, Clientes.
3. Verbo en participio pasado (Acción) –verbos que terminan en ado, edo.	Capacitadas, Recuperadas, Satisfechos.
4. Complementos circunstanciales (Tiempo, lugar, características)	En el año 2008 de la empresa ABC, Por el departamento de cobranzas de la Coop. XYZ en el primer semestre del 2008, En el año 2008 de la empresa SDF.

Si el indicador cumple con estas características de redacción se constituye en una herramienta específica, viable y medible para la organización.

### **2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES**

El manejo de los indicadores no sólo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los intereses de los departamentos y mucho más sobre los intereses individuales los mismos que se convierten en incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Los indicadores deben ser transparentes y entendibles para quienes deben hacer uso de ellas y adicionalmente deben reunir y poseer una serie de atributos necesarios e indispensables como:

- \* **Pertinencia.**- Es decir, las mediciones que se realicen deben ser tomadas en base a las decisiones establecidas. El grado de pertinencia debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.
- \* **Precisión.**- Se refiere al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que se quiere analizar.
- \* **Oportunidad.**- Ser oportunos ya sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada, prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anomalía indeseada o más aún para diseñar incorporando elementos que impidan que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

No hay que olvidar que para el manejo y la presentación de los indicadores se requiere tomar en cuenta que:

Para cada Indicador se debe diseñar una *FICHA TÉCNICA*, que es un documento que facilita la identificación, el cálculo, la lectura, la comparación y el análisis de los indicadores de gestión.

El indicador por sí solo no gana aplicabilidad, sino es por la ficha técnica.

La Ficha técnica contiene lo siguiente:

<b>DETALLE</b>	
• <b>NOMBRE DEL INDICADOR,</b>	Nombre del indicador con las respectivas características de formulación de indicadores.
• <b>CÁLCULO DEL INDICADOR,</b>	Es la forma de cálculo del indicador
• <b>UNIDAD DE MEDIDA,</b>	Es la forma como se va a leer una vez que haya sido calculado.
• <b>FRECUENCIA,</b>	Es la periodicidad con la que voy a aplicar el indicador Ejm. Mensual, trimestral, semestral, anual.
• <b>ESTÁNDAR,</b>	Es el nivel deseado. Nivel que yo he planificado en los objetivos operativos.
• <b>FUENTE,</b>	Es quién me proporciona la información para poder yo cuantificar ese indicador.
• <b>ANÁLISIS COMPARATIVO</b>	Es la comparación entre, el indicador y es estándar.

Análisis Comparativo:

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

El Índice, es la comparación entre el indicador con el estándar. Es importante esta comparación ya que, el indicador mide lo real, mientras que el estándar mide lo planeado.

De esta comparación se determina el *ÍNDICE* y de este índice se establece desviaciones que se conoce con el nombre de *BRECHAS*.

Si existen brechas desfavorables, insatisfactorias; como auditores se debe investigar las causas, mediante herramientas de investigación y estadísticas aplicadas en el diseño de correctivos como son:

- Hojas de verificación,
- Diagrama de Pareto,
- Diagramas de causa – efecto.

### 2.2.7.DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Los Indicadores evalúan aspectos como:

- Impacto
- Cobertura
- Eficiencia
- Calidad

Es decir, evalúan la:

- ♣ *EFICIENCIA*.- Evalúa el manejo de los recursos. Se relaciona con el presupuesto.
- ♣ *EFICACIA*.- Evalúa el cumplimiento de las metas programadas. Se relaciona con el Plan Anual Operativo (POA).
- ♣ *CALIDAD*.- Evalúa el nivel de satisfacción percibido por el cliente. Utiliza herramientas de medición como encuestas y entrevistas.

Para que una planificación y gestión sea integral, deberá cumplir con estos tres atributos.

Puede ser el caso de que la organización puede ser eficiente pero no eficaz. Por ejemplo: Puede manejar muy bien su presupuesto, pero no ha incrementado sus ventas.

También puede ocurrir lo contrario que, pueda ser eficaz pero no eficiente, es decir, puede haber logrado y aún superado sus metas de ventas, pero a costa de que presupuesto, ¡tal vez, se duplicó el presupuesto!

A lo mejor la organización pudo ser eficiente y eficaz, pero sin la satisfacción del cliente, en cuanto a su calidad.

En resumen, la evaluación que se realiza a través de los indicadores de gestión, tiene como objeto conocer respecto de la productividad y calidad de los servicios y productos de cada una de las actividades responsables del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.”<sup>26</sup>

Cada Objetivo e indicador, deberán estar orientados o categorizados bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

---

<sup>26</sup> Enrique Benjamín Franklin 2da. Edición – Auditoría Administrativa págs. 147-149

### 2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo a Kaplan Roberth, en su libro de Cuadro de mando integral; explica que el concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado desde que se desarrolló por primera vez.

La propuesta inicial estaba destinada a superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados ya pasados y por lo tanto no informaban sobre los resultados futuros, los inductores que informan sobre el futuro indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.

El cuadro de mando integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes que son:

1. **Financiera.** La estrategia de crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
2. **Cliente.** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. **Proceso interno.** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. **Aprendizaje y crecimiento.** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Con el cuadro de mando integral, los directivos ahora podían medir de qué manera sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros. Aunque, manteniendo un cierto interés en los resultados financieros, el cuadro de mando integral revelaba claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y que creaba valor a largo plazo.

Según Kaplan Roberth, la acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado ya que define la relación de causa efecto de la estrategia (Ver anexo # 5)

Medir es una manera de centrar la atención al futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es

importante. Para así aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión.

Así pues afinamos el concepto de cuadro de mando integral y mostramos que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica.

Se podría decir que el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. El cuadro de mando integral se puede utilizar para:

* Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
* Comunicar la estrategia a toda la organización,
* Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
* Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
* Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
* Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
* Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

*Fuente y elaboración: Kaplan Robert, libro El cuadro de mando integral, 32,33*

Un cuadro de mando estratégico sustituyó al presupuesto como elemento central de los procesos de gestión.

En efecto, el cuadro de mando integral pasó a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégico. (Ver anexo # 6)

Las mediciones son importantes...:

***“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlos”<sup>27</sup>***

"Lo que mides es lo que obtienes"; así comienza la publicación que dio origen al concepto de Cuadros de mando integral. Implícitamente, el Cuadro de mando integral plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmó Peter Drucker: *Todo lo que se puede medir, se puede mejorar.*

El cuadro de mando integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

Las empresas pueden desarrollar un cuadro de mando integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia y luego comunicar esa estrategia a toda la organización.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El cuadro de mando integral define los objetivos y actividades a corto plazo (los inductores) que diferenciarán a una empresa de su competencia y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados).<sup>28</sup>

Kaplan dice que el cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión

A continuación se detallarán cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Toda empresa debe analizar su crecimiento orientado a la creación del valor. A continuación se presenta un esquema sobre la creación de valor en la organización donde se resume las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

---

<sup>27</sup> Roberth Kaplan – Cuadro de mando integral capítulo 2

<sup>28</sup> Roberth Kaplan – *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* pág. 86

### 2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

“En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- índice de rendimiento del capital invertido.

Kaplan Roberth menciona que “El cuadro de mando integral debe contar con la historia de la estrategia, empezando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital.

En realidad el cuadro de mando integral no entra en conflicto con este objetivo vital, sino que más bien 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 ciclo de vida.

Cada cuadro de mando integral utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del cuadro de mando integral con los objetivos, establecidos hace tiempo de las unidades del negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo.

Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que se representan un tema estratégico para la unidad de negocio. ”<sup>29</sup>

### **2.3.2. PERSPECTIVA CLIENTE**

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionado. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

---

<sup>29</sup> Roberth Kaplan – *El Cuadro de Mando Integral* pág. 73-75

En el pasado las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.

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.

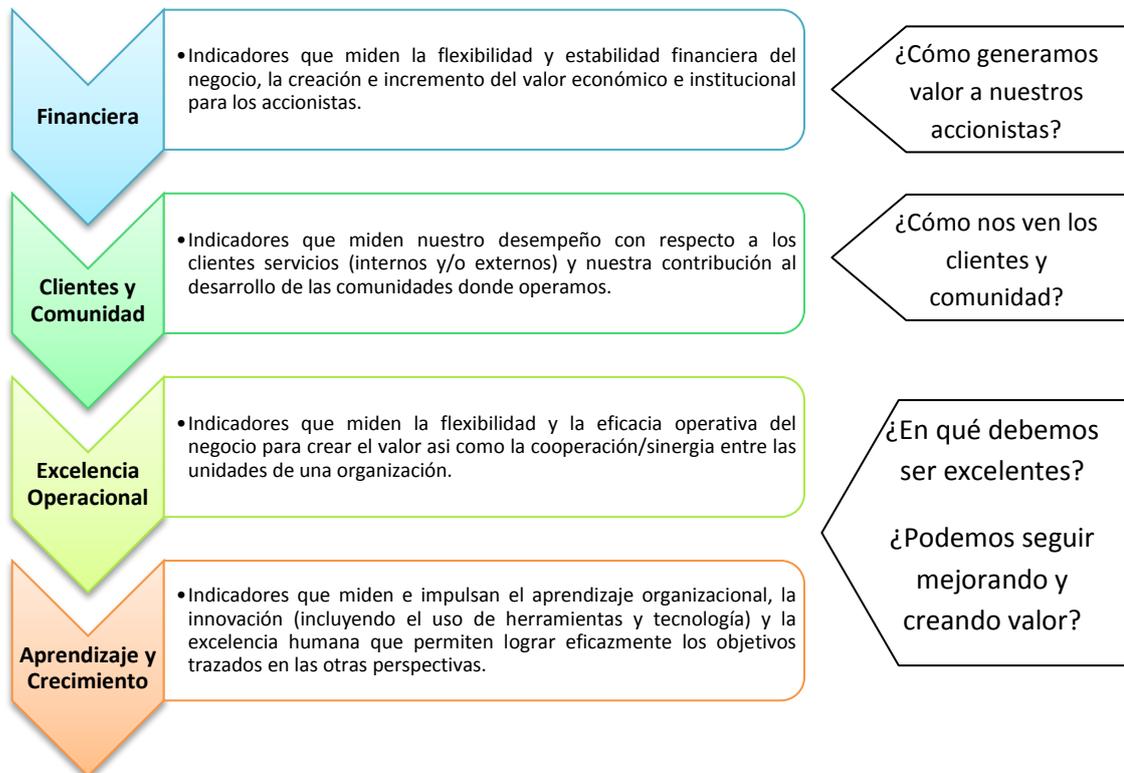
Roberth Kaplan menciona que la identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

En esta Perspectiva de Clientes se encuentra el grupo de indicadores que incluye:

- ⇒ Cuota de mercado
- ⇒ Retención de clientes
- ⇒ Satisfacción de clientes
- ⇒ Rentabilidad del cliente
- ⇒ Propuesta del valor añadida
- ⇒ El tiempo
- ⇒ El Precio, etc.

Antes de continuar se debe recordar que toda empresa debe analizar su crecimiento orientado a la creación del valor. A continuación se presenta un esquema sobre la creación de valor en una organización donde se resume las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.<sup>30</sup>



<sup>30</sup> Fuente y Elaboración: Patricio Cárdenas, Ramiro Armijos – Guía: Gerencia Empresarial UTPL

### **2.3.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

De acuerdo a Kaplan Roberth, para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.

En el caso del cuadro de mando integral, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación-identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos u servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio post-venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno.

El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados.

Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

Los procesos internos de la empresa analiza 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:

1. 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.
2. Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
3. Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
4. Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

#### **2.3.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO**

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

También se presentan como los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes.

Resumiendo Kaplan Roberth menciona, que en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

Los inductores de 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 la organización.

Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados-satisfacción, productividad y retención-proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización.

Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del cuadro de mando integral.

El modelo plantea los valores de este bloque 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 crecimiento 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. (Ver anexo # 7)

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 respectivos modelos en todas las empresas.

Cabe indicar que pueden existir más o menos perspectivas del Cuadro de mando Integral de acuerdo a las necesidades de las empresas.

## **CAPÍTULO 3.**

### **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS**

Para el desarrollo de este capítulo es necesario recordar que el período de este estudio se ubica en el año fiscal 2008 pero que, siendo el objeto de nuestro estudio una Institución Educativa, la planificación, en muchos aspectos, abarca el año lectivo 2008 – 2009, es decir, desde marzo del 2008 a febrero del 2009; por esta razón, algunos de los objetivos y acciones que se desarrollan aquí se extienden hasta el 2009.

Para empezar, recordemos los objetivos generales planteados por el Colegio Particular Maranatha en el punto 1.4.4 de esta tesis, que son:

1. Establecer una administración eficiente, responsable y motivadora para cumplir la Misión del Colegio.
2. Alcanzar un nivel de ingresos suficiente para cubrir los gastos, proyectarnos a nuestra Visión y tener las debidas reservas.
3. Formar a los niños y jóvenes de una manera integral: científica, física y espiritual que les permita afrontar con éxito los retos de las diferentes etapas de su vida académica, familiar y social.

##### **3.1.1 ÁREAS RELEVANTES.**

En el Colegio Particular Maranatha, luego de un análisis de su Plan Estratégico y su organigrama, se notan dos áreas relevantes, las cuales podrían originar dos más en un futuro mediano conforme los recursos financieros y humanos lo permitan. Estas dos áreas son: el ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA y el ÁREA ACADÉMICA-ESPIRITUAL, las cuales las resumimos para definir luego sus respectivas variables.

##### **3.1.1.1 Área Administrativa - financiera**

Esta área se encarga de:

- Contabilidad
- Adquisiciones e inversiones
- Personal: contratos, sueldos, liquidaciones
- Planificación y evaluación administrativa y financiera
- Relaciones exteriores

**FODA Área Administrativa-Financiera**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Archivo organizado.</li> <li>▪ Experiencia en trámites en el MEC.</li> <li>▪ Sistema contable estandarizado.</li> <li>▪ Costos de pensión relativamente bajos.</li> <li>▪ Terreno amplio y aprovechable para nuevos proyectos.</li> <li>▪ Infraestructura suficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración paternalista.</li> <li>▪ Deficiencia en el conocimiento del área administrativa.</li> <li>▪ Ingresos insuficientes para cubrir presupuesto anual.</li> <li>▪ Área del Colegio con aguas servidas no encajonadas.</li> <li>▪ Algunas partes de la infraestructura están inconclusas y algunas aulas necesitan reparaciones.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de estudios a nivel superior en el área administrativa.</li> <li>▪ Automatización de sistemas de información entregados por el MEC.</li> <li>▪ Gran cantidad de niños y jóvenes en la zona de influencia del Colegio.</li> <li>▪ Posibilidades de recibir donaciones de la Iglesia y otras O.N.G.S.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La competencia está mejor preparada en el aspecto administrativo.</li> <li>▪ Crisis económica en los padres de familia.</li> <li>▪ Presiones del MEC en cuanto a personal docente capacitado, equipos completos para educación física y otros.</li> <li>▪ Mejores oportunidades de trabajo que lleven a renuncias y liquidaciones no financiadas.</li> </ul>

### MATRIZ DE SOLUCIONES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Y</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>AMENAZAS</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidad de estudios a nivel superior en el área administrativa.</li> <li>▪ Automatización de sistemas de información entregados por el MEC.</li> <li>▪ Gran cantidad de niños y jóvenes en la zona de influencia del Colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La competencia está mejor preparada en el aspecto administrativo.</li> <li>▪ Crisis económica en los padres de familia.</li> <li>▪ Presiones del MEC en cuanto a personal docente capacitado, equipos completos para educación física y otros.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posibilidades de recibir donaciones de la Iglesia y otras O.N.G.S.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejores oportunidades de trabajo que lleven a renunciaciones y liquidaciones no financiadas.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>			<b>Soluciones F-O</b>	<b>Soluciones F-A</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Archivo organizado.</li> <li>▪ Experiencia en trámites ante el MEC.</li> <li>▪ Sistema Contable estandarizado.</li> <li>▪ Costos de pensión relativamente bajos.</li> <li>▪ Terreno amplio y aprovechable para nuevos proyectos.</li> <li>▪ Infraestructura suficiente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar ante ONGS (Fundaciones) o personas pudientes: donaciones por un monto de \$12000 para terminar los ambientes inconclusos, reparar aulas y cubrir el déficit presupuestario.</li> <li>▪ Publicitar las ventajas competitivas de la Institución: valores, salud, pensión baja, infraestructura. Por medio de la radio, volantes y perifoneo dando énfasis a las familias de 6 cuadras a la redonda de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Completar al 100% los ambientes inconclusos, reparaciones.</li> </ul>

		<p>Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir el nuevo módulo de dos pisos de aulas nuevas planificado.</li> </ul>	
		<b>Soluciones D – O</b>	<b>Soluciones D-A</b>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos insuficientes para cubrir presupuesto anual.</li> <li>▪ Área del Colegio con aguas servidas no encajonadas.</li> <li>▪ Algunas partes de la infraestructura están inconclusas y algunas aulas necesitan reparaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Captar 80 alumnos nuevos para el periodo 2008-2009 por medio de publicidad en radios y volantes a más de incentivos y actividades vacacionales.</li> <li>▪ Gestionar el encajonamiento de las aguas servidas ante el Municipio y conseguir la construcción del mismo hasta el 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delimitar a la zona de aguas servidas para impedir el paso de los alumnos.</li> </ul>

### PLAN OPERATIVO Área Administrativa-Financiera

<b>Objetivo:</b>					
➤ Establecer una administración eficiente, responsable y motivadora para cumplir con la misión del Colegio.					
➤ Alcanzar un nivel de ingresos suficientes para cubrir los gastos, proyectarnos a nuestra visión y tener las debidas reservas.					
<b>Referencia</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fechas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>A</b>	Gestionar ante ONGS (Fundaciones) o personas pudientes: donaciones por un monto de \$12000 para terminar los ambientes inconclusos, reparar aulas y cubrir el déficit presupuestario.	• Solicitar a 5 embajadas o ONGS recursos y lograr \$1000.	14 – 18 enero	Papelería, viáticos	Ing. Víctor Tomalá
		• Enviar 100 solicitudes de donaciones a miembros y amigos de la Iglesia y lograr \$1000.	14 – 18 enero	Papelería, correo	Ruth Córdova y V. Tomalá
		• Solicitar un aporte y préstamo a la ASDMR local y a la Sede mundial y lograr \$10000.	21 – 25 enero	Papelería	Ing. Víctor Tomalá.

<b>B</b>	Publicitar las ventajas competitivas de la Institución: valores, salud, pensión baja, infraestructura. Por medio de la radio, volantes y perifoneo dando énfasis a las familias a 6 cuadras a la redonda de la Institución.	• Diseño de mensaje y encuesta	15 enero	Papelería-modelos	Ruth Córdova
		• Comisión de repartición personalizada de volantes y encuestas.	3 – 28 marzo	Papelería, 150 volantes	Robinson Carvajal
		• Contratos en radios.	25 febrero	Contrato, demos en CD, \$ 850,00	Ing. Víctor Tomalá
		▪ Perifoneo y repartición de volantes en calles estratégicas.	23 -30 marzo	1000 Volantes \$100 para combustible	Robinson Carvajal y Profesores
<b>C</b>	Captar mínimo 130 alumnos en total para el periodo 2008-2009 por medio de publicidad en radios y volantes a más de incentivos y actividades vacacionales.	• Campaña de incentivos: matrícula gratis por traer un alumno nuevo.	2 – 31 enero y 19 – 28 Marzo	Papelería	Ing. Víctor Tomalá

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campaña publicitaria por radio y volantes</li> <li>• Escuela bíblica vacacional.</li> </ul>	1 marzo 15 abril	Volantes, papelería	Ing. Víctor Tomalá
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela bíblica vacacional.</li> </ul>	11 febrero 15	Biblias, tarjetas, \$100 para refrigerio y material	Lic. María Sánchez
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curso de nivelación.</li> </ul>	18 – 29 Febrero	Volantes, material didáctico.	Lic. María Sánchez y profesores.
<b>D</b>	Gestionar el encajonamiento de las aguas servidas ante el Municipio y conseguir la construcción del mismo hasta el 2010. Se establece dos etapas para el año 2008.	<i>Primera etapa:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el proyecto para encajonar las aguas servidas ante el EMAPA.</li> </ul>	17 – 21 marzo	Solicitud Fotografías Viáticos	Ing. Víctor Tomalá
		<i>Segunda etapa:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción del 25% del cajón.</li> </ul>	Hasta diciembre/08	Depende de EMAPA	EMAPA
<b>E</b>	Completar al 100% los ambientes inconclusos, reparaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparaciones y mantenimiento.</li> </ul>	3 – 28 marzo.	Materiales/limpieza \$50 para transporte	Ing. Víctor Tomalá
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de baños 50 m<sup>2</sup></li> </ul>	2 – 28 febrero	Materiales/construcción \$50 para transporte	Ing. Víctor Tomalá

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de nuevas aulas 125 m<sup>2</sup></li> </ul>	6 – 31 octubre	Materiales/construcción \$100 para transporte \$1500 Mano/obra	Ing. Víctor Tomalá
<b>F</b>	Delimitar la zona de aguas servidas para impedir el paso de los alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir 150 m. de cerramiento de malla para impedir el paso hacia la zona de aguas servidas</li> </ul>	18-29 agosto	Mallas, tubos, cemento, Arena, refrigerio	Ing. Víctor Tomalá

### 3.1.1.2 Área Académica-Espiritual

Esta área se encarga de:

- Capacitación a los Docentes
- Planificación, coordinación y evaluación académica y docente.
- Manejo de laboratorios y equipos
- Profesores, Alumnos y Padres de Familia
- Disciplina
- Actividades opcionales
- Religión y valores.

### FODA Área Académica-Espiritual

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento y práctica de principios y valores cristianos, aplicados en la Institución.</li> <li>▪ Conocimiento y práctica de principios de salud y nutrición aplicados en la Institución.</li> <li>▪ Buena aceptación de la comunidad hacia nuestra educación en valores.</li> <li>▪ Infraestructura suficiente y adecuada para 180 a 210 estudiantes.</li> <li>▪ Terreno aprovechable para nuevos proyectos y actividades físicas y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiales didácticos insuficientes.</li> <li>▪ Falta de laboratorio de Ciencias.</li> <li>▪ Insuficiencia en la enseñanza de inglés, educación física y computación.</li> <li>▪ Buen porcentaje de personal docente sin título de tercer nivel.</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidades de estudios a nivel superior en el área educativa.</li> <li>▪ Crisis de valores que aumenta la importancia de una Institución como la nuestra.</li> <li>▪ Mercado laboral docente disponible.</li> <li>▪ Pensum programado, elaborado por el MEC (Ministerio de Educación y Cultura).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migración, que afecta el rendimiento académico y emocional del niño y joven.</li> <li>▪ Influencia del medio que induce a alejarse de los valores.</li> <li>▪ Malas costumbres alimenticias y de higiene en la comunidad.</li> <li>▪ Competencia mayor preparada en el aspecto académico.</li> </ul>

### MATRIZ DE SOLUCIONES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

<b>OPORTUNIDADES</b> Y <b>AMENAZAS</b>		<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidades de estudios a nivel superior en el área educativa.</li> <li>▪ Crisis de valores que aumenta la importancia de una Institución como la nuestra.</li> <li>▪ Mercado laboral docente disponible. Pensum programado, elaborado por el MEC (Ministerio de Educación y Cultura).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migración, que afecta el rendimiento académico y emocional del niño y joven.</li> <li>▪ Influencia del medio que induce a alejarse de los valores.</li> <li>▪ Malas costumbres alimenticias y de higiene en la comunidad. Competencia mayor preparada en el aspecto académico.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b> Y <b>DEBILIDADES</b>		<b>Soluciones F-O</b>	<b>Soluciones F-A</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento y práctica de principios y valores cristianos, aplicados en la Institución.</li> <li>▪ Conocimiento y práctica de principios de salud y nutrición aplicados en la Institución.</li> <li>▪ Buena aceptación de la comunidad hacia nuestra educación en valores.</li> <li>▪ Infraestructura suficiente y adecuada para 180 a 210 estudiantes</li> <li>▪ Terreno aprovechable para proyectos nuevos y actividades físicas y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un modelo educativo propio</li> <li>▪ Fortalecer la educación formal, mayormente la calidad de los docentes y exigiendo el cumplimiento de las metas del MEC.</li> <li>▪ Aprovechar el espacio disponible que ofrece la Institución para realizar actividades extracurriculares</li> <li>▪ Concientizar al personal docente y administrativo en la importancia de nuestra Institución como apoyo a la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer actividades curriculares y extracurriculares para fortalecer la integración familiar, la educación en valores y las buenas costumbres alimentarias.</li> </ul>

		<b>Soluciones D – O</b>	<b>Soluciones D-A</b>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiales didácticos insuficientes.</li> <li>▪ Falta de laboratorio de Ciencias.</li> <li>▪ Insuficiencia en la enseñanza de inglés, educación física y computación. Buen porcentaje de personal docente sin título de tercer nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer como norma el título de 3er. Nivel para ser docente de la Institución. Dando plazo de 5 años.</li> <li>▪ Mejorar el nivel de educación en Inglés, Computación y Educación Física; buscando materiales y profesores adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Completar el material didáctico, equipos de: Laboratorio, Educación Física y Computación para mejorar las condiciones del proceso de enseñanza.</li> </ul>

### PLAN OPERATIVO Área Académica-Espiritual

<b>Objetivo General</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar a los niños y jóvenes de una manera integral: científica, física y espiritual que les permita afrontar con éxito los retos de las diferentes etapas de su vida académica, familiar y social.</li> </ul>					
<b>Referencia</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fechas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
<b>G</b>	Elaborar un modelo educativo propio. Presentación del Proyecto hasta octubre/2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la Comisión técnica</li> <li>Presentación del Borrador</li> <li>Anteproyecto</li> <li>Proyecto definitivo</li> </ul>	14 febrero-  15 mayo  18 agosto - 31 octubre	Modelos, papelería	Lic. María Sánchez
<b>H</b>	Fortalecer la educación formal, mayormente la calidad de los docentes y exigiendo el cumplimiento de las metas del MEC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control semanal del avance en el plan de estudios del MEC.</li> </ul>	c/viernes	Libro de planificación de los Docente Plan Didáctico	Lic. María Sánchez
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Charlas de motivación y concientización a los docentes para lograr la excelencia y la espiritualidad.</li> </ul>	25 al 28 junio 17 y 18 septiembre 01 y 02 diciembre	Invitaciones Infocus Refrigerios	Pastor. Joffre Salvador.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones diarias: culto y lecturas.</li> </ul>	cada día	Libros/Biblias	Ing. Víctor Tomalá
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones especiales a los alumnos en las 4 materias básicas.</li> </ul>	01 y 02 Diciembre	Formatos de Evaluación	Lic. Cecilia Osorio
I	Establecer como norma el título de 3er. Nivel para ser docente de la Institución. Dando plazo de 5 años a los que actualmente no lo tienen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1er. Control: mínimo 2do. Semestre de carrera docente.</li> </ul>	15 Diciembre/08	Documentos Validados por la Universidad	Lic. María Sánchez
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones especiales a los docentes</li> </ul>	03 y 04 Diciembre/08	Formatos de Evaluación	Lic. Cecilia Osorio
J	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el nivel de educación en Inglés, Computación y Educación Física; buscando materiales y profesores adecuados.</li> </ul>	<i>Primera etapa</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos a profesores especiales para, Inglés, Computación y Educación Física.</li> </ul>	Marzo/08	Anuncios en los medios impresos, Contratos	Ing. V. Tomalá y Lic. M. Sánchez
		<i>Segunda etapa</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escoger libro para cada año de básica en Inglés</li> </ul>	Marzo/08	Modelos	Lic. María Sánchez

		y Computación y crear su respectivo pensum			
K	Hacer actividades curriculares y extracurriculares para fortalecer la integración familiar, la educación en valores y las buenas costumbres alimentarias.	▪ Escuela para padres (3 al año)	26 – 28 junio 2 – 4 octubre 15-17enero/09	Invitaciones, programas	Ing. V. Tomalá y J. Salvador
		▪ Programas especiales en fechas especiales: Día de la madre, Semana de la Familia, Navidad.	9 – 10 mayo 18 – 22 agosto 23 – 24 diciembre	Invitaciones, programas	Ing. V. Tomalá y J. Salvador
		▪ Sociedad infantil semanal. Mínimo 25 al año.	Cada miércoles	Programas Equipos	Profesor de turno
		▪ Pensum de educación cristiana programado por semanas: 1ra. Semana: historia bíblica 2da. Semana: Familia 3ra. Semana: Doctrina 4ta. Semana: Salud	Último viernes de cada mes	Biblias Cursos bíblicos Libros de Salud	Profesores

L	Completar el material didáctico, equipos de: Laboratorio, Educación Física y Computación para mejorar las condiciones del proceso de enseñanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de lista de materiales y equipos. Una lista por cada materia.</li> </ul>	Marzo	Papelería	Lic. María Sánchez
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de equipos de computación de acuerdo a su lista.</li> </ul>	Abril	Lista \$ 3000	Ruth Córdova
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de equipos de laboratorio de acuerdo a su lista.</li> </ul>	Mayo	Lista \$ 2000	Ing. Víctor Tomalá
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de equipos de Educación Física de acuerdo a su lista.</li> </ul>	Junio	Lista \$ 1000	Prof. Robinson Carvajal

### 3.1.2 VARIABLES

Primeramente se identificará las variables que se desprenden del plan operativo da cada una de las áreas ya identificadas, como contestación a la pregunta ¿Qué quiero medir? Para facilitar la identificación de las variables se las escribirá con MAYÚSCULAS.

En segundo lugar se pondrá un código que nos permita canalizar a cada variable a la perspectiva correspondiente del Cuadro de Mando Integral, de la siguiente manera:

#### Códigos

- FI = Perspectiva Financiera
- CL = Perspectiva de Clientes
- PI = Perspectiva de Procesos Internos
- AC = Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Las letras en la columna Referencia provienen de los planes operativos de cada área y nos ayuda a identificar el origen de la variable. En algunos casos se derivan varias variables por lo que se usan números junto a la letra correspondiente

#### 3.1.2.1 Área Administrativa-Financiera

Cód.	Ref.	Quiero medir...
FI	A	La cantidad de DÓLARES recaudados por donaciones
FI	B1	La eficacia de la publicidad para difundir nuestras ventajas competitivas, en términos de términos de % de FAMILIAS informadas acerca del Colegio Maranatha y sus características a 6 cuabras a la redonda (# de familias entrevistadas 90).
CL	B2	La reputación del Colegio en las familias que rodean la Institución a 6 cuabras en términos de % de FAMILIAS satisfechas con la labor del Colegio en la comunidad.
FI	C1	La cantidad de ALUMNOS que se incrementaron para el año lectivo 2008-2009. (# ideal de alumnos incrementados = 46)
FI	C2	El % de PRESUPUESTO cubierto por concepto de pensiones.

FI	D	El avance de la construcción del encajonamiento de las aguas servidas, en términos de # de ETAPAS ejecutadas de un total de 2 para el año lectivo 2008.
FI	E	El avance de la construcción y reparación de los ambientes inconclusos. En términos de # de METROS CUADRADOS acabados de un total de 175 m <sup>2</sup> inconclusos al inicio del año lectivo.
FI	F	La cantidad de METROS de malla instalada para delimitar el área de las aguas servidas en 150 m.

### 3.1.2.2 Área Académica-Espiritual

Cód.	Ref.	Quiero medir...
PI	G	El avance de la elaboración del proyecto del modelo educativo, en términos de # de ETAPAS cumplidos de las 4 etapas planificadas para el año lectivo 2008.
PI	H1	El cumplimiento de los planes de estudios del MEC en cada año de básica, en términos de % de UNIDADES completados por los docentes por materia al final del año lectivo.
AC	H2	El # de REUNIONES (y charlas) dadas a los docentes.
CL	H3	El nivel académico de los alumnos en cada grado, en términos de valor de la CALIFICACIÓN PROMEDIO en las evaluaciones especiales de las 4 materias básicas de 2do. a 7mo. Año de básica.
AC	I1	El # de DOCENTES que tienen como mínimo 2 semestres de carrera docente al término del año lectivo.
AC	I2	El nivel académico de los docentes, en término de valor de CALIFICACIÓN en las evaluaciones especiales.
P1	J1	El avance de aplicación del plan de inglés, en términos de # de ETAPAS cumplidas de un total de 2.

P1	J2	El avance de aplicación del plan de computación, en términos de # de ETAPAS cumplidas de un total de 2.
P1	J3	El avance de aplicación del plan de Educación Física, en términos de # de ETAPAS cumplidas de un total de 2.
CL	K1	El # de ACTIVIDADES cumplidas dirigidas a los padres de familia.
CL	K2	El efecto positivo de las actividades en la familia del niño, en % de PADRES DE FAMILIA satisfechos con estas actividades a través de encuestas.
CL	K3	El # de ACTIVIDADES cumplidas dirigidas a los alumnos.
CL	K4	El efecto positivo de las actividades en la actitud del niño, en % de PADRES DE FAMILIA satisfechos por los buenos cambios en los valores de sus hijos; a través de encuestas.
AC	L1	El % de EQUIPOS DE CÓMPUTO adquiridos del total de la lista 1.
AC	L2	Quiero medir el % de EQUIPOS DE LABORATORIO adquiridos del total de la lista 2.
AC	L3	El % de EQUIPOS DE EDUCACIÓN FÍSICA adquiridos del total de la lista 3.

### 3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

#### Perspectiva Financiera (FI)

Si tenemos éxito ¿Cómo nos verán nuestros accionistas?

A	Cantidad de DÓLARES recibidos en donaciones para concluir las obras inconclusas.
B1	Porcentaje de FAMILIAS informadas acerca del Colegio y sus características a 6 cuadras a la redonda.
C1	Número de ALUMNOS incrementados para el periodo 2008-2009
C2	Porcentaje de PRESUPUESTO CUBIERTO por pensiones cobradas en el año lectivo 2008.
D	Número de ETAPAS ejecutadas del proyecto de encajonamiento de aguas servidas
E	Número de METROS CUADRADOS concluidos de las áreas inconclusas en el año lectivo.
F	Número de METROS instalados de malla para delimitar el área de aguas servidas.

#### Perspectiva del Cliente (CL)

Para alcanzar mi VISIÓN ¿Cómo deben verme mis clientes?

B2	Porcentaje de FAMILIAS satisfechas con la labor de la Institución en la Comunidad.
H3	Valor de la CALIFICACIÓN PROMEDIO alcanzada por el Colegio en las evaluaciones especiales de las 4 materias básicas de 2do. A 7mo. Año de básica en el año lectivo 2008
K1	Número de ACTIVIDADES (a favor de la familia) ejecutadas en el año lectivo.
K2	Porcentaje de PADRES DE FAMILIA satisfechos con las actividades a favor de la familia realizada durante el año lectivo.
K3	Número de ACTIVIDADES (a favor del alumno) ejecutados en el año lectivo.
K4	Porcentaje de PADRES DE FAMILIA satisfechos con los cambios positivos en la actitud de sus hijos por lo valores aprendidos en el Colegio.

#### Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (AC)

Para alcanzar mi VISIÓN, ¿cómo debe aprender y mejorar mi organización?

H2	Número de REUNIONES dadas a los docentes, para su superación y concientización en el año lectivo 2008.
I1	Número de DOCENTES instruidos hasta el segundo semestre de carrera docente hasta diciembre del 2008.
I2	Valor de la CALIFICACIÓN PROMEDIO alcanzada por los docentes en las evaluaciones especiales en el año lectivo 2008.
L1	Porcentaje de EQUIPOS DE CÓMPUTO adquiridos, del total de la lista 1, en el año lectivo.

L2	Porcentaje de EQUIPOS DE LABORATORIO adquiridos, del total de la lista 2, en el año lectivo.
L3	Porcentaje de EQUIPOS DE EDUCACIÓN FÍSICA adquiridos, del total de la lista 3, en el año lectivo.

### Perspectiva de Procesos Internos (PI)

Para satisfacer a mi cliente ¿En qué procesos debo destacar?

G	Número de ETAPAS (del proyecto modelo educativo) cumplidos de las 4 etapas planificadas para el año lectivo 2008-2009
H1	Porcentaje de UNIDADES completadas del plan de estudios del MEC, por los docentes en cada materia y grado hasta el final del año lectivo.
J1	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza del Inglés.
J2	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza de Computación.
J3	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza de Educación Física.

## 3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

## FICHA TÉCNICA

Ref.	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	CÁLCULO INDICADOR	UNIDAD/MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	ÍNDICE
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>								
<b>A</b>	Cantidad de DÓLARES recibidos en donaciones para concluir las obras inconclusas, reparaciones y cubrir el déficit.	Valor de la donación recibida	\$12361.19	DÓLARES	Anual	\$12000	Colecturía	1.03
<b>B1</b>	Porcentaje de FAMILIAS informadas acerca del Colegio y sus características a 6 cuadras a la redonda.	# de familia informadas/Total de familias entrevistadas * 100 (40/90*100)	44.44	FAMILIAS	Anual	100%	Secretaría	0.44
<b>C1</b>	Número de ALUMNOS incrementados para el periodo 2008-2009	# alumnos nuevo año - # alumnos año anterior (107-84)	23	ALUMNOS	Anual	46	Secretaría	0.50

<b>C2</b>	Porcentaje de PRESUPUESTO CUBIERTO por pensiones cobradas en el año lectivo 2008.	Pensiones año/presupuesto 20494.18/27280 *100	75.05%	DÓLARES	Anual	100	Colecturía	0.75
<b>D</b>	Número de ETAPAS ejecutadas del proyecto de encajonamiento de aguas servidas	Total etapas – etapas por ejecutar (2-1)	1	ETAPAS	Anual	2	Secretaría	0.50
<b>E</b>	Número de METROS CUADRADOS concluidos de las áreas inconclusas en el año lectivo.	Mediciones	143	M <sup>2</sup>	Anual	150	Secretaría	0.95
<b>F</b>	Número de METROS instalados de malla para delimitar el área de aguas servidas.	Total de metros de malla-Total de metros por instalar (90-90)	0	M	Anual	90	Dirección	0

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>CÁLCULO INDICADOR</b>	<b>UNIDAD/MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>ÍNDICE</b>
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>								
<b>B2</b>	Porcentaje de FAMILIAS satisfechas con la labor de la Institución en la Comunidad.	Valor encuesta a la Comunidad/Muestra * 100 30/40*100	75%	FAMILIAS	Anual	100%	Secretaría	0.75
<b>H3</b>	Valor de la CALIFICACIÓN PROMEDIO alcanzada por el Colegio en las evaluaciones especiales a los alumnos en las 4 materias básicas de 2do. A 7mo. Año de básica en el año lectivo 2008	Sumatoria notas promedio x grado/6 años de básica	13.52	CALIFICACIONES	Anual	20	Secretaría	0.68
<b>K1</b>	Número de ACTIVIDADES (a favor de la familia) ejecutadas en el año lectivo.	Actividades programadas- Actividades no realizadas (6-3)	3	ACTIVIDAD	Anual	6	Secretaría	0.50
<b>K2</b>	Porcentaje de PADRES DE	Padres	56%	PADRES/FAMILIA	Anual	100%	Secretaría	0.56

	FAMILIA satisfechos con las actividades a favor de la familia realizada durante el año lectivo.	satisfechos/Total padres encuestados * 100 42/75*100						
<b>K3</b>	Número de ACTIVIDADES (a favor del alumno) ejecutados en el año lectivo.	Actividades programadas- actividades no realizadas (70-40)	30	ACTIVIDADES	Anual	70	Secretaría	0.43
<b>K4</b>	Porcentaje de PADRES DE FAMILIA satisfechos con los cambios positivos en la actitud de sus hijos por lo valores aprendidos en el Colegio.	Valor encuesta /Total padres encuestados * 100 60/75*100	80%	PADRES/FAMILIA	Anual	100%	Secretaría	0.80

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULA DE CÁLCULO</i>	<i>CÁLCULO INDICADOR</i>	<i>UNIDAD/MEDIDA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>ESTÁNDAR</i>	<i>FUENTE</i>	<i>ÍNDICE</i>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>								
<b>G</b>	Número de ETAPAS (del proyecto modelo educativo)	Total Etapas – Etapas por ejecutar	0	ETAPAS	Anual	4	Dirección Académica	0

	cumplidas de las 4 planificadas para el año lectivo 2008-2009	(4 - 4)						
<b>H1</b>	Porcentaje de UNIDADES COMPLETADAS del plan de estudios del MEC, por los docentes en cada materia y grado hasta el final del año lectivo.	Sumatoria de unidades cumplidas/Sumatoria de unidades (c/grado,c/materia)* 100	95.34%	UNIDADES	Anual	100%	Dirección Académica	0.95
<b>J1</b>	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza del inglés.	Total Etapas – Etapas por ejecutar (2 - 2)	0	ETAPAS	Anual	2	Secretaría	0
<b>J2</b>	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza de Computación.	Total Etapas – Etapas por ejecutar (2 - 1)	1	ETAPAS	Anual	2	Secretaría	0.50
<b>J3</b>	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza de Educación Física.	Total Etapas – Etapas por ejecutar (2 - 2)	0	ETAPAS	Anual	2	Secretaría	0

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	<b>CÁLCULO INDICADOR</b>	<b>UNIDAD/MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>ÍNDICE</b>
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>								
<b>H2</b>	Número de reuniones dadas a los docentes, para su superación y concientización en el año lectivo 2008,	Actividades programadas – Actividades no ejecutadas Meta: 200 diarias + 3 conferencias (203-6)	197	REUNIÓN	Anual	203	Secretaría	0.97
<b>I1</b>	Número de docentes instruidos hasta el segundo semestre de carrera docente hasta diciembre del 2008.	Total de docentes – Docentes no preparados (7-4)	3	DOCENTES	Anual	7	Secretaría	0.43
<b>I2</b>	Valor de la Calificación promedio alcanzada por los docentes	Sumatorias promedios por docente/7	14.15	CALIFICACIONES	Anual	20	Secretaría	0.71

	en las evaluaciones especiales en el año lectivo 2008.							
<b>L1</b>	Porcentaje de equipos de cómputo adquiridos, del total de la lista 1, en el año lectivo.	# equipos adquiridos/Total lista 1 * 100	30%	EQUIPOS/CÓMPUTO	Anual	100%	Colecturía	0.30
<b>L2</b>	Porcentaje de equipos de laboratorio adquiridos, del total de la lista 2, en el año lectivo.	# equipos adquiridos/Total lista 2 * 100	0	EQUIPOS/LABORATORIO	Anual	100%	Colecturía	0
<b>L3</b>	Porcentaje de equipos de educación física adquiridos, del total de la lista 3, en el año lectivo.	# equipos adquiridos/Total lista 3 * 100	0	EQUIPOS/EDUC.FÍSICA	Anual	100%	Colecturía	0

### 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En esta parte de la tesis tomaremos en cuenta cada indicador para verificar hasta dónde y de qué manera se cumplieron las metas e identificar las desviaciones que impiden el cumplimiento de la misión y los objetivos del Colegio.

Para facilitar el seguimiento de cada indicador se les ha asignado los mismos códigos que se están usando en los ítems que anteceden.

#### EN LA PERSPECTIVA FINANCIERA

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
A	Cantidad de DÓLARES recibidos en donaciones para concluir las obras inconclusas, reparaciones y cubrir el déficit	1.03

En este indicador se observa un índice mayor que uno, lo que significa una gestión eficiente en lo que a conseguir donaciones se refiere. Hay que tomar en cuenta que una buena parte de estas donaciones se recibieron como obras de construcción y que casi todo el efectivo se destinó a cubrir el déficit. Además se nota que las gestiones hechas a embajadas y otras instituciones no afines a la Iglesia Adventista no dieron resultados positivos, lo que hace presumir que no se salió de un círculo cerrado de personas e instituciones internas que son las que apoyaron al colegio. De todos modos el objetivo se cumplió. (Ver anexo # 8)

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
B1	Porcentaje de FAMILIAS informadas acerca del Colegio y sus características a 6 cuadras a la redonda.	0.44

El índice de este indicador da cuenta de que la publicidad de las ventajas competitivas del colegio tuvo una eficacia aceptable, si se toma en cuenta que casi la mitad de la vecindad (6 cuadras a la redonda) conoce algo de las virtudes de la institución. Este resultado debe animar a las autoridades del Colegio a

buscar más formas de llegar a la comunidad hasta que ella sienta que el Colegio es parte integrante de su bienestar. (Ver anexo # 9)

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
C1	Número de ALUMNOS incrementados para el periodo 2008-2009	0.50

El índice hace ver una eficacia a la mitad en lo que a captar nuevos alumnos se refiere. Pero se debe considerar que el número de alumnos nuevos fue en realidad de 57, si se considera que el número de alumnos antiguos que ingresaron en este año lectivo 2008 fue de 50, entonces más que se duplicó el alumnado, y esto es rescatable. Sin embargo el blanco de 130 alumnos totales era indispensable para cubrir el presupuesto y al no alcanzarse sino 107, simplemente el déficit se acumuló mensualmente. Aquí vale la pena considerar que, de los medios para atraer nuevos alumnos, la radio es la más efectiva, pues prácticamente el 90% fueron alcanzados por este medio. (Ver anexo # 10)

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
C2	Porcentaje de PRESUPUESTO cubierto por pensiones cobradas en el Año lectivo 2008.	0.75

La eficiencia en el ingreso por pensiones en relación con el presupuesto es insuficiente. Se ve un déficit de la cuarta parte del presupuesto que pasó de los 6700 dólares en el año lectivo, valor que fue cubierto con, prácticamente, la mitad de las donaciones. Es lógico comprender que el colegio no puede seguir así y que es urgente alcanzar los blancos mínimos de alumnos e ingresos, a no ser que, a más de enfatizar en los valores, la misión del colegio sea la beneficencia. (Ver anexo # 11)

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
D	Número de ETAPAS ejecutadas del proyecto de encajonamiento de aguas servidas.	0.50

El índice indica la gestión en este proyecto marca una eficacia a medias. Se hizo la gestión ante la EMAPA, esta empresa municipal realizó los estudios y las mediciones, luego hizo el proyecto, pero no construyó nada en todo el año 2008. Lamentablemente la magnitud de esta obra obliga a depender de la EMAPA por lo que habrá que insistir. (Ver anexo # 12)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
E	Número de METROS CUADRADOS concluidos de las áreas inconclusas en el año lectivo.	0.95

Este indicador muestra gran eficiencia en lo que a construcción se refiere. El cumplimiento fue casi total, falta, solamente, una parte de los baños de primero de básica. La infraestructura física al concluir este año lectivo es visiblemente mejor a la de años anteriores y se convierte en una fortaleza importante. Sin embargo, podría ser un elefante blanco si no se la aprovecha adecuadamente. (Ver anexo # 13)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
F	Número de METROS instalados de malla para delimitar el área de aguas servidas.	0.00

Este indicador no muestra ningún avance en algo que es riesgoso para la salud de los alumnos. Fue totalmente ineficiente. La malla es necesaria hasta que se logre la solución definitiva que depende de la EMAPA. Seguramente las limitaciones económicas limitaron la ejecución de este plan y como las donaciones fueron en obras de construcción, los donantes no vieron en una malla lo más importante. Como dice el dicho, a caballo regalado no se le mira el diente. De todos modos el plan no debe pasarse por alto.

**EN LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
B2	Porcentaje de FAMILIAS satisfechas con la labor del colegio en la comunidad.	0.75

Este indicador nos permite medir la eficacia del colegio en llegar a ser reconocido en la sociedad. Tiene como muestra el número de familias que recibieron información a seis cuadras a la redonda del colegio (ver indicador B1) y nos indica que de las 40 familias que conocen de la institución el 75% aprueba su labor, que equivale a 30 familias. Si se compara este índice con el del indicador K2, en donde el porcentaje de padres de familia que están satisfechos con las actividades dirigidas a ellos es de 56%, se puede concluir que la percepción desde afuera es mejor que desde adentro, lo cual demuestra que los problemas internos terminan por desalentar a los padres y es una de las razones por lo que el colegio no logra mantener sus alumnos. (Ver anexo # 14)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
H3	Valor de la CALIFICACIÓN PROMEDIO alcanzada por el colegio en las evaluaciones especiales para el alumno en las cuatro materias básicas, de 2º a 7º de básica en el año lectivo 2008	0.68

Este indicador apunta a la calidad de la educación y por ende al docente en el proceso de enseñanza. El índice es insatisfactorio porque es una calificación de regular. Es cierto que las evaluaciones del MEC realizadas a nivel nacional dan una calificación semejante a toda la provincia de Santo Domingo y esto implica deficiencias del sistema educativo nacional, pero esto no es una justificación para una institución que pretende llegar lejos. (Ver anexo # 15)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
K1	Número de ACTIVIDADES (a favor de la familia) ejecutadas en el año lectivo 2008	0.50

Se ejecutó la mitad de actividades (3 de 6). El indicador mide la eficacia en el cumplimiento de las actividades que se programaron para beneficio de la familia del alumno y nos indica una gestión a medias, los encargados de estas actividades no cumplieron el cronograma. Tal vez el colegio no está en capacidad, por el momento, de ejecutar muchas actividades grandes, pero podría hacer pequeñas actividades programadas junto con otras como la entrega de libretas. (Ver anexo # 16)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
K2	Porcentaje de PADRES DE FAMILIA satisfechos con las actividades a favor de la familia realizada durante el año lectivo 2008	0.56

La calidad de las actividades deja mucho que desear, ya sea en la organización, la temática planteada o la forma de presentar, o en una mezcla de todo; el indicador nos lleva a pensar que no se cumple debidamente el objetivo de fortalecer a la familia del alumno. (Ver anexo # 17)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
K3	Número de ACTIVIDADES (a favor del alumno) ejecutados en el año lectivo 2008	0.43

Al igual que el indicador K1, la eficacia en el cumplimiento de las actividades dirigidas a los niños indica una ejecución a medias y confirma la dificultad que el colegio tiene de cumplir una programación establecida. Sólo institucionalizando una actividad semanal, como la sociedad infantil, se realizarían más de 30 programas (4 por mes) en el año lectivo. (Ver anexo # 18)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
K4	Porcentaje de PADRES DE FAMILIA satisfechos con los cambios positivos en la actitud de sus hijos por los valores aprendidos en el Colegio	0.80

El nivel de satisfacción es bueno y nos habla de la buena calidad de la educación en valores que se da en el colegio, a pesar de las deficiencias en la ejecución de la programación. Se confirma, además, que esta es una ventaja competitiva que debe aprovecharse mejor. (Ver anexo # 19)

### EN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
G	Número de ETAPAS (del proyecto modelo educativo) cumplidas de las 4 planificadas para el año lectivo 2008-2009.	0.00

La elaboración de este proyecto fue completamente ineficaz y con esto se posterga la aplicación de una guía necesaria para que el colegio mantenga su rumbo con sus peculiaridades distintivas. Este modelo educativo no debe ser contradictorio a lo que el MEC impone, sino más bien complementario, es como un reglamento interno en el área académica

<i>Ref.</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>ÍNDICE</i>
H1	Porcentaje de UNIDADES completadas del plan de estudios del MEC, por los docentes en cada materia y grado hasta el final del año lectivo 2008	0.95

Se quería medir la eficiencia en el cumplimiento de las metas del MEC y se consiguió un índice muy bueno. Sin embargo, si se compara con los indicadores H2 y H3 se encuentra una contradicción puesto que las calificaciones de estudiantes y docentes no son satisfactorias. Se entiende, por lo tanto, que las unidades didácticas se cumplen por la exigencia del MEC, y, de acuerdo a las entrevistas realizadas, algunas veces los profesores sólo hacen una explicación superficial pero la reportan como unidad completada. (Ver anexo # 20)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
J1	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza del inglés.	0.00

Otra labor totalmente ineficaz se encuentra en este plan básico a favor de la enseñanza del inglés. La responsabilidad de este plan se encuentra en manos de los directivos, y si se comparan los indicadores que miden la eficacia en la ejecución de planes se puede notar graves deficiencias que implican seguimiento y control de la programación.

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
J2	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza de Computación	0.50

La diferencia de este indicador con el anterior está en que la enseñanza de computación se le adjudicó a la colectora del colegio, pero no se elaboraron los pensum coordinados para los siete años de educación básica. (Ver anexo # 21)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
J3	Número de ETAPAS aplicadas del plan básico para la enseñanza de Educación Física	0.00

Lo que se puede añadir a lo ya dicho en los dos indicadores anteriores es que los directivos justifican estos resultados con el déficit presupuestario, puesto que los planes se supeditaban a los ingresos.

**EN LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
H2	Número de REUNIONES dadas a los docentes, para su superación y concientización en el año lectivo 2008, de un mínimo de 183.	0.97

En cuanto a estas reuniones hacia los docentes se ve mucha eficacia, en la información disponible se encuentra que la razón es que está institucionalizada la realización de una reunión corta diariamente media hora antes del inicio de clases. Tal vez las actividades que se realizan allí se han vuelto formalistas o no se enfocan en las necesidades reales del colegio y por eso no se ven resultados de eficiencia en otros indicadores. Sin embargo, el hecho de tener esta costumbre hay que aprovecharla haciendo los correctivos necesarios para obtener resultados reales. (Ver anexo # 22)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
I1	Número de DOCENTES instruidos hasta el segundo semestre de carrera docente hasta diciembre del 2008	0.43

El objetivo marca un límite: el 2012, para que todos los docentes actuales se profesionalicen sacando su título universitario. Según el índice de este indicador, más de la mitad de los docentes no aprovecharon esta oportunidad y es obvio que no podrán cumplir la meta. El indicador mide la calidad de la planta docente y, a las claras, nos habla de una deficiencia profesional en la mayoría de los profesores. Si se toma en cuenta que el colegio ya ha puesto límites de esta naturaleza en ocasiones anteriores, entonces habrá que pensar seriamente en la actitud de los docentes que se resisten a su propio crecimiento profesional. (Ver anexo # 23)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
I2	Valor de la CALIFICACIÓN PROMEDIO alcanzada por los docentes en las evaluaciones especiales en el año lectivo 2008.	0.71

Este indicador mide directamente la calidad en el conocimiento de la planta docente. La calificación obtenida no complace y demuestra un serio problema en el que hay que poner soluciones drásticas. Tómese en cuenta que esta evaluación no fue tomada por evaluadores externos a la institución, y esto puede dar la imagen de ser parcializada, de todos modos, da un resultado medible y valioso para la toma de decisiones. (Ver anexo # 24)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
L1	Porcentaje de EQUIPOS DE CÓMPUTO adquiridos, del total de la lista 1, en el año lectivo 2008	0.30

La eficiencia de la institución en adquirir equipos de cómputo durante el año 2008 se mide con su índice de 0.30, lo cual significa que se adquirió lo indispensable de la lista. La diferencia con los indicadores siguientes se da en el hecho de que la materia de computación sí tuvo profesor. (Ver anexo # 25)

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
L2	Porcentaje de EQUIPOS DE LABORATORIO adquiridos, del total de la lista 2, en el año lectivo 2008	0.00

Este indicador tiene cero de eficiencia. Se vuelve al problema financiero, en donde se prioriza los gastos ordinarios y se posterga todo lo demás.

<b>Ref.</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÍNDICE</b>
L3	Porcentaje de EQUIPOS DE EDUCACIÓN FÍSICA adquiridos, del total de la lista 3, en el año lectivo.	0.00

Igual al punto anterior. Mientras no se pueda contratar una persona para esta materia, estos equipos no serán prioritarios.

### 3.5. **INFORME**

Luego de un análisis comparativo y la aplicación de los indicadores de gestión a los planes operativos del Colegio Particular Maranatha, se presenta el siguiente informe considerando si cada objetivo específico fue o no cumplido. Con la finalidad de facilitar el origen y el seguimiento de cada ítem se mantiene la codificación de letras mayúsculas que se ha venido usando desde los numerales anteriores.

#### **ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

##### **Referencia: A**

Se propuso gestionar donaciones para terminar las construcciones y cubrir el presupuesto, y se estableció un indicador de eficacia midiendo la cantidad de dólares recaudados por donaciones lo que generó un índice halagador. Las gestiones hechas para obtener donaciones fueron exitosas y logró cumplir su propósito de terminar la construcción de algunos ambientes y cubrir el déficit presupuestario previsto para el año. Se nota, sin embargo, que las gestiones hechas a embajadas y ONG ajenas a la institución no dieron resultados, mientras que las hechas a personas naturales fueron más productivas de lo esperado. Es singular notar que los donantes particulares prefieren hacer donaciones asegurándose que sean usadas en un fin específico y hasta impuesto por ellos, y es así como las últimas aulas fueron construidas bajo la supervisión del donante. Esto, si bien es cierto que es conveniente para el colegio, puede impedir que los recursos se dirijan a inversiones prioritarias. En cuanto a las donaciones recibidas de la sede Adventista debería entenderse más como una inversión a largo plazo que como una donación en sí.

##### **Referencia: B**

El segundo objetivo tocó el tema de las ventajas competitivas y su difusión en la comunidad, para poder evaluar este objetivo se pusieron dos indicadores: uno mide la eficacia de la publicidad usando como variable el porcentaje de familias informadas de las ventajas competitivas del Colegio y el otro intenta medir el nivel de satisfacción, en esas familias informadas, de la labor del colegio en la

comunidad visto desde afuera, es decir, por personas que posiblemente nunca han puesto a sus hijos en esta institución. El resultado de estos indicadores nos lleva a pensar que el mensaje de la publicidad debe ser más efectivo para el medio al cual está dirigido y que la buena aceptación que tiene el colegio debe ser tratada como un activo intangible.

### **Referencia C**

Seguidamente se ve la necesidad de captar los suficientes alumnos con los que se pueda financiar el presupuesto y se establece un blanco de 130 alumnos. Un primer indicador mide la eficacia de las acciones que se plantearon para lograr este objetivo en función de la cantidad de alumnos incrementados, otro indicador mide el presupuesto versus pensiones como porcentaje del presupuesto que las pensiones logran cubrir. Los índices resultantes no se aproximan a uno, lo que indica que se generó un déficit creciente que alcanza al 25% del presupuesto ordinario del colegio. Hay que tomar en cuenta que de los 107 alumnos que se matricularon para el año lectivo 2008 – 2009 sólo 50 regresaron del año anterior es decir que se matricularon 57 alumnos nuevos, lo que significa que se duplicó el número en relación a los alumnos antiguos, eso es meritorio.

### **Referencia D**

Las aguas servidas que cruzan una esquina del terreno del colegio inhabilitan unos 500 m<sup>2</sup> de terreno y es un riesgo sanitario tanto para los alumnos como para los vecinos, de allí la necesidad de que se complete esta obra de alcantarillado. Se quiso medir el avance de esta obra, durante el 2008 en términos de etapas ejecutadas, considerando como primera etapa la gestión ante el EMAPA, y como segunda, la construcción de un 25% del encajonamiento (nombre técnico que dio la EMAPA a esta obra). El índice marca un 0.50 que significa que sí se cumplió la gestión y se logró la elaboración de un proyecto, lo demás depende mucho de la insistencia del colegio y la voluntad de las autoridades de la ciudad.

### **Referencia E**

Concluir los ambientes inconclusos era un objetivo, que se lo midió con la variable metros cuadrados que se concluyeron. El índice es muy bueno (0.95) puesto que los donantes dirigieron sus recursos a este fin. El colegio, hoy por

hoy, tiene una infraestructura mayor a su necesidad, tiene aulas suficientes para albergar a unos 350 estudiantes, pero hasta que se tenga ese número de alumnos quedarán varios ambientes en desuso o subutilizados y ese es un aspecto que se debe prevenir.

#### **Referencia F**

Hasta que se logre el encajonamiento de las aguas servidas se planteó la construcción de un cerramiento de malla para impedir el paso a esta zona. Se quiso medir el avance de esta obra, la variable que se usa es metros instalados, el índice es un cero que demuestra que no se logró hacer nada. Esta malla quedó para el año siguiente.

### **ÁREA ACADÉMICA – ESPIRITUAL**

#### **Referencia G**

En lo académico el primer objetivo enfoca a la creación de un modelo educativo no contradictorio a los esquemas de MEC sino complementario y que marque los lineamientos peculiares de lo que quiere el colegio. Se quiso medir el avance de la elaboración de este proyecto considerando que en cuatro etapas, en el año, se podría tener un proyecto consensuado y listo para ejecutarse en el 2009. El indicador nos muestra un índice en cero que nos indica que este punto no es prioridad para los directivos, pues no hubo una exigencia y un seguimiento a la elaboración de este proyecto tan importante.

#### **Referencia H**

Para medir este objetivo que plantea el fortalecimiento de la educación formal, es decir de las cuatro materias básicas, se tomaron tres variables: el porcentaje de las unidades completados, para medir el cumplimiento de los planes del MEC; el número de actividades a favor de los docentes, que nos muestra el esfuerzo hecho para concientizarlos y ayudarles en su superación personal; y, la calificación promedio en unas evaluaciones especiales hechas a los alumnos, para medir el nivel de aprendizaje y saber cuánto falta por hacer a favor del alumno. Los dos primeros índices son buenos pero se contradicen con el tercero que le da una nota de regular al aprendizaje general de los alumnos del colegio. Lógicamente que la responsabilidad directa de estas malas notas recaen sobre

los docentes, seguramente no sobre todos, pero hacen pensar que las actividades que se hacen a favor de ellos no les hacen efecto alguno.

### **Referencia I**

Un objetivo pide establecer como exigencia al docente los títulos de tercer nivel y en este punto se ubican dos indicadores. El primero mide al número de docentes que tienen segundo semestre en una carrera universitaria hasta fines del año 2008 para darles tiempo a que saquen su título hasta el 2012, el índice es bajo de 0.43, es decir, algunos docentes no están dispuestos a capacitarse y están dando los motivos suficientes para prescindir de ellos. El segundo indicador mide la calificación promedio alcanzada por los docentes en una evaluación especial. El índice da una nota entre regular y buena lo que confirma que el bajo nivel de aprendizaje de los alumnos está íntimamente relacionado con la calidad de enseñanza del docente y esto implica también capacitación.

### **Referencia J**

Los indicadores que se establecieron para medir las mejoras en el nivel de educación del inglés, computación y educación física, tienen como variables a etapas aplicadas de un plan básico que consistía en contratar personal apropiado y establecer un pensum. Los índices marcan cero, sólo en computación se tiene un índice de 0.50. Se quiso dar una mejor imagen del colegio adquiriendo 10 computadoras más y sólo se adquirieron 3, sin estar preparado para afrontar estos nuevos gastos, la idea es buena pero no se debe ofrecer si no se puede cumplir.

### **Referencia K**

El cumplimiento de este objetivo está en íntima relación con la misión del colegio que apunta al beneficio no solo del alumno sino de su familia: el hacer actividades dirigidas al niño y a sus padres para fortalecer la integración familiar, sus valores, su salud. Se establecieron cuatro variables, dos para medir si se hicieron las actividades en términos de número de actividades cumplidas, y las otras dos para medir el nivel de satisfacción de los padres en términos de porcentaje de padres satisfechos. Los índices bordean el 0.50, es decir que no se hicieron todas las actividades programadas y que los padres ven deficiencias que le llevan a no sentirse satisfechos. Es fácil discernir que hay fallas en la

programación y la presentación de las actividades, y se requiere más cuidado y control sobre los encargados de cada programa.

### **Referencia      L**

Completar el equipamiento de laboratorios y demás materiales que una institución educativa necesita llevó a elaborar tres listas: para laboratorios, para computación y para educación física. Los indicadores usaron como variable el porcentaje de equipos adquiridos de las listas, los índices marcan nuevamente cero excepto en computación que algo adquirió. Este objetivo tiene relación con el "J" que también marca cero en su mayoría. Claro está que si no se cumplió lo uno no tenía sentido cumplir lo otro.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se enumeran las conclusiones generales a las que se llegó en este trabajo, se adjunta a cada conclusión la recomendación que, a juicio del autor, es la más lógica.

1. Las limitaciones financieras traen consecuencias en todos los ámbitos del colegio, como ser, el desempeño de los docentes, la contratación de personal adecuado, la inversión en equipamiento y, por ende, la imagen que se proyecta a los alumnos, padres de familia y comunidad.

La recomendación es que se ejecuten las acciones necesarias para financiar adecuadamente el presupuesto del colegio, la publicidad está bien pero debe pensarse también en revisar el valor de las pensiones, y tratar de tener otros ingresos aprovechando la infraestructura y el tiempo diario que el colegio no la usa.

2. El colegio tiene varias ventajas competitivas, que parece que no se dan cuenta que existen, como ser: una infraestructura visiblemente más que suficiente, pensión relativamente baja al mismo tiempo que se trata de evitar aportes excesivos a los padres de familia, una educación en valores que ha demostrado que sí ayuda al niño y su familia, y orientaciones de salud y nutrición que se enseña con la práctica de hábitos alimentarios saludables.

Se debe fortalecer estas ventajas competitivas, si es posible, institucionalizarlas y publicitarlas de diferentes maneras, no solamente al empezar el año lectivo, sino durante todo el año. Se puede desarrollar actividades que involucren a los alumnos y sus familias pero se debe incluir también a la comunidad, de tal manera que el colegio se integre a la vecindad y está a la vez la sienta como parte de ella. Se debe aprovechar la ventaja en el área de salud y nutrición dándole más énfasis, haciendo más actividades prácticas con los alumnos, sus padres e invitando a la comunidad. Se debe aprovechar también que la comunidad tiene una imagen relativamente buena del colegio por lo que si la integra se afianzará más esa imagen.

3. La prioridad actual debe ser lo académico, ya no la construcción, pues ya se tiene lo suficiente por el momento y, salvo pocas excepciones, las inversiones en esta área deben limitarse. En lo académico, por lo contrario, falta mucho

por hacer y es aquí donde se halla el punto más débil del colegio y el que peores consecuencias le trae puesto que de nada sirven ofrecer valores y precios bajos si la calidad del producto que se ofrece es mala, los padres podrán soportar un año pero no dos.

Es indispensable corregir las fallas en el área académica empezando desde establecer los lineamientos bases en el Modelo Educativo (que ya se lo ha mencionado), pasando por elevar el nivel de aprendizaje en las materias formales, equipando laboratorios y biblioteca así como un aula de computación, incluyendo la enseñanza del inglés, computación y educación física de una manera programática, y, haciendo un pensum para la materia de valores y religión que abarque todos los años de educación básica. Las acciones que se establezcan para el cumplimiento de estas metas no necesariamente deben enmarcarse en un año lectivo, hay que poner niveles de prioridad y caminar al paso que las circunstancias lo permitan pero con seguridad.

4. Es un punto aparte el hablar de los docentes que actualmente tiene el colegio, pues, en cierta manera, algunos de ellos se han convertido en un lastre para la consecución de metas elevadas en la institución por su renuencia a la capacitación y al cambio de esquemas a los que se han acostumbrado por conveniencia. La desconfianza en encontrar docentes con características adecuadas para el modelo que pretende aplicar el colegio y la carga financiera que implica pagar liquidaciones en un momento en donde los ingresos no cubren ni lo más básico, hacen que el colegio se sienta acorralado e impedido de tomar decisiones drásticas, pero, al mismo tiempo, se ha visto que muchas veces se ha tenido que pagar liquidaciones injustificadas por no tomar decisiones oportunas.

El colegio tiene una misión y una visión de mucho alcance, tanto desde el punto de vista de calidad educativa como desde el punto de vista de alcance territorial, por lo tanto, los directivos deben comprender que no se logrará nada si no se toman medidas drásticas inmediatas como la de cambiar a algunos docentes que no ven necesidad de perfeccionarse profesionalmente, al mismo tiempo, hay que exigir a los demás una mejora académica sustancial dándoles, claro está, los debidos apoyos técnicos, la capacitación y

el control adecuados; y los incentivos que los motive a buscar los blancos más elevados.

5. Por último, se ve una gran deficiencia administrativa en los directivos que se determina por la falta de planificación, de control, de previsión y las deficiencias en la ejecución de las acciones que se programan. Parece que muchas veces se actúa y se decide en el caminar del día a día, sin rumbo, como que no entienden la misión y la visión del colegio. ¿Qué se puede exigir a los docentes y a los alumnos si los directivos no tienen claro sus objetivos? La buena voluntad no es suficiente.

Se recomienda capacitación administrativa a los directivos, que se concienticen ellos mismos con la misión y visión de su organización religiosa en primer lugar y luego con la misión y visión del colegio. Si les es tan difícil, pues que busquen asesoría administrativa. No se tendrá éxito, desde el punto de vista humano, si la administración es deficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ⇒ *Beltran J. Jesús Mauricio* (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá
- ⇒ *Salgueiro Amado* (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- ⇒ *Franklin, Enrique B.* (2007): Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio, Editorial Pearson, México.
- ⇒ *Kaplan Robert, Norton David* (2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ⇒ *Kaplan Roberth, Norton David* (2000): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ⇒ *Horvath & Partners* (2003): Dominar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ⇒ *Nils-Guran Olve – Jan Roy – Magnus Wtter* (2003): Implementando y gestionado el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ⇒ *Contraloría General del Estado* (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.

## **ANEXOS**

### **ANEXO # 1**

#### **Crecimiento y Disminución de alumnos**

**ANEXO # 2****Crecimiento de Infraestructura**

Con respecto al área de construcción se detalla de la siguiente manera:

<b>Edificio nuevo (2 plantas)</b>	<b>25 x 6m</b>	<b>150 mts<sup>2</sup> x 2</b>	<b>300 mt<sup>2</sup></b>
<b>Edificio antiguo (2 plantas)</b>	<b>18 x 6m</b>	<b>108 mts<sup>2</sup> x 2</b>	<b>216 mt<sup>2</sup></b>
<b>Aulas tipo 1</b>	<b>18 x 6m</b>	<b>108 mts<sup>2</sup></b>	<b>108 mt<sup>2</sup></b>
<b>Aulas tipo 2</b>	<b>12 x 6m</b>	<b>72 mts<sup>2</sup></b>	<b>72 mt<sup>2</sup></b>
<b>Edificio pequeño</b>	<b>4.25 x 5.95m</b>	<b>25.30 mts<sup>2</sup> x 2</b>	<b>50.60 mts<sup>2</sup></b>
<b>TOTAL DE INFRAESTRUCTURA</b>			<b>746,60 mts<sup>2</sup></b>

**Ing. Víctor Tomalá**  
**Director Administrativo**

## **ANEXO # 3**

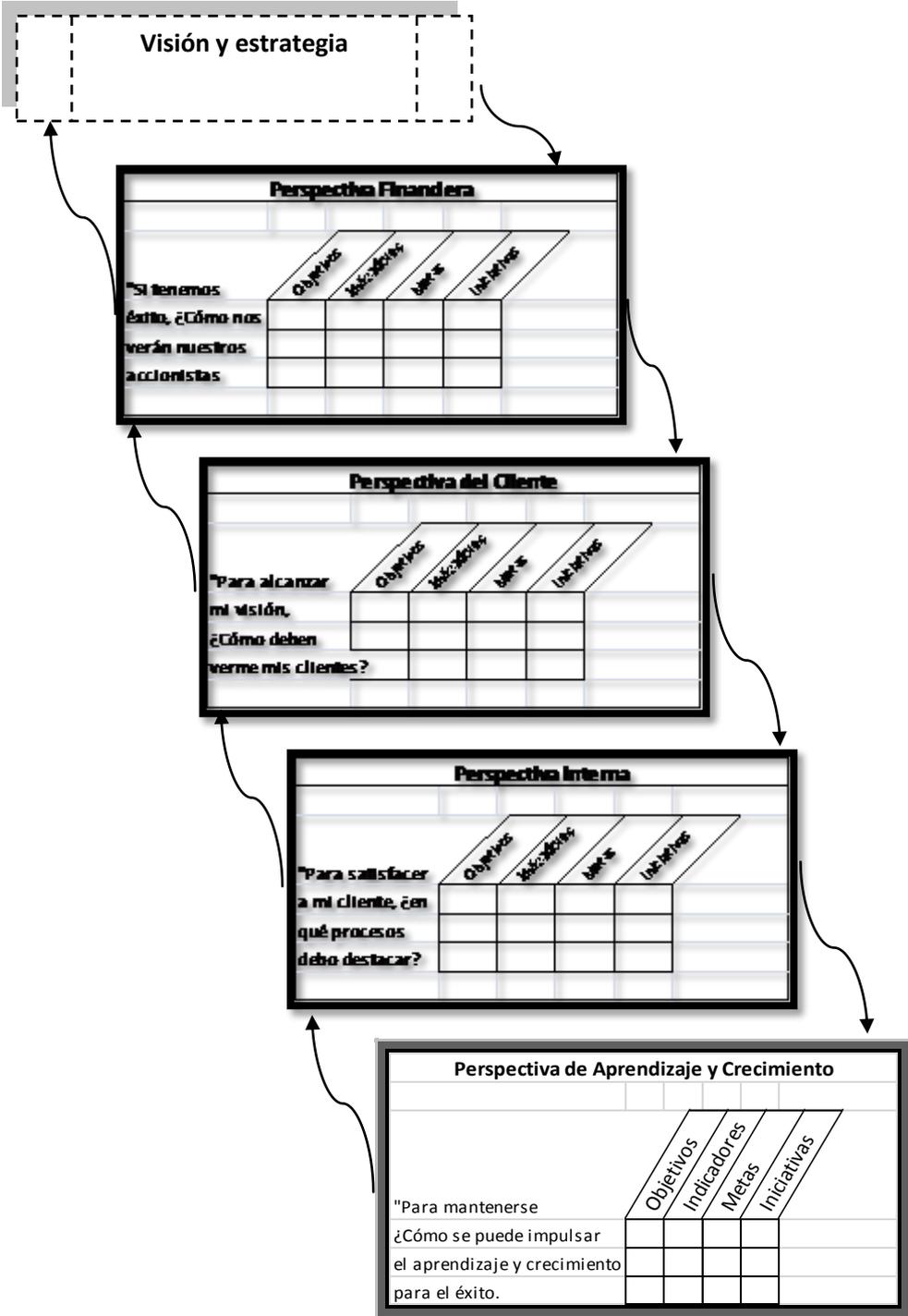
**Copia de Registro Oficial donde se observa la legalidad de la Asociación Ecuatoriana de los Adventistas del Séptimo Día Movimiento de Reforma ante el Ministerio de Gobierno y cultos**

## **ANEXO # 4**

**Copias de Resoluciones de Creaciones del Jardín, Escuela y Colegio Maranatha –  
Legalmente reconocidas ante el Ministerio de Educación y Cultura**

**ANEXO # 5**

Definición de las relaciones causa-efecto de la estrategia



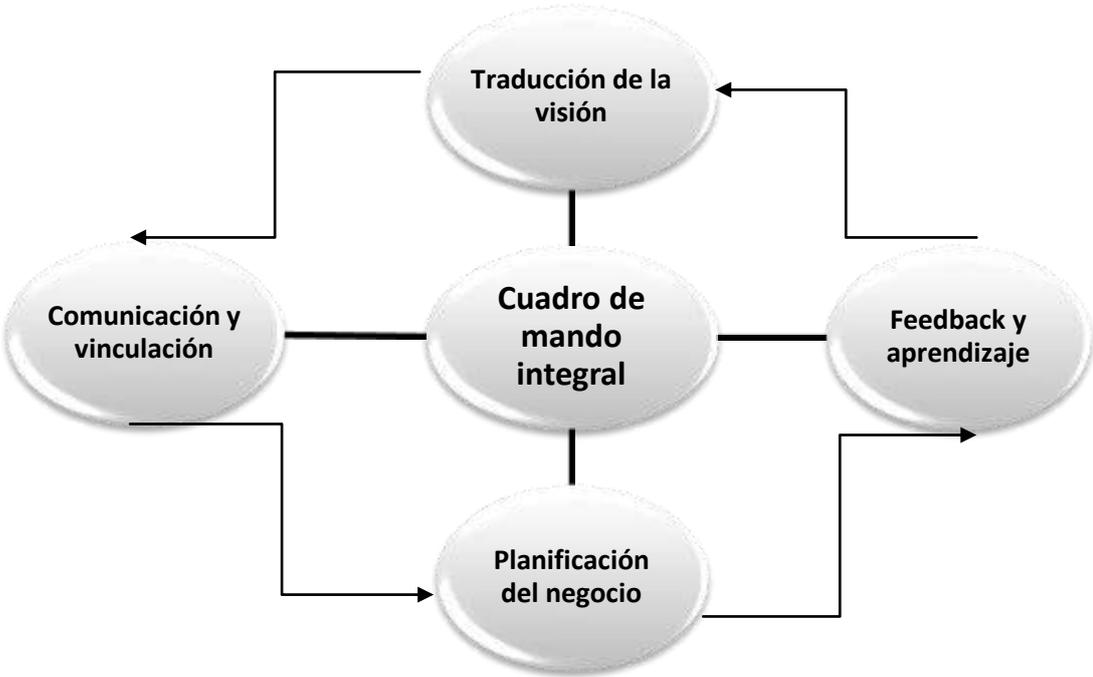
Fuente y elaboración: Kaplan Roberth, Cuadro de Mando Integral, pág. 8

**ANEXO # 6**

***De un sistema de control de gestión  
Diseñado alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control<sup>31</sup>***



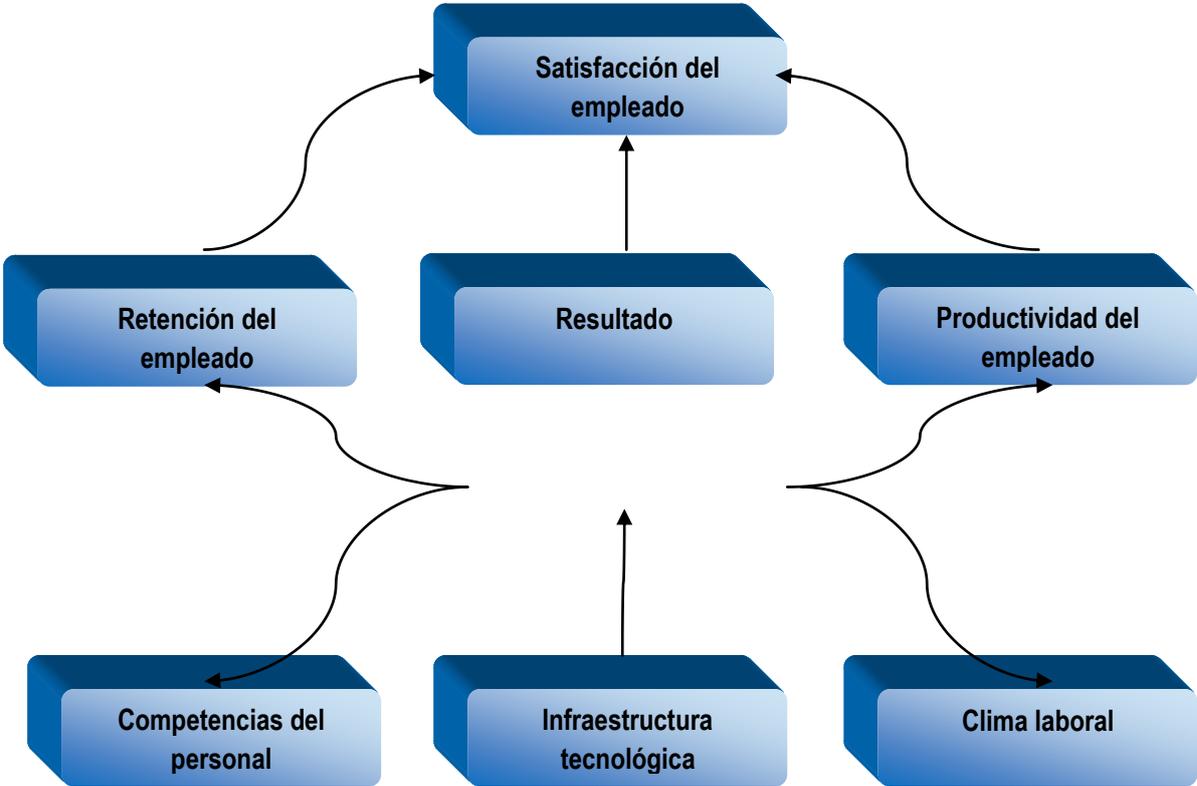
***A un sistema de gestión estratégica  
Diseñado alrededor de una visión estratégica a más largo plazo***



<sup>31</sup> Fuente y elaboración: Kaplan Roberth, libro Cuadro de mando integral pág. 33

ANEXO # 7

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO UTILIZA ACTIVOS INTANGIBLES COMO:<sup>32</sup>



<sup>32</sup> Fuente y elaboración: Kaplan Robert, Cuadro de Mando Integral pág. 142

## **ANEXO # 8**

**Se adjunta el Balance de Resultados de enero a diciembre del 2008, en donde se observa en los ingresos no operativos y en la cuenta donaciones, que ingresó por éste concepto la cantidad de \$12.361,19**

**Ref. A**

**ANEXO # 9**

**Porcentaje de Familias informadas acerca del Colegio y sus características a 6  
cuadras a la redonda**

**Ref. B1**

**Encuesta a la Comunidad**

**Colegio Particular Maranatha**

**Sto. Dgo. – Ecuador, marzo 2008**

- **La presente encuesta no requiere de ningún compromiso de su parte.**
- **No es necesario que ponga su nombre, ni dirección.**
- **Le pedimos solamente, una respuesta sincera.**
- **Marque con una X la opción que crea que es su respuesta.**

**1. ¿Conoce el colegio Particular Maranatha?**

**SI**

**NO**

**2. ¿Conoce usted que el Colegio Particular Maranatha es una institución adventista que educa en valores cristianos, principios de salud y nutrición, que tiene una buena infraestructura y pensión baja?**

**Conoce mucho**

**Más o menos**

**Poco**

**Nada**

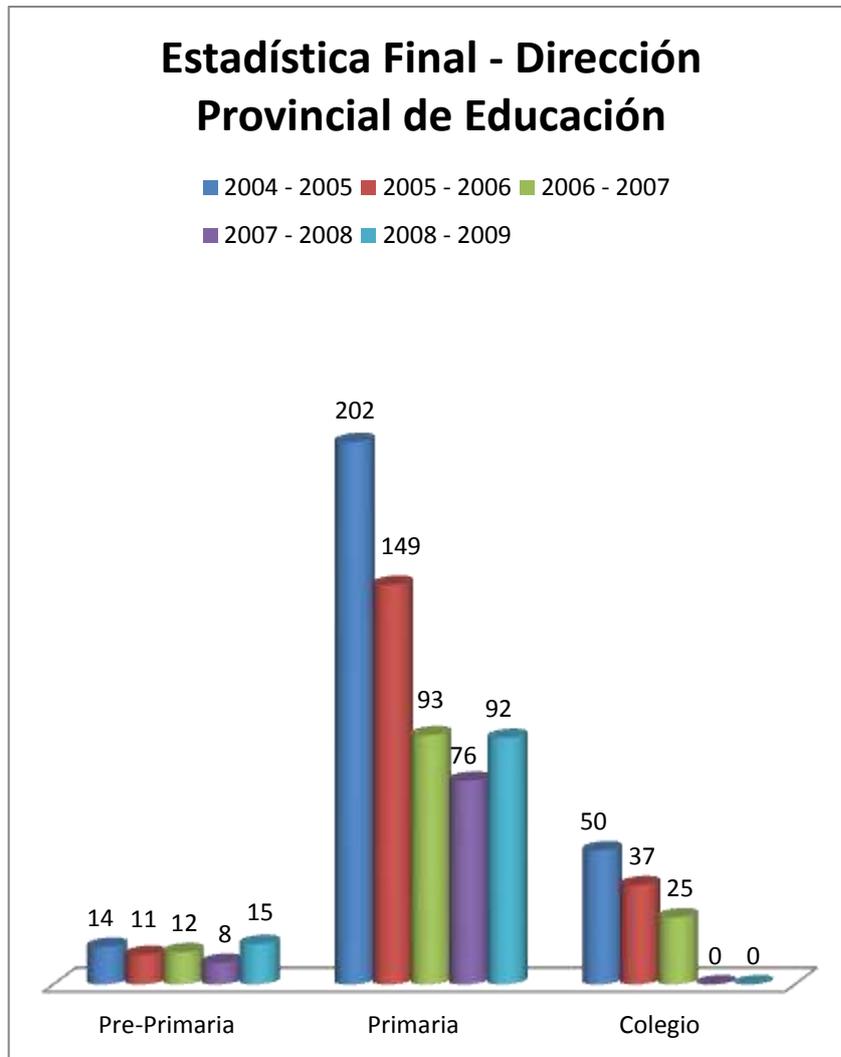
**3. Si conoce el Colegio Particular Maranatha, ¿Cree usted que la labor realizada por la institución, es bien vista en la comunidad?**

**Sí, es bien vista**

**No, es bien vista**

**Gracias**

**ANEXO # 10**  
**Número de alumnos incrementados**  
**Año lectivo 2008 – 2009**  
**Ref. C1**



Año lectivo 2007 – 2008 el número de alumnos es de 84 alumnos y para cubrir el presupuesto se requería de 46 alumnos más, dando un total de 130 alumnos para el 2008 – 2009. Pero para el año 2008 – 2009 se tuvo 107 alumnos matriculados.

$107 - 84 = 23$  alumnos aumentados. El estándar era 46 alumnos  
 $23/46 = 0.50$  % de incremento

Pero de los 84 alumnos del año anterior solo regresaron 50, por lo tanto el incremento de nuevos alumnos para este año fue de 57 alumnos.

**ANEXO # 11****Porcentaje de presupuesto cubierto por los ingresos de pensiones del año lectivo  
2008  
Ref. C2**

De acuerdo al estado de resultados del año lectivo 2008 que se adjunta en el anexo # 8, se observa que el ingreso por pensiones en este año es de \$20.494,18 lo que no cubrió lo presupuestado en ingreso de pensiones para este año que fue de \$27.280. Es decir solamente cubrió lo presupuestado en un 75%, lo que refleja la pérdida acumulada para este año. Esto se debió a que no se pudo captar el número señalado de alumnos.

**COLECTURÍA**

## **ANEXO # 12**

### **Número de etapas ejecutadas del proyecto de encajonamiento de aguas servidas.**

**Ref. D**

#### **PROYECTO DE ENCAJONAMIENTO DE AGUAS SERVIDAS**

Ante el EMAPA de Santo Domingo de los Tsáchilas, se realizó el trámite de solicitud de encajonamiento de las aguas servidas que pasan por el terreno del colegio Maranatha. EMAPA atendiendo esta solicitud procedió a las mediciones respectivas y como resultado, y después de algunos meses, entregó a la Institución el proyecto de encajonamiento por escrito, donde se muestra los metros que exigen ser encajonados y también el costo del mismo, que asciende a \$49849 con 90/100 dólares sin IVA. El proyecto está pendiente hasta que haya presupuesto para el mismo o hasta una autogestión del colegio.

Ing. Víctor Tomalá  
Director Administrativo

**ANEXO # 13**

**Número de metros cuadrados concluidos de las áreas inconclusas en el año lectivo**

**2008**

**Ref. E**

**Metros cuadrados concluidos de las áreas de construcción**

Al principio de enero del 2008, el edificio nuevo estaba inconcluso, faltando terminar una parte del segundo piso, los baños de los niños más pequeños y reparaciones de algunas aulas; totalizando 150 m<sup>2</sup> por terminar.

En el transcurso del año, se terminó el segundo piso y se hicieron las reparaciones de las aulas y solo faltó de completar los baños de los niños más pequeños, completando 143 m<sup>2</sup> de construcción de los 150 m<sup>2</sup>.

Ing. Víctor Tomalá  
Director Administrativo

**ANEXO # 14****Porcentaje de Familias satisfechas con la labor de la Institución en la comunidad.****Ref. B2**

**Encuesta a la Comunidad**  
**Colegio Particular Maranatha**  
**Sto. Dgo. – Ecuador**  
**Fecha: jueves 22 de enero del 2009**

- La presente encuesta no le compromete en ningún sentido con la institución.
- No se necesita que ponga nombre ni dirección
- Conteste con sinceridad marcando con una X

1. ¿Han sido para usted provechosos los programas y actividades que el colegio realizó a favor de los padres y sus familias?

SI

NO

2. Le gustaría que estas actividades se realicen...

Con más frecuencia

Así está bien

Con menos frecuencia

3. ¿Qué temas cree usted que se debería enfatizar?

Matrimonio

Salud

Los niños

4. Considera usted provechosos los programas y actividades que el Colegio dirigió a su hijo(a)

SI

NO

5. ¿Cree usted que estas actividades han motivado a su hijo(a) a mejorar su carácter y sus relaciones familiares?

SI

NO

6. ¿Qué temas para los niños cree que se debe enfatizar?

Obediencia

Relaciones sociales

Sexualidad

**ANEXO # 15**

**Calificación Promedio, alcanzado por los alumnos en evaluaciones especiales año  
2008  
Ref. H3**

<b>Año de básica</b>	<b>LENGUAJE</b>	<b>MATEMÁTICAS</b>	<b>SOCIALES</b>	<b>CIENCIAS</b>	<b>ENTORNO</b>
Séptimo	13.35	13.25	14.16	13.89	
Sexto	14.05	13.71	13.73	13.10	
Quinto	13.27	12.57	13.54	12.75	
Cuarto	13.82	13.15	14.20	12.48	
Tercero	14.04	13.21	13.61		14.00
Segundo	13.08	12.15	14.31		14.08
Suma...	81.61	78.04	83.55	52.22	28.08
Promedio	13.60	13.00	13.93	13.05	14.04

Como promedio general es de 13.52 sobre 20. Es decir de buena.

Cabe mencionar que en las evaluaciones SER del 2008 que realizó el Ministerio de Educación la calificación que obtuvo la Provincia de Santo Domingo fue de Buena, lo que se corrobora que hay que enfatizar en la calidad educativa que primeramente se debe dar en la capacitación del profesor y así ver los resultados en la calidad educativa que los alumnos arrojan.

Lic. María Sánchez  
Directora Académica

**ANEXO # 16****Actividades a favor de la Familia****Ref. K1**

Actividades	Fechas	Observaciones
1. Programa especial día de las Madres.	9 – 10 de mayo	Se cumplió
2. Escuela para padres 1	26 – 28 de junio	Se cumplió
3. Semana de la familia 1	18 – 22 de agosto	No se cumplió
4. Escuela para padres 2	2 – 4 de octubre	No se cumplió
5. Programa especial por Navidad.	23 – 24 de diciembre	No se cumplió
6. Escuela para padres 3	15 – 17 de enero/09	Se cumplió

Lic. María Sánchez  
Directora Académica

**ANEXO # 17****Padres de familia satisfechos con las actividades a favor de la familia****Ref. K2**

Resultados de la encuesta del anexo # 14.

PREGUNTA			
Primera	SI	NO	Ref. K2
Respuestas	42	33	
Porcentaje	56%	44%	
Segunda	Más frec.	está bien	Con frec.
Respuestas	39	26	10
Porcentaje	52%	34.67%	13.33%
Tercera	Matrimonio	Salud	Niños
Respuestas	24	26	25
Porcentaje	32%	34.67%	33.33%
Cuarta	SI	NO	Ref. K4
Respuestas	60	15	
Porcentaje	80%	20%	
Quinta	SI	NO	Ref. K4
Respuestas	49	26	
Porcentaje	65,33%	34,67%	
Sexta	Obediencia	Relaciones Sociales	Sexualidad
Respuestas	32	23	20
Porcentaje	42.67%	30.67%	26.66%

En los 107 alumnos en el año lectivo hay 75 padres de familia, los mismos que contestaron a la encuesta en una reunión de padres de familia, de los cuales 42 padres de familia contestaron que sí están satisfechos con las actividades que la institución ha preparado a favor de las familias de los alumnos del colegio, lo que representa el 56%.

SECRETARIA

**ANEXO # 18****Actividades a favor del alumno****Ref. K3**

<b>Actividades</b>	<b>No. De Programas</b>	<b>Observaciones</b>
Sociedad Infantil c/miércoles	35 programas en el año	No se cumplió
En el pensum c/viernes	35 programas en el año	30 programas cumplidos

Se programaron 70 actividades al año lectivo de las cuales no se cumplieron 35 actividades de sociedad infantil que debía realizarse cada miércoles y 5 actividades del pensum que debían realizarse cada viernes, dando un total de 40 actividades no cumplidas, lo que quiere decir, que se cumplieron solamente 30 lo que representa un 43% de cumplimiento.

**Lic. María Sánchez**  
**Directora Académica**

**ANEXO # 19****Porcentaje de padres de familia satisfechos con los cambios positivos en la actitud de sus hijos por los valores aprendidos en el colegio.****Ref. K4**

Ver anexo # 17

En los 107 alumnos, existen 75 padres de familia, de los cuales respondieron a la encuesta del anexo #14 la pregunta 4ta. 60 padres de familia consideran provechosos los programas y actividades que en el Colegio se imparte a los niños, lo que representa el 80% de satisfacción. En la pregunta 5ta. de la encuesta de los 75 padres que contestaron, 49 expresan que las actividades realizadas por el colegio a favor del alumno, han motivado en su hijo(a) cambios positivos en su carácter y en sus relaciones familiares.

**ENCUESTA**

**ANEXO # 20****Porcentaje de Unidades completadas del plan de estudios del MEC**

Ref. H1

**COLEGIO PARTICULAR MARANATHA**

ADVENTISTAS – MOVIMIENTO DE REFORMA  
 Vía Chone Km. 1 ½ a tres cuadras de la Tecnimotor Peñafiel  
 Teléf.: 3705-423  
 Santo Domingo de los Tsáchilas

¡EDUCAR ES REDIMIR™

El año lectivo corresponde a 200 días laborables, es decir 10 meses y por lo tanto a 40 semanas.

40 semanas año lectivo  
 -2 semanas de vacaciones trimestrales  
 -3 semanas de evaluaciones trimestrales  
 ---  
 35 semanas

De esta 35 semanas se trabaja con 10 – 12 unidades de cada materia por cada año de básica

EL número de las unidades didácticas a impartirse en el año lectivo son 9

9 unidades x 4 materias básicas = 36 unidades c/año de básica y esto por 7 grados nos da un total de 208 unidades didácticas que se debieron haber completado desde 1ero. - 7mo. Año de básica durante el año lectivo.

**LISTA POR AÑO DE BÁSICA DE LAS UNIDADES DIDÁCTICAS REALIZADAS  
 DURANTE EL AÑO LECTIVO 2008-2009**

AÑOS DE BÁSICA	PROFESOR(A)	UNIDADES DIDÁCTICAS COMPLETADAS	UNIDADES DIDÁCTICAS QUE SE DEBIERON COMPLETAR
PRIMERO	NAVARRETE A.	34	36
SEGUNDO	ZAMBRANO R.	35	36
TERCERO	NAVARRETE Y.	35	36
CUARTO	SALAS S.	34	36
QUINTO	BETANCOURT M.	35.25	36
SEXTO	CARVAJAL R.	36	36
SÉPTIMO	SÁNCHEZ M.	34	36
TOTAL		240.25	252

252 unidades equivalentes al 100%

293 unidades equivalentes al 95% de unidades completadas.

LIC. MARÍA SÁNCHEZ  
 DIRECTORA ACADÉMICA

## **ANEXO # 21**

### **Etapas ejecutadas del plan básico para la enseñanza de computación**

#### **Ref. J2**

Se certifica que en las materias de inglés y educación física no se realizó ninguna de las etapas que consta en el plan operativo.

Con respecto a la materia de Computación se pudo lograr conseguir a la Profesora de computación, la misma que es la colectora de la institución. Sra. Ruth Córdova.

El pensum de estudio y el texto de computación no se ejecutaron.

Lic. María Sánchez  
Directora Académica

**ANEXO # 22****INFORME DE REUNIONES Y CHARLAS DIRIGIDAS A LOS DOCENTES**

Ref. H2

**CONFERENCIAS EJECUTADAS**

<b>FECHA</b>	<b>TEMA</b>	<b>EXPOSITOR</b>
25 – 28 JUNIO/2008	El ABC de la Educación Cristiana.	Lic. Cecilia Osorio Departamento de educación de la ASDMR.
17 – 18 SEPTIEMBRE/2008	El Docente cristiano	Pr. Mario Alvarado del Dpto. de educación de la Conferencia General.

**REUNIONES DIARIAS**

Se programaron 200 reuniones de media hora diaria antes de la formación de los alumnos para los Docentes de las cuales se realizaron 195 reuniones matutinas de reflexión en temas de crecimiento espiritual, de superación y concientización.

Con respecto a las conferencias, se programaron 3 conferencias especiales en el año lectivo y de las cuales se ejecutaron dos, las mismas que se indican en la tabla.

Ing. Víctor Tomalá  
Director Administrativo

COPIADO DE ARCHIVO DE LA INSTITUCIÓN

Nota: 200 reuniones diarias + 3 conferencias especiales = 203 reuniones en total  
No se realizaron 5 reuniones diarias + 1 conferencia especial = 6 reuniones no cumplidas  
203 – 6= 197 reuniones cumplidas lo que significa que se cumplió en un 97%

## ANEXO # 23

## NIVEL EDUCATIVO DE LOS DOCENTES A DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Ref. I1

NOMBRE DEL DOCENTE	No. DE CÉDULA DE CIUDADANÍA	PROFESOR DE: AÑO DE BÁSICA	NIVEL EDUCATIVO
Navarrete Yerlina	1308139698	Primero	Bachiller
Zambrano Rosa	1304603150	Segundo	Bachiller
Loaiza Jovita	1711562734	Tercero	Lc. Ciencias de la Educación básica
Salas Sandra	1713965182	Cuarto	Bachiller
Betancourt María	1713355210	Quinto	Lc. Ciencias de la Educación básica
Carvajal Róbinson	1306951680	Sexto	Bachiller
Sánchez María	1802206829	Séptimo	Lc. Ciencias de la Educación básica

**Certifica**

**La secretaria de la Institución**

**Nota:** De los 7 profesores de acuerdo a la información de la secretaria de la institución, solamente 3 personas tienen título profesional para impartir la docencia; lo que representa el 0.43% de profesional en la docencia con el que cuenta el Colegio Maranatha.

**ANEXO # 24****REPORTE DE EVALUACIONES A LOS DOCENTES**

Realizada el 3 y 4 de diciembre del 2008

Ref. I2

NOMBRE	ESPECIALIDADES		TOTAL/EVALUACIÓN
	PEDAGOGÍA	CONOCIMIENTO	
Navarrete Yerlina	7.30	7.60	14.90
Zambrano Rosa	8.00	8.15	16,15
Loaiza Jovita	6.05	6.45	12.50
Salas Sandra	5.61	7.99	13.60
Betancourt María	6.98	7.32	14.30
Carvajal Róbinson	5,95	5,50	11,45
Sánchez María	8.10	8.05	16.15
Suman	47.99	51.06	99.05

Sacamos el promedio del total de la evaluación ( $99.05/7=14.15$  sobre 20)

La calificación cuantitativa del docente del Colegio Maranatha es de 14.15/20

La calificación cualitativa del docente del Colegio Maranatha es de Buena

F. Lic. Cecilia Osorio

**Director del Dpto. de Educación de la ASDMR**

## **ANEXO # 25**

### **Reporte Área de Computación Ref. L1**

**Se planificó la siguiente lista de compra:**

10 computadoras con accesorios completos a \$300 c/u, dando un total de \$3000=

Por motivos económicos sólo se pudieron adquirir 3 computadoras, es decir el 30% de lo planificado.

## COLEGIO PARTICULAR MARANATHA



ADVENTISTAS – MOVIMIENTO DE REFORMA  
Vía Chone Km. 1 ½ a tres cuerdas de la Tecnimotor Peñafiel  
Teléfono No. 3705-423  
Santo Domingo de los Tsáchilas

Sto. Dgo. De los Tsáchilas, 31 de marzo del 2010

Señores

UNIVERSIDAD UTPL

Presente

En calidad de Representante Legal del Colegio Particular Maranatha de ésta ciudad.

### **CERTIFICO**

Que La Señora **CÓRDOVA RIVADENEIRA RUTH ESTHER** con CC # 1711562734, estudiante del Décimo ciclo – Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; ha solicitado por escrito y en forma verbal realizar su PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS en nuestra Institución Educativa. La misma que ha sido aceptada. El Tema a desarrollarse es sobre INDICADORES DE GESTIÓN, y será realizado a partir de marzo del presente por un lapso de seis meses aproximadamente. La Señora estudiante contará con todo el respaldo y la información total que necesite para su Investigación; tanto de los Directivos como de los demás colaboradores en todas las áreas.

Autorizo a la Sra. Ruth Córdova, hacer uso de la presente para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Ing. Víctor Hugo Tomalá Tumbaco

CC # 090397188-5

REPRESENTANTE LEGAL