

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Sistemas de gestión en organizaciones educativas privadas

Caso: Unidad Educativa Particular Terranova

Autor: Edwin Ramiro Zurita Sánchez

Tutora: Marcela Pérez de Gudiño

Quito, 2016



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Edwin Ramiro Zurita Sánchez, autor de la tesis intitulada “Sistemas de gestión en organizaciones educativas privadas Caso: Unidad Educativa Particular” Terranova, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 31 de marzo del 2016

Firma:

Resumen

La determinación de un Sistema de Gestión, acorde a la realidad de una institución educativa particular, y en este caso de la Unidad Educativa Particular Terranova, permitirá establecer objetivos hacia los cuales deberá la institución orientar sus esfuerzos al mismo tiempo de generar controles que permitan evidenciar el cumplimiento de los mismos.

En el desarrollo de la tesis he intentado seguir una secuencia lógica, en el sentido de presentar en el capítulo uno, todo el marco conceptual que avala y sobre el cual se sustenta el trabajo, para luego en el capítulo dos, realizar el estudio del caso particular, con un análisis del entorno externo, tanto en lo macro como en lo micro, para luego completar con el análisis interno de la institución, revisando todos los aspectos posibles que permitan crear un diagnóstico de la situación actual.

En el capítulo tres, una vez que ya se cuenta con un análisis global, se realiza la propuesta del modelo de gestión que se ajusta a la metodología del Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, para finalmente en el capítulo cuatro realizar el análisis y discusión de los resultados.

La creación de este sistema de gestión, dará una perspectiva de futuro con una visión y misión, que permita trabajar en pro de conseguir un mismo objetivo, frente al cual absolutamente todos los integrantes de la institución, desde su lugar de trabajo, deben apostar y realizar sus funciones encaminadas y guiadas hacia la consecución de un solo gran objetivo, que ha de ser el institucional.

Una vez que se determinen los objetivos e indicadores de la institución, y se pueda socializar con todos los integrantes del colegio sin distinción de la sección en la cual se desempeñen, sea ejecutivo, administrativo, mantenimiento o docente, y se entienda la razón de ser y las bondades de su implementación, entendiéndolo que el momento en que se ejecute y se ponga en práctica, traerá consigo un posicionamiento del Colegio en un nivel mucho más competitivo dentro del espectro educativo de la zona, ciudad, región y del país en general, poniéndolo además con un nivel académico de alta calidad que influya directamente en una mejora sustancial del tipo de bachilleres que salgan a las universidades del país y del mundo.

Agradecimiento

Agradezco en primera instancia a la institución en la cual trabajo desde hace ocho años, en mi calidad de docente, la Unidad Educativa Particular Terranova y en ella a todas sus autoridades quienes dieron luz verde, permitiendo que mi tesis pueda ser ejecutada sobre su situación y realidad, y de manera muy especial, al Gerente Administrativo - Financiero, un caballero a carta cabal, mi buen amigo Sergio Laita, por ser siempre un gran apoyo, por su total apertura y ayuda en la información requerida.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, y en ella a sus autoridades por la oportunidad otorgada, para que éste sueño finalmente se transforme en una grata realidad.

A mi directora de tesis, Ing. Marcela Pérez, por su apoyo, guía y predisposición constante a brindarme su conocimiento y experiencia, para que el desarrollo de la tesis esté a la altura de la situación.

Dedicatoria

En primer lugar dedico éste trabajo a Dios y a mi madre Dolorosa, por ser los gestores de todo esfuerzo valido en mi vida; por no haber hecho mi camino fácil y hacer que cada una de las etapas que me ha tocado vivir, hayan valido la pena pues han estado llenas de felicidades, tristezas, enseñanzas y aprendizajes, para crecer y ser un mejor ser humano luego de superarlas.

A mi eterno amor, mi esposa Evelyn, por su confianza, comprensión y apoyo incondicional en todo cuanto hemos vivido juntos y han hecho que nuestra unión y amor sean cada vez más fuertes, a los dos tesoros más grandes que la vida me dio, mis hijos Michael y Matthew, por ser los tres mi razón de vivir y existir, por ser el permanente motor para seguir creciendo personal y profesionalmente y hacer de ellos hombres de bien con principios ineludibles y una moral férrea.

A esa mujer infinitamente grande, sabia y hermosa, mi madre Cecilia, quien a pesar de ya no estar a mi lado físicamente, siempre está presente en lo más profundo de mi ser, y la sigo amando y extrañando como siempre, por haber sido quien incansable y permanentemente me impulsaba para terminar ésta etapa de mi vida, desde el cielo junto a mi hermano Patricio se dará cuenta que he cumplido su sueño.

A ese gran hombre, mi padre Jorge, quien con su ejemplo de honradez y trabajo constante nos enseñó e inculcó que todo lo valioso demanda esfuerzo y perseverancia, porque en esta fase final ha estado brindándome siempre su apoyo y aliento para culminar con éxito ésta maestría.

Tabla de contenido

CAPÍTULO I	10
1. MARCO CONCEPTUAL	10
1.1. Gestión	10
1.2. Evolución histórica.....	14
1.3. Diagnóstico de la organización	16
1.3.1. El análisis situacional.....	16
1.3.2. Análisis PEST	17
1.3.3. Análisis FODA	18
1.4. Gestión educativa	19
1.4.1. Calidad educativa.....	21
CAPÍTULO II.....	25
2. ESTUDIO DEL CASO: UNIDAD EDUCATIVA TERRANOVA.....	25
2.1. Marco metodológico	25
2.1.1. Población	26
2.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
2.2. Análisis del entorno externo.....	27
2.2.1. Análisis del Macro entorno (PEST).....	27
2.2.1.1 Factores político legales	28
2.2.1.2 Factores económicos.....	32
2.2.1.3 Factores socio culturales.....	36
2.2.1.4 Factores tecnológicos.....	38
2.2.2 Análisis de la Industria de Servicios Educativos	39
2.2.2.1 Competencia	39
2.2.2.2 Entidades de Control.....	42
2.3. Análisis interno de la institución.....	44
2.3.1. Reseña Histórica	45
2.3.2. Filosofía Organizacional.....	45
2.3.3. Misión	46
2.3.4. Visión.....	46
2.3.4.1. Valores y principios Institucionales	47
2.4. Estructura organizacional.....	48

2.4.1.	Organigrama	49
2.4.2.	Funciones	50
2.5.	Diagnóstico de la Capacidad Institucional	51
2.5.1.	Diagnóstico de la Capacidad Estratégica.....	51
2.5.2.	Diagnóstico de la Capacidad Legal	53
2.5.3.	Diagnóstico de la Capacidad Organizacional	54
2.5.4.	Diagnóstico de la Capacidad Administrativa.....	55
2.5.5.	Diagnóstico de la Capacidad de Talento Humano.....	56
2.5.6.	Diagnóstico de la Capacidad Tecnológica.....	58
2.5.7.	Diagnóstico de la Capacidad Financiera.....	60
2.6.	Balance situacional.....	65
CAPÍTULO III.....		68
3.	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN.....	68
3.1.	Aspectos generales de la propuesta.....	68
3.2.	Construcción del modelo de gestión	68
3.3.	Acciones para implementar el modelo de gestión	88
3.4.	Organización por procesos.....	90
CAPÍTULO IV		98
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
Bibliografía		101

Índice de Tablas

Tabla 1 Dimensiones de gestión educativa.....	23
Tabla 2 Escala de valoración del riesgo de gestión	26
Tabla 3 Tabla Riesgo País	28
Tabla 4 Tasa de inflación a febrero 2016	32
Tabla 5 Tasas de interés activa y pasiva a marzo del 2016	33
Tabla 6 Comportamiento del PIB 2013 - 2014.....	35
Tabla 7 Evolución de la pobreza-ciudades principal	37
Tabla 8 Evolución de la pobreza extrema por ciudades	38
Tabla 9 Instituciones Educativas en el Ecuador al 2015	40
Tabla 10 Actividades Programa CAS	42
Tabla 11 Capacidad estratégica del Colegio Terranova	52
Tabla 12 Capacidad legal del Colegio Terranova.....	53
Tabla 13 Capacidad organizacional del Colegio Terranova.....	54
Tabla 14 Capacidad administrativa del Colegio Terranova.....	55
Tabla 15 Capacidad organizacional del Colegio Terranova.....	56
Tabla 16 Capacidad tecnológica del Colegio Terranova	58
Tabla 17 Balance General consolidado comparado.....	60
Tabla 18 Variaciones anuales observadas en los rubros del balance general.....	61
Tabla 19 Estado de Resultados comparado	62
Tabla 20 Variaciones anuales observadas en los rubros del estado de resultados.....	63
Tabla 21 Índices financieros	64
Tabla 22 Matriz EFE Colegio Terranova	65
Tabla 23 Matriz EFI Colegio Terranova.....	66
Tabla 24 Matriz FODA ponderada	67
Tabla 24 Elementos para definir la visión propuesta.....	70
Tabla 26 Formulación de estrategias	71
Tabla 27 Encadenamiento de estrategias y la oferta de valor.....	72
Tabla 28 Alineamiento de objetivos con las ofertas de valor y estrategias por perspectivas.....	74
Tabla 29 Determinación de lineamientos	76
Tabla 30 Formulario de control de calidad.....	78
Tabla 31 Ejemplo de cálculo de bono de eficiencia	80
Tabla 32 Indicadores por objetivos, estrategias y perspectivas	81

Tabla 33 SemafORIZACIÓN de indicadores	84
Tabla 34 Cuadro de Mando Integral de la Unidad Educativa Terranova	85
Tabla 35 Plan para implementación.....	88
Tabla 36 Formato para acopiar información de potenciales proveedores	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Sistema de gestión estratégica para la organización.....	11
Gráfico 2 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	13
Gráfico 3 Alcance del análisis situacional	16
Gráfico 4 Esquema de calidad y eficiencia educativa	21
Gráfico 5 Modelo de gestión	22
Gráfico 6 Ciclo de calidad educativa	24
Gráfico 7 Evolución del PIB del Ecuador 2012 - 2015	34
Gráfico 8 Tasa de desempleo Ecuador 2005-2015	36
Gráfico 9 Organigrama del Colegio Terranova	49
Gráfico 10 Organigrama Funcional del Colegio Terranova	50
Gráfico 11 Proceso de construcción del modelo de gestión basado en el BSC.....	69
Gráfico 12 Mapa estratégico de la Unidad Educativa Terranova.....	77
Gráfico 13 Estructura organizacional por procesos.....	90
Gráfico 14 Cadena de valor del proceso de gestión administrativa.....	91
Gráfico 15 Cadena de valor del proceso de gestión del talento humano	92
Gráfico 16 Cadena de valor del proceso de gestión de proveedores	92
Gráfico 17 Cadena de valor del proceso de gestión educativa - técnica.....	94
Gráfico 18 Cadena de valor del proceso de gestión financiera.....	95

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1. Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la forma en que se utilizan los recursos de los que dispone una organización, se enfoca en que la utilización sea lo más eficiente posible para maximizar su rendimiento (Berger 2013, 7).

En las empresas, existen personas (gerentes) que toman decisiones para comprometer recursos limitados, buscando consumir el mínimo de recursos y maximizar los beneficios, en base a planes (planificación) que se han establecido para responder a las necesidades de la organización.

En el sector público la gestión permite al Estado aplicar los recursos que recauda mediante los impuestos, para generar bienes y servicios hacia la sociedad que buscan satisfacer necesidades que el mercado por diversos motivos no puede hacerlo. En las organizaciones no gubernamentales, que brindan asistencia a ciertos grupos sociales vulnerables, los recursos provienen de donaciones, y la óptima gestión de estos es imprescindible.

Por la importancia que tiene el adecuado manejo de los recursos en función de las necesidades de los diversos tipos de organizaciones, existen diversos modelos de gestión, orientados a dar respuesta a las necesidades particulares de los diferentes tipos de organizaciones (Berger 2013, 23).

Sea el enfoque que se emplee, el desarrollo de la gestión requiere que se cumplan cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección o ejecución y control, para que el resultado de una seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados, y que el beneficio sea financiero o social será el óptimo (Munirsky 2012, 102).

Actualmente la planificación es de tipo estratégico, proceso mediante el cual se define la cultura organizacional (principios y valores, visión y misión) además de los objetivos y estrategias, teniendo en cuenta los factores del y propiciando la participación activa de los diversos niveles de la organización.

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para establecer planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los propósitos y objetivos de la organización. (Steiner 2014, 18)

Una adecuada planificación permite definir estrategias basadas en resultados previstos, escenarios que sucederían si la organización aplica determinada estrategia, cada estrategia determina acciones; generalmente un sistema de planificación estratégica considera: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos para su ejecución (Steiner 2014, 20)

La planificación estratégica permite conocer y comprender el entorno organizacional, identificar los factores determinantes del éxito, posibilitando neutralizar aspectos negativos y aprovechar aspectos positivos, mediante estrategias alineadas con la visión, misión y objetivos (Strauss 2013).

Un modelo de gestión conforma un marco referencial que busca optimizar los recursos institucionales y apoyar el logro de un proceso educativo de calidad; por lo que es indispensable que permite desarrollar una adecuada organización, facilite la ejecución (dirección) de las estrategias, y posibilite desarrollar un control constante para detectar problemas y tomar correctivos oportunos

Gráfico 1 Sistema de gestión estratégica para la organización



Fuente: (Kaplan y Norton 2011, 41)

El esquema ilustrado con anterioridad, se enfoca en desarrollar procesos de gestión decisivos y alcanzar los siguientes objetivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Incrementar la retroalimentación y formación estratégica”. (Kaplan y Norton 2011, 37)

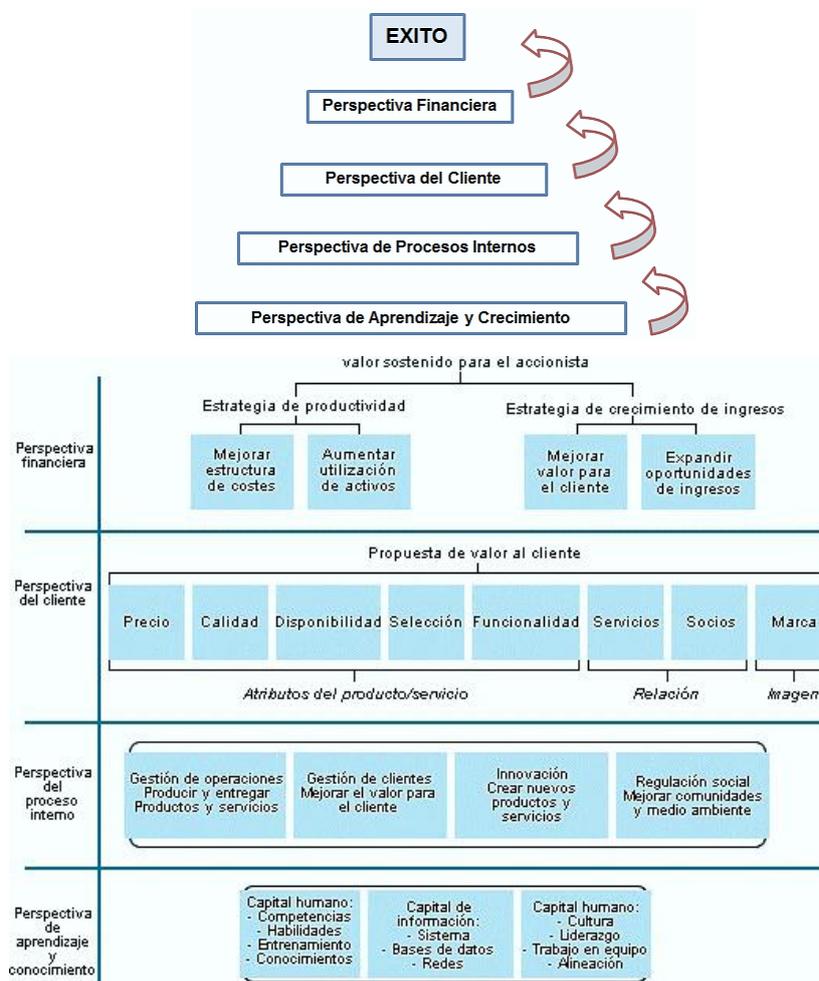
Esta herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton entre 1992 y 1993 con el objetivo de medir el rendimiento organizacional, mediante indicadores financieros y no financieros; desde entonces ha evolucionado hasta constituirse en el núcleo del sistema de gestión estratégica.

Es factible utilizar el Balanced Score Card como eje del sistema de gestión estratégica para la unidad educativa porque:

- Permite trasladar la visión y estrategia planteada, hacia el seguimiento de los objetivos establecidos al largo plazo, y evaluar el logro de la visión y la eficiencia de la estrategia tomando en cuenta la medición y desempeño; y alinear proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos.
- Promueve el diálogo entre todas las personas involucradas, para analizar los resultados obtenidos, y proponer soluciones.
- La competitividad en la que se encuentran las empresas en la actualidad, hace necesario “crear una situación constante de alerta, que permita disponer de la mejor información necesaria para poder analizar y diagnosticar su situación en cada momento, permitiendo identificar problemas oportunamente y tomar correctivos inmediatos” (Cruz 2014, 12); el BSC conjuga indicadores financieros y no financieros, que vinculan al cliente, los procesos internos, el personal y los recursos TIC, para identificar falencias puntuales, posibilitando tomar acciones para solucionarlas.
- Se basa en factores críticos de éxito enfocados en las perspectivas:
 - Financiera, estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

- Del cliente, estrategia para crear valor y diferenciación tomando en cuenta al cliente.
- De los procesos internos, prioridades estratégicas de los distintos procesos institucionales, que crean satisfacción para el cliente y los inversionistas.
- De aprendizaje y crecimiento, prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y desarrollo organizacional.

Gráfico 2 Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: (Kaplan y Norton 2011, 52)

Las perspectivas del BSC se encadenan en una relación de causa y efecto, que indica que si la unidad educativa se desarrolla (crece y aprende), podrá desarrollar procesos internos eficientes que le permitirán generar una oferta de valor que

satisfaga las expectativas de los estudiantes y la sociedad, y optimizar la rentabilidad de los recursos invertidos y alcanzar el éxito social que la Institución busca.

En el gráfico anterior se aprecia la integración de las perspectivas del BSC en el sistema de gestión estratégico para la unidad educativa.

Las perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

El Balanced Score Card (BSC) traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán esos resultados para el futuro; permite llevar a cabo procesos de gestión decisivos, teniendo en cuenta el logro de los siguientes objetivos: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; Aumentar el feedback y formación estratégica. (Kaplan y Norton 2011, 37)

Proporciona un marco de referencia para comunicar la misión y la estrategia; utiliza mediciones para informar sobre los causantes de éxito; al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de los resultados, los directivos esperan canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El BSC resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo (Horvath & Parthers 2010, 19).

Implementar un sistema de medición en una organización es importante, pues modifica y afecta el comportamiento de las personas ya que ellas entienden que califica su grado de eficiencia, y como éste afecta a la gestión de la empresa; de esta forma mejora el rendimiento del recurso humano.

1.2. Evolución histórica

Cuando de modelos de gestión en entidades educativas se trata, estos se inician desde finales de los 80 y principios de los 90 dándose un énfasis a la planificación y de la gestión educativa (Gerstner, Semerad y Johnston 2013, 15); la características

más importantes de este modelo es que considera la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; para con todos estos antecedentes abordar el problema con el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad como característica principal. Este proceso busca “redefinir la unidad de gestión educativa; desde este enfoque se busca atender problemas y descentralizar los temas para fijar objetivos propios y asignar recursos” (Gerstner, Semerad y Johnston 2013, 15).

Ya en los años 90 apareció otro modelo denominado de Calidad Total orientado a la planificación, control y la mejora continua, con el enfoque estratégico, para dar una mirada al interior de la organización. Las características de este modelo son: la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y de estándares de calidad; el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, a la mejora continua, a la reducción de los márgenes de error y el establecimiento de los compromisos de calidad.

En la primera mitad de los 90 aparece el modelo de Reingeniería que considera el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. A diferencia de los modelos anteriores es un modelo con rediseño radical con el propósito de lograr mejoras educativas; debido a que considera las características del contexto para “mediante el análisis del proceso acercarse a la acción humana como un cuestionamiento racional que conduce a la práctica” (Gerstner, Semerad y Johnston 2013, 18).

El modelo Comunicacional que es otro de los modelos supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación para facilitar o delimitar las acciones deseadas. Dentro del este modelo el gestor es considerado como un coordinador de acciones y su gestión está orientada “al desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas” (Gerstner, Semerad y Johnston 2013, 21).

Ante estas situaciones se deben hacer ajustes constantes mediante la innovación, para mejorar la gestión educativa, y acertadamente “emergen con fuerza las competencias de análisis contextuales que le son propias a las perspectivas estratégica, de calidad total y de reingeniería” (Gerstner, Semerad y Johnston 2013, 38).

1.3. Diagnóstico de la organización

Con el proceso de reorganización, se busca lograr la máxima eficiencia y competitividad de una Organización, en base al establecimiento de principios y procedimientos para incentivar al recurso humano; con un uso adecuado de los recursos, un equilibrio financiero favorable y la aplicación de nuevos enfoques en su gestión. Un elemento decisivo para el éxito de este proceso “es la disposición para el cambio que exista en los trabajadores, reflejado en una participación permanente y creativa en todas sus etapas” (Fullan 2013, 23).

1.3.1. El análisis situacional

En el cuadro siguiente titulado alcance del análisis situacional se detallan los elementos del macro entorno y del micro entorno.

Gráfico 3 Alcance del análisis situacional



Fuente: Apuntes Estratégicos De Michael Porter

De acuerdo a éste dentro del macro entorno destacan los factores o aspectos macro ambientales: político, económico, socio cultural, y tecnológico; de los micro ambientales o de mercado: “el consumidor, el producto, los productos sustitutos y la competencia; como también las capacidades propias de la empresa en lo que se refiere a los aspectos: legal, organizacional, financiero, recursos humanos, operatividad y tecnología” (Davidson 2012, 42).

1.3.2. Análisis PEST

El análisis PEST es “una herramienta de trabajo que permite analizar el macro entorno de la empresa; trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización” (Humprey 2011, 55).

Cuando se habla de factores políticos, se hace referencia a todos aquellos temas políticos que pueden afectar a la situación de la empresa, en este punto se analiza:

- Procesos y entidades reguladoras.
- Políticas gubernamentales, cambios de gobiernos seccionales.
- Legislación actual en el mercado local.
- Innovaciones en la Ley.
- Financiamiento e iniciativas.

Los factores económicos es el segundo grupo que se analiza en el enfoque PEST, en este punto se incluye el análisis de temas como:

- Economía y tendencias de la economía nacional.
- Crecimiento del PIB del sector.
- Intereses y costo de Capital al crédito de banca comercial.
- Situación económica local.
- Factores específicos de la industria o sector.

Los factores sociales enmarcan a todos aquellos que muestran la realidad de la sociedad local, a la cual la empresa ofrece sus productos o servicios; se analizan factores sociales de carácter general como:

- Distribución de ingresos.
- Tasa de crecimiento de la población, distribución por edad.
- Cambios de forma de vida.
- Comportamiento del trabajo o carrera Educación.
- Sentido de seguridad y bienestar.
- Opinión y comportamiento del consumidor.
- Leyes que afecten factores sociales.

En lo referente a factores tecnológicos se deben tratar temas relacionados a la evolución tecnológica del sector y del país, en este punto se incluye el análisis de temas como:

- Avance del profesionalismo y competitividad en las empresas.
- Desarrollos tecnológicos de la competencia
- Potencial de innovación.
- Esfuerzo económico de la industria
- Innovaciones y desarrollos de la industria

Para el análisis de una organización en particular se debe “seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza; así mismo, deben agregarse variables o contemplar aquellas situaciones e indicadores que particularmente interesan a la organización” (Humprey 2011, 55-72)

1.3.3. Análisis FODA

Por medio de FODA, se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Chapman 2013, 21). Las fuerzas y las debilidades son internas a la empresa y pueden ser controladas; las oportunidades y amenazas tienen lugar en el ambiente externo de la empresa, que no es controlable pero si influenciable, práctica ésta que debe considerarse en los planes.

- Fortalezas: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la organización: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, y, recursos financieros.
- Debilidades: Son los principales puntos negativos que posee la organización, igualmente que las fortalezas, éstas se relacionan con: potencial humano, capacidad de proceso o finanzas.
- Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa y están relacionados con mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.
- Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones. puede ser utilizado por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc.

Dado que en este caso la herramienta FODA se utiliza con fines estratégicos únicamente debe enfocarse hacia los factores claves para la reorganización de la empresa” (Chapman 2013, 21-29).

1.4. Gestión educativa

Para la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura “una educación es de calidad si ofrece los apoyos que cada quien necesita para estar en igualdad de condiciones y así aprovechar al máximo las oportunidades educativas” y ejercer el derecho a la educación (OREALC - UNESCO 2007) con el propósito de alcanzar los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades

La declaración Mundial sobre Educación Jomtien 1990: Que respaldada por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, establece que todos los niños, jóvenes y adultos, tienen derecho a beneficiarse de una educación de calidad, que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje permitiéndoles desarrollar capacidades para vivir y trabajar con dignidad, participar en el desarrollo, mejorar la calidad de vida, tomar decisiones fundamentales y continuar aprendiendo (UNESCO 1990).

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008, que en el Régimen del Buen Vivir manifiesta que “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia [...]; ratificando que será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez [...] (Art. 27)

En enero de 2010 se inició la gestión de Nuevo Modelo de Gestión Educativa (NMGE) el cual entre otros aspectos plantea la reestructuración del Ministerio de Educación orientado a garantizar y asegurar el cumplimiento del derecho a la educación. Bajo este nuevo modelo se busca “influir de manera directa sobre el

acceso universal y con equidad a una educación de calidad y calidez, lo que implica ejecutar procesos de desconcentración desde la Planta Central hacia las zonas, distritos y circuitos [...]” (Ministerio de Educación del Ecuador 2013),

En razón de ello este proyecto tiene como objetivo general “implementar un Nuevo Modelo de Gestión Educativa que garantice la rectoría del sistema mediante el fortalecimiento institucional de la autoridad educativa nacional y potencie la articulación entre niveles e instituciones desconcentrados del sistema” (Ministerio de Educación del Ecuador 2013),

Conforme lo señala el Art. 19 de la LOEI, además de los objetivos previstos en la Constitución de la República, el Sistema Nacional de Educación, tendrá, el cabal cumplimiento de los principios y fines educativos definidos en la Ley,[...] por lo que el Estado en ejercicio concurrente de la gestión de la educación, planificará, organizará, proveerá y optimizará los servicios educativos considerando criterios técnicos, pedagógicos, tecnológicos, culturales, lingüísticos, de compensación de inequidades y territoriales de demanda (LOEI 2015)

De igual forma en el art. 11 literal p, la ley establece derechos y obligaciones de las y los docentes entre los cuales deben vincular la gestión educativa al desarrollo de la comunidad, asumiendo y promoviendo el liderazgo social que demandan las comunidades y la sociedad en general.

Igualmente en el art. 12 literales f y g, como parte de los de los derechos y obligaciones de las madres, padres y representantes legales, es ser escuchados y que su opinión, sobre la gestión y procesos educativos, sea analizada por las autoridades educativas; así como participar de los procesos de rendición de cuentas sobre la gestión y procesos educativos institucionales (evaluaciones de los docentes)

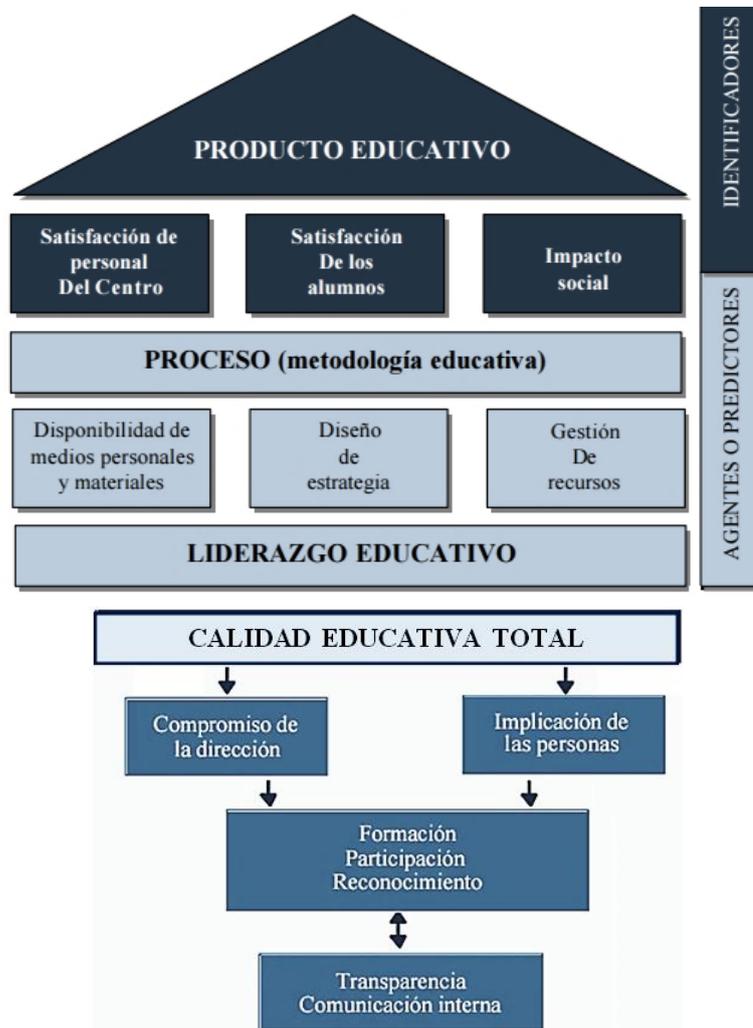
De acuerdo al Art. 22 de la LOEI (2015), la Autoridad Educativa Nacional, como rectora del Sistema Nacional de Educación, formulará las políticas nacionales del sector, estándares de calidad y gestión educativos así como la política para el desarrollo del talento humano del sistema educativo [...], detalladas en el reglamento General de la LOEI.

1.4.1. Calidad educativa

El éxito en las unidades educativas se refleja en su capacidad de generar calidad educativa; la calidad es una característica que supone perfeccionamiento, mejora, logro de metas.

Al hablar de un sistema educativo de calidad, se hace referencia a alcanzar altos estándares de desarrollo cognitivo, científico, metodológico y humano; Gento Palacios afirma que “una institución educativa es de calidad si sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles” (EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2013, 27).

Gráfico 4 Esquema de calidad y eficiencia educativa



Fuente: (EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2013, 33).

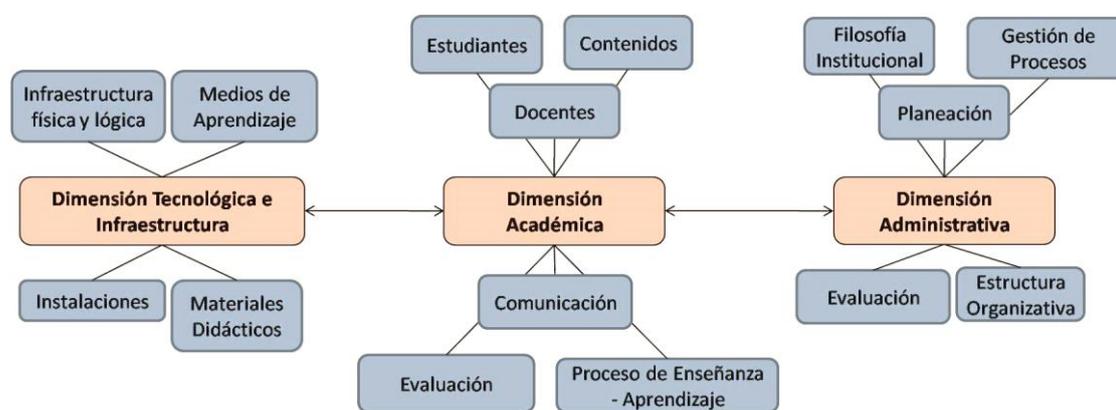
Son factores motivadores de calidad entre otros: la formación del profesorado, los recursos e infraestructura, parámetros de enseñanza aprendizaje, innovación e investigación, orientación, inspección, evaluación y de administración del sistema educativo; todos ellos deben coordinarse, integrarse y armonizarse para lograr procesos eficientes que satisfagan a los destinatarios y los grupos de interés.

Una unidad educativa de calidad que debe cumplir tres condiciones básicas:

- Eficacia, lograr las metas y objetivos previstos; el alumno aprende lo que se propone aprender.
- Relevante, el contenido cognitivo debe ser valioso y útil, para formar integralmente a las personas, acorde a las necesidades sociales.
- Operable, contar con los recursos necesarios para desarrollar su gestión y que los mismos sean empleados eficientemente.

En un modelo de gestión educativa existen tres dimensiones básicas: académica, tecnológica y de infraestructura y administrativa, debe incentivarse la interacción entre las tres dimensiones para lograr sinergia.

Gráfico 5 Modelo de gestión



Fuente: (Gil Rivera 2013, 54)

La dimensión académica es el proceso educativo mismo, lo conforman los actores que intervienen, los contenidos del aprendizaje, las herramientas utilizadas, los medios de comunicación y la evaluación para verificar el logro de los objetivos; la dimensión tecnológica e infraestructura apoya el desarrollo del proceso educativo al proveer recursos y materiales didácticos, y favorecer la interacción entre los participantes del proceso educativo; la dimensión administrativa debe planificar,

organizar, dirigir y controlar los procesos del sistema de gestión educativa, para que se desarrollen vinculados a la filosofía organizacional, la estructura de la organización y parámetros de gestión; adicionalmente se requiere retroalimentación para mejorar continuamente (Gil Rivera 2013, 54).

Las categorías de las dimensiones de la gestión educativa son (Gil Rivera 2013, 52):

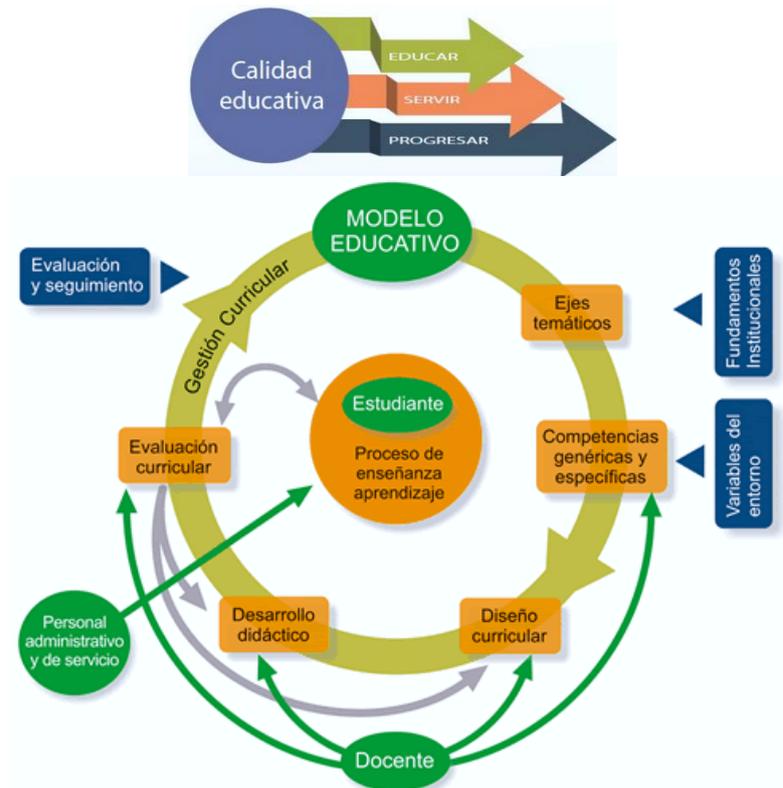
Tabla 1 Dimensiones de gestión educativa

Dimensión	Categoría	Indicador
ACADÉMICA	Estudiantes	Perfil de ingreso
		Perfil de egreso
	Docentes	Perfil
		Desempeño
	Contenidos	Objetivos
		Programas de estudio
	Proceso enseñanza aprendizaje	Estrategias de enseñanza y aprendizaje
		Diseño instructivo
	Comunicación	Medios de comunicación
		Contacto entre los estudiantes
		Contacto estudiantes y docentes
	Evaluación	Tipos de evaluación
		Formas de evaluación
Retroalimentación		
TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA		Infraestructura física
		Infraestructura lógica
		Instalaciones
		Medios de aprendizaje
		Materiales didácticos
ADMINISTRATIVA	Filosofía Institucional	Misión
		Visión
		Valores
	Planeación	Lineamientos generales
		Programa institucional
		Plan operativo
	Gestión de procesos	Administración del personal docente
		Administración de estudiantes
	Estructura organizativa	Normas
		Procedimientos
	Evaluación del Sistema	Procedimientos de control
Sistema de retroalimentación		

Fuente: (Gil Rivera 2013, 52)

Con las dimensiones y categorías descritas, se establece una estructura y lenguaje para comunicar la misión, su logro y la estrategia; al relacionar los resultados deseados y los inductores de estos, los directivos pueden articular los esfuerzos, capacidades y conocimiento personal hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Gráfico 6 Ciclo de calidad educativa



Fuente: Steiner, Planeación Estratégica, 2013
Recopilado por: Autor

Conforme este modelo el sistema de gestión institucional establece referencias y relaciones entre el capital humano, cultura de la organización y la plataforma tecnológica, con el desarrollo de procesos internos con eficiencia y calidad, para crear valor y satisfacer las expectativas de los usuarios y grupos de interés; éstas pueden ser evaluadas mediante indicadores para visualizar su desarrollo e impulsar su mejora continua (EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2013, 34,35).

Queda claro que el beneficio económico que se genera en las instituciones educativas, no es solo producto de la gestión financiera sino de su gestión integral, es decir de la disposición eficiente de los recursos, parámetros procedimentales, capacidades humanas, sociales, tecnológicas y comerciales.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DEL CASO: UNIDAD EDUCATIVA TERRANOVA

2.1. Marco metodológico

El diseño de esta investigación es cualitativo pues mediante matrices se han diagnosticado las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de talento humano y de tecnológica de la Unidad Educativa Terranova, caracterizándolas mediante la escala de eficiencia de gestión, posibilitando valorar el sistema la gestión vigente (Goodwell 2013, 21).

El tipo de investigación en el desarrollo de esta tesis ha sido de tipo:

- Exploratorio: Ya que se examinan variables asociadas a la capacidad de gestión, lo que entrega una visión general del modelo vigente en la Unidad Educativa, y recabar información para proponer su mejora (Goodwell 2013, 31).
- Descriptivo: Pues se busca especificar las propiedades relevantes de la gestión institucional, para esto se seleccionan las diversas áreas de la Unidad Educativa, y mediante matrices y escalas de valoración, se identifican las áreas críticas que requieren mejora (Goodwell 2013, 34).

La investigación se fundamentó en el método científico y los métodos:

- Método deductivo directo, pues mediante el análisis de indicadores, variables o elementos se llega a una conclusión directa; para el caso de estudio, al analizar la información acopiada mediante las matrices de capacidades y la escala valoración del riesgo de gestión, se concluye respecto a la eficiencia en la gestión de la Unidad Educativa Terranova (Mason 2013, 44).
- Método analítico, que consiste descomponer un objeto de estudio en las partes que lo constituyen (Mason 2013, 46); al aplicar este método se han identificado las diversas capacidades que componen el sistema de gestión y los elementos de la Unidad Educativa, para analizarlos independientemente.

2.1.1. Población

La población de estudio comprendió las áreas administrativa, financiera, legal, organizacional, tecnológica y de talento humano de la Unidad Educativa Terranova. Para el diagnóstico se recopiló información, de las capacidades y recursos de cada una de las áreas, mediante el aporte de informantes clave de la Unidad Educativa: Director Administrativo Financiero, Rector, y Socia Accionista. En base a la información recabada se calificaron las tablas de diagnóstico respectivas.

2.1.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para evaluar las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de talento humano y tecnológica, de la Unidad Educativa Terranova, se emplearon tablas de diagnóstico de capacidades, cuyo detalle está disponible en el anexo N° 1 de este documento.

Cada ítem se ha calificado con el siguiente criterio:

- 0 Si la actividad no se realiza, no existe o es totalmente contraria las normas y procedimientos
- 1 Se reconoce pero no se realiza.
- 2 Se reconoce y realiza deficientemente.
- 3 Se realiza pero no se ha implementado en su totalidad.
- 4 Se realiza aceptablemente.
- 5 Se realiza óptimamente.
- N/A No aplica, ni procede el análisis.

El riesgo de gestión se valoró mediante la siguiente escala.

Tabla 2 Escala de valoración del riesgo de gestión

Identificación	Intervalo	Riesgo de ineficiencia	Confianza en la eficiencia
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 65%	Moderado alto	Moderado bajo
Amarillo	66% - 80%	Moderado	Moderado
Verde	81% -90%	Moderado bajo	Moderado alto
Azul	91% - 100%	Bajo	Alto

Fuente: Auditoría Operativa, Enrique Benjamín Franklin

Para el análisis de la capacidad financiera se han comparado los estados financieros consolidados de la Unidad Educativa Terranova de los años 2013, 2014 y 2015, mediante análisis vertical y horizontal para establecer la evolución de los diversos rubros, finalmente se ha desarrollado un análisis financiero utilizando índices.

2.2. Análisis del entorno externo

Las instituciones educativas operan en entorno o ambiente formado por elementos relevantes para su funcionamiento, el ambiente del sector educativo tiene dos dimensiones que son macro y micro, y está en constante evolución y cambio, como las instituciones son sistemas abiertos los cambios se filtran hacia la Unidad Educativa y generan oportunidades y amenazas.

Si bien los cambios en el entorno no se pueden controlarse deben preverse, pues la organización toma de él recursos y devuelve los bienes y/o servicios que produce, comercializa o genera, por esto lo que ocurre en el entorno influye directamente en la organización, la valida y determina su eficiencia; Nils (2012) manifiesta que “mientras mayor es el dinamismo, mayor es el cambio, la incertidumbre y es más difícil prever su comportamiento” (Instituto de la Ciudad 2104, 9).

En el análisis del entorno externo del Colegio Terranova, se han analizado en forma independiente las dimensiones macro y micro.

2.2.1. Análisis del Macro entorno (PEST)

El Colegio Terranova como tal se desenvuelve dentro del contexto de un macro entorno de fuerzas, dentro de las cuales se define las oportunidades de la empresa así como tiene que enfrentar amenazas.

En razón de ello es indispensable que el Colegio Terranova disponga de sistemas de información y comunicación externos que le permitan monitorear el comportamiento de las variables macro ambientales. Para este propósito se toma en cuenta los factores macro ambientales del Ecuador, y su comportamiento considerando cuatro factores conocidos de manera abreviada como PEST: político, económico, social, y tecnológico.

2.2.1.1 Factores político legales

En lo relacionado a factores políticos, se hace referencia a todos aquellos temas políticos que pueden afectar a la situación de la institución educativa, en este punto se ha considerado:

a. Inestabilidad política

Como consecuencia de la inestabilidad política y la crisis del petróleo, el Índice de Riesgo País EMBI, que mide el riesgo que el ambiente del país genera para las inversiones extranjeras, que se mantenía estable desde el 2014 hasta enero del 2015 en 569, ha subido constantemente desde julio y alcanzado 1299 para fines de marzo del 2016; lo que refleja la inestabilidad del entorno macroeconómico nacional y el riesgo para la inversión extranjera (Banco Central del Ecuador 2015).

Tabla 3 Tabla Riesgo País

Fecha	Valor
Marzo-08-2016	1299.00
Marzo-07-2016	1295.00
Marzo-06-2016	1329.00
Marzo-05-2016	1329.00
Marzo-04-2016	1329.00
Marzo-03-2016	1340.00
Marzo-02-2016	1346.00
Marzo-01-2016	1352.00
Febrero-29-2016	1391.00
Febrero-28-2016	1405.00
Febrero-27-2016	1405.00
Febrero-26-2016	1405.00
Febrero-25-2016	1451.00
Febrero-24-2016	1464.00
Febrero-23-2016	1472.00
Febrero-22-2016	1483.00

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE 2016)
Elaborado por: Autor

El entorno de inestabilidad política es una amenaza para todas las instituciones educativas del país, ya que aleja la inversión y en general afecta a la economía del país, empobreciéndolo más; además, como históricamente se ha demostrado, los países políticamente inestables son susceptibles a shocks implican una discontinuidad de las políticas monetarias y fiscales y mayor volatilidad de la inflación.

Análisis crítico: Por lo cual se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una AMENAZA, pues contrae la economía, afecta el desarrollo y crecimiento de las instituciones educativas privadas, y la capacidad de ahorro y endeudamiento de las personas, potenciales usuarios del Colegio Terranova.

b. Políticas educativas

Según el informe de la UNESCO de la comisión internacional sobre la Educación para el siglo XXI, las instituciones educativas deben reafirmar su cometido como lugar de ciencia y cultura, que forja los hombres y mujeres que necesita el mundo contemporáneo, para lo cual los aprendizajes deben desarrollarse sobre la base de un objetivo supremo y cuatro pilares esenciales:

Objetivo supremo:	Aprender a aprender
Pilares esenciales:	Aprender a conocer
	Aprender a actuar
	Aprender a vivir juntos
	Aprender a ser

A partir de esta visión y relacionando esto con la realidad en el Ecuador, se advierte que, el gobierno ecuatoriano está interesado en caminar en estos carriles que nos impone la sociedad con la ayuda de la administración de cada una de las instituciones para tener ciudadanos responsables, creativos, educados para enfrentar los problemas de hoy, además con la aplicación de la auditoría de gestión en la institución a las aéreas previstas. De esta manera hay una mejor visión de la administración como de la gestión de estos procesos de soporte.

Las políticas implementadas para mejorar el sistema educativo sin duda constituyen al desarrollo de la educación y por ende de un país, por lo que es de vital importancia superar los graves problemas que presenta la educación en el Ecuador.

En consecuencia de la importancia del sector educativo, el presente Gobierno ha establecido acciones para impulsar su fortalecimiento y desarrollo, como políticas y estrategias de apoyo técnico y financiero, reformas al marco jurídico en el ámbito educativo, proyectos dirigidos a este sector, y programas de reconversión del sector educativo:

- Programa Estratégico para la Reorganización sectorial educativa en áreas zonales.
- Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación Laboral para el Desarrollo del Sector Educativo.
- Plan Nacional Educativo en función del Plan del Buen Vivir.
- Programa de Innovación Tecnológica.
- Programa Para Facilitar el Acceso al Crédito a las unidades educativas.

Análisis crítico: Se puede afirmar que las políticas de apoyo al sector educativo, generan una OPORTUNIDAD para el Colegio Terranova, pues éstas al ser más eficientes y competitivas crecen, generan mayor empleo, amplían sus operaciones, requieren mayores recursos financieros y tienen capacidad de pago para atender las obligaciones contraídas.

c. Política tributaria

El Estado ha implementado una política tributaria rígida, que es ejecutada por el SRI (Servicio de Rentas Internas) que exige el pago de impuestos a todos los actores del comercio e industria (personas naturales y personas jurídicas) en el territorio ecuatoriano, bajo el principio de que la recaudación tributaria es fundamental para el funcionamiento gubernamental, el desarrollo social del país y el control económico.

Constantemente se busca generar una mayor cantidad de ingresos, en base a incorporar una mayor masa de actores al sistema tributario, y, de reducir los índices de evasión tributaria, en base a detectar con mayor eficiencia los mecanismos que

emplean las personas y empresas para eludir la tributación. El objetivo que se pretende alcanzar es el de incrementar la recaudación anual de impuestos en proporción directa al crecimiento económico que presente el país.

La Dirección del Servicio de Rentas Internas (SRI) ha señalado que la meta de recaudación tributaria del año 2015 fue 14.099 millones de dólares, \$909 millones más que en 2014 que fue 13.190 millones de dólares, que a su vez fue 6% más a lo recaudado en 2013 (El Telégrafo 2015).

Para reducir los índices de evasión tributaria y procurar la disminución en la aplicación de mecanismos de elusión, el SRI aplica sanciones y medidas disuasorias; por lo que los actores del comercio e industria, requieren planificar y declarar sus impuestos eficientemente para no verse afectados, lo que determina que la Política Tributaria genera una amenaza para el Colegio Terranova, pues si las unidades educativas y negocios en general que no acatan los lineamientos tributarios pueden verse afectados e incluso clausurados, perdiendo la capacidad de atender las obligaciones contraídas.

d. Fundamentación legal

La Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado” (art. 26), constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Se hace hincapié en que las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo (Constitución de la República del Ecuador 2008).

La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia [...] (art. 27); responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos, debiendo garantizarse el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna (art. 28); en el Art. 344, se señala que el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los diferentes niveles de educación, debiendo estar articulado con el sistema de educación superior.

El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad educativa nacional, que formulará la política nacional de educación; asimismo regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación, así como el funcionamiento de las entidades del sistema (Constitución de la República del Ecuador 2008).

2.2.1.2 Factores económicos

a. Inflación

La inflación es el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo (eumed.net 2014). Con la dolarización que se implementó el año 2000, el país alcanzó cierta estabilidad económica que ha mantenido los niveles de inflación en un solo dígito hasta la actualidad, según se observa al analizar la evolución de la inflación: el año 2014 la inflación anual acumulada fue de 3,67%; hasta cerrar el año 2015 con 3,38% e ir bajando hasta febrero del 2016 en 2,60%.

Tabla 4 Tasa de inflación a febrero 2016

Fecha	Valor
Febrero-29-2016	2.60%
Enero-31-2016	3.09%
Diciembre-31-2015	3.38%
Julio-31-2015	4.36%
Junio-30-2015	4.87%
Mayo-31-2015	4.55%
Abril-30-2015	4.32%
Marzo-31-2015	3.76%
Febrero-28-2015	4.05%
Enero-31-2015	3.53%
Diciembre-31-2014	3.67%
Noviembre3-30-2014	3.76%
Octubre-31-2014	3.98%
Septiembre-30-2014	4.19%
Agosto-31-2014	4.15%
Julio-31-2014	4.11%
Junio-30-2104	3.67%
Mayo-31-2014	3.41%
Abril-31-2014	3.23%
Marzo-31-2014	3.11%

Fuente: (INEC 2016)
Elaborado por: Autor

Según el Banco Central del Ecuador la inflación durante los dos últimos años, tenía un máximo de 4,87% y un mínimo de 3,11%, sin embargo se espera que el Ecuador para el cierre del 2016 tenga una inflación promedio en base a esos antecedentes (INEC 2016); actualmente existe la amenaza de inestabilidad social y política, situación que puede tener efectos graves sobre el nivel de la inflación, esto combinado con el bajo crecimiento económico y niveles de pobreza, puede generar una situación explosiva en el mediano plazo.

Análisis crítico: Haciendo un análisis de los factores específicos de la industria o sector, en relación a la inflación veríamos que se generan dos efectos: la disminución en la capacidad de ahorro de las personas y organizaciones, lo que disminuye la capacidad de fondeo del Colegio Terranova, y limita los recursos para conceder créditos, generando una amenaza.

Así también que la selección y contracción del gasto, que afecta de manera indirecta la demanda de los servicios a nivel nacional, lo que genera una amenaza en el Colegio Terranova, ya que si la demanda disminuye, las unidades educativas tienen un crecimiento moderado.

b. Tasas de interés activas y pasivas

Según lo establece la Ley Reformativa a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado (RO 40; 5-10- 2009), en el país las tasas de interés están reguladas por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 5 Tasas de interés activa y pasiva a marzo del 2016

Fecha	Tasa de interés	
	Activa	Pasiva
Marzo-31-2016	8.86%	5.95%
Diciembre-31-2015	9.12%	5.14%
Junio-30-2015	8.70%	5.48%
Diciembre-31-2014	8.19%	5.18%
Junio-30-2014	8.19%	5.19%

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2016)

Elaborado por: Autor

Conforme se observa en el cuadro anterior, las tasas de interés activa y pasiva tomadas a partir de mayo del 2014, han mantenido valores con variaciones bajas, que son un reflejo de la estabilidad del país.

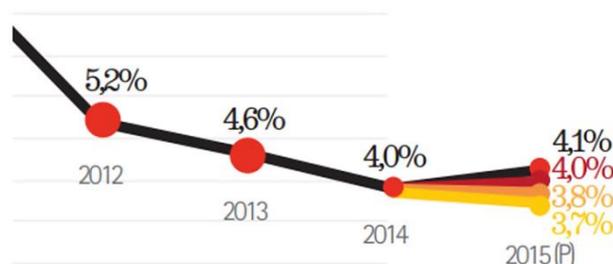
Análisis crítico: El que en el mercado financiero nacional se observen tasas de interés activo y pasivo estable y razonable, constituye una oportunidad para el Colegio Terranova, pues es un incentivo al endeudamiento, para desarrollar proyectos y ampliar sus operaciones.

c. Producto interno bruto (PIB)

Luego de recuperarse de los efectos de la crisis global, la economía ecuatoriana tuvo un importante crecimiento en los últimos años, en 2012, 2013, 2014 y 2015 el crecimiento el PIB fue 5,2%, 4,6%, 4,0% y 3,7% respectivamente, lo que evidencia una desaceleración progresiva. La tasa de crecimiento económico del año 2015 fue 3,7%.

En el 2016 dependerá de la efectividad de las medidas restrictivas, los precios de productos primarios, el impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados del petróleo. En materia, fiscal la recaudación tributaria del 2015 fue aproximadamente 15.500 millones de dólares, lo que permitió cubrir parte de la proforma presupuestaria de 36.317 millones y ejecutar el plan de inversiones anual de 8.116 millones (Revista empresarial EKOS 2015).

Gráfico 7 Evolución del PIB del Ecuador 2012 - 2015



Fuente: (Revista empresarial EKOS 2015), BCE-CEPAL-FMI-UEIM
Elaborado por: Autor

La composición sectorial del PIB del país en los últimos 10 años fue: servicios 25%, construcción 10%, explotación de minas y canteras representa el 26%, explotación de minas y canteras 19%, comercio 12%, industrias 9%, transporte y telecomunicaciones, agricultura y ganadería 6%, servicios de intermediación

financiero 2%, que corresponde al generado por el sector bancario y cooperativo, y otras actividades 3%.

Se observa que el PIB del país es altamente dependiente del petróleo, por lo que los niveles de producción y el precio son factores relevantes; el sector agrícola y ganadero únicamente genera el 6% del PIB nacional, valor muy bajo ya que el país es eminentemente agrícola, por lo que es indispensable retomar esa orientación ya que la agricultura genera gran cantidad de empleo directo e indirecto, lo que a su vez dinamiza la economía del Ecuador.

Tabla 6 Comportamiento del PIB 2013 - 2014

PRODUCTO INTERNO BRUTO	2013	2014
Tasa de variación anual (respecto a valores del año 2007)	4,6%	3,8%
PIB (millones USD 2007)	67.081	69.632
PIB per cápita (USD 2007)	4.252	4.345
PIB (millones USD corrientes)	94.473	100.543
PIB per cápita(USD corrientes)	5.989	6.273
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2014 II	2014 IV
PIB TOTAL, a precios constantes siendo la base el año 2007	1,4%	0,5%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,2%	0,00%
Explotación de minas y canteras	0,00%	0,5%
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	-2,2%	0,5%
Construcción	2,8%	-1,2%
Comercio al por mayor y menor	3,10%	-1,6%
Administración público	7,3%	2,4%
Resto de servicios (++)	1,3%	1,4%

Fuente: (Banco Central del Ecuador 2016)

Elaborado por: Autor

La actualización de los valores del PIB, respecto al año 2007 muestra que el PIB ha crecido a un ritmo lento, lo que determina que el crecimiento real del sector

comercial e industrial del país haya sido bajo durante la última década (Banco Central del Ecuador 2016).

Análisis crítico: Esta situación observada genera una amenaza para el Colegio Terranova, pues el comportamiento del PIB muestra que la producción de bienes y servicios en el país se incrementa mínimamente, y la economía no crece.

2.2.1.3 Factores socio culturales

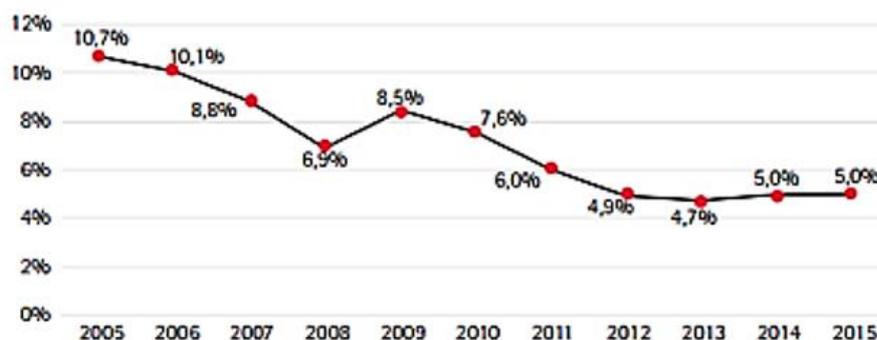
a. Niveles de desempleo

El desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden hacerlo.

En el gráfico siguiente, se observa que la tasa de desempleo a nivel nacional se redujo de 10,70% el año 2005 a 5% para el año 2014, y el 2015 se mantuvo en el 5%, que son los niveles más bajos en Sudamérica (Revista empresarial EKOS 2015).

Lograr estos niveles ha sido posible gracias al fenómeno de emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de micro, pequeñas y medianas empresas en las cuales trabaja cerca del 60% de la población económicamente activa del país; específicamente en el Distrito Metropolitano de Quito proveen empleo a no menos de 700.000 personas, por lo que se son un eje esencial para el desarrollo socio económico local y del país (CONQUITO 2015, 21).

Gráfico 8 Tasa de desempleo Ecuador 2005-2015



Fuente: (Revista empresarial EKOS 2015), BCE-CEPAL-FMI-UEIM

Sin embargo la crisis económica mundial amenaza con ampliar sensiblemente la tasa de desempleo, el índice de desempleo genera una amenaza para el Colegio

Terranova, ya que puede generar que las familias de los potenciales demandantes no dispongan de recursos para atender las obligaciones contraídas en la Institución.

b. Pobreza

De acuerdo a un informe proporcionado por el Banco Mundial al 2014, ha habido una reducción real de los niveles de pobreza y desigualdad, dando lugar al crecimiento de la clase media; en el Ecuador desde el 2006 y hasta 2014, en el nivel de pobreza media se registró a nivel nacional una reducción del 37,6% al 22,5%, mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 7,7% (Banco Mundial 2015).

La pobreza rural en 8,56% (ocho de cada 100 ecuatorianos viven con menos de USD 1,5 diarios); las principales causas de la pobreza están determinadas por factores como: bajos niveles de preparación educativa, disminución de la capacidad productiva del suelo, elevados niveles de deforestación, escasa inversión del capital privado en la zona y concentración de las actividades económicas en la cabecera parroquial y capital provincial.

Con respecto a la pobreza urbana en septiembre del 2014, este indicador se ubicó en 15,82% (INEC 2016).

Según datos del INEC, la ciudad con mayor incidencia de pobreza al 2015 es Machala (15,09%) y el menor nivel de pobreza es Cuenca (5,32%) (INEC 2016).

Tabla 7 Evolución de la pobreza-ciudades principal

Ciudad	mar-14	mar-15
Quito	8,92%	7,87%
Guayaquil	11,69%	7,69%
Cuenca	4,67%	5,32%
Machala	13,71%	15,09%
Ambato	12,81%	8,42%

Fuente: (INEC 2016)

Respecto a la pobreza extrema, de acuerdo al INEC en 2015 fue de 8,97% frente al 8,18% del mismo mes el año 2014; por ciudades, existe un aumento en la ciudad

de Machala, y reducciones en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato; variaciones estadísticamente poco significativas.

En el área urbana la pobreza extrema se mantiene estadísticamente igual; en 2014 fue de 3,87% y en 2015 fue de 3,90%; Machala y Quito son las ciudades con mayor tasa de pobreza extrema en 2015, con 3,37% y 2,74% respectivamente (INEC 2016).

Tabla 8 Evolución de la pobreza extrema por ciudades

Ciudad	mar-14	mar-15
Quito	3,08%	2,74%
Guayaquil	1,79%	0,89%
Cuenca	2,04%	0,95%
Machala	2,57%	3,37%
Ambato	2,60%	2,57%

Fuente: (INEC 2016)

Persisten desafíos para la sostenibilidad del crecimiento económico y los logros en la reducción de la pobreza, sobre todo con el escenario actual en el cual el petróleo ha experimentado una caída en su precio, afectando en los últimos meses a la balanza comercial, la financiación de la inversión pública, y la competitividad de las exportaciones ecuatorianas.

Análisis crítico: Debido a que la pobreza constituye un limitante del poder adquisitivo de las personas y que determina que estas sean muy selectivas en su asignación del gasto, el factor pobreza constituye una amenaza para el Colegio Terranova, pues si la demanda disminuye, las unidades educativas sufren estancamiento y demandan menores recursos financieros.

2.2.1.4 Factores tecnológicos

Para que una empresa que incursiona pueda salir airoso dentro de un mercado establecido es necesario el factor tecnológico ya que con el apareamiento de las TICS se han fortalecido el diseño de nuevos equipos y programas informáticos que ayudan a generar servicios de alta calidad; adicionalmente es un factor determinante,

pues la información es un recurso estratégico en base al cual las organizaciones logran mayor eficiencia y competitividad.

Análisis crítico: Las tecnologías de información y comunicación TIC, y especialmente el internet, el medio de comunicación más extendido, ha cambiado la forma de realizar negocios y la comercialización de productos y servicios, pues integran en tiempo real a personas de diversas zonas geográficas, lo que es una oportunidad.

En Ecuador la penetración de internet alcanzó a 2.550.000 usuarios el año 2015 (Comscore 2016). Puesto que las TIC permiten desarrollar una gestión comercial y educativa más eficiente y económica, y generar información de calidad para la toma de decisiones.

Los desarrollos tecnológicos generan una oportunidad para todas las empresas ecuatorianas y como parte de ellas el Colegio Terranova, que haciendo uso adecuado de las TIC podrá mejorar su gestión y competitividad, reducir los tiempos de transacción, incrementar la calidad del servicio, reducir errores, lo que redundará en costos más bajos.

2.2.2 Análisis de la Industria de Servicios Educativos

2.2.2.1 Competencia

El Sistema Nacional de Educación genera una oferta educativa escolarizada y no escolarizada; cuyos niveles educativos corresponden a: Educación Inicial, Educación general básica, y Bachillerato (LOEI 2015, Art 38).

La oferta educativa escolarizada es acumulativa, progresiva y permite obtener el certificado de asistencia a Educación Inicial, el certificado de terminación de la EGB y el título de Bachillerato (LOEI 2015, Art 23); la Constitución establece que su desarrollo, fortalecimiento y potencialización son responsabilidad del Estado.

A partir del año 2012 el Ministerio de Educación buscó el reordenamiento de la oferta educativa, con el fin de asegurar el funcionamiento de instituciones educativas eficientes y regular este segmento educativo hasta alcanzar aproximadamente un 75 % del territorio bajo planificación (Antamba, Quituisaca y Santillán 2015, 5).

La Ley Orgánica de Educación Intercultural, señala que la educación oficial es gratuita en todos los niveles; y de carácter obligatorio en el nivel primario y hasta ciclo básico en el nivel medio. El Ministerio de Educación como ente rector, regula la educación privada no gratuita, en lo relacionado a los pensum educativos y cobros económicos: matrículas, pensiones mensuales o extras (Briones, y otros 2015)

El año 2015, las provincias que tenían el mayor número de instituciones educativas particulares eran Pichincha 34%, Guayas 23% y Manabí 11%; específicamente en Quito eran 1700 instituciones particulares que ofertaban hasta 250.000 cupos; 110.000 de ellos en Cumbayá, Tumbaco y Valle de los Chillos (Antamba, Quituisaca y Santillán 2015, 16).

Tabla 9 Instituciones Educativas en el Ecuador al 2015

Tipo de educación	Tipo de sostenimiento			
	Pública	Fiscomisional	Particular	Total
Escolaridad ordinaria	18.840	595	5.400	24.835
Escolaridad extraordinaria	2.499	668	588	3.755
Total	21.339	1.263	5.988	28.590

Fuente: (Antamba, Quituisaca y Santillán 2015, 5).

Se observa que existe una oferta amplia en número, por lo que el número de competidores en el ámbito educativo es importante. En el caso de la Unidad Educativa Terranova la oferta se enfoca a los residentes de Cumbayá, Tumbaco y Valle de los Chillos; niños de preescolar y primaria, y jóvenes en la sección secundaria con énfasis en el Bachillerato Internacional (IB).

Según el Ministerio de Educación, el año 2015 en Cumbayá, Tumbaco y Valle de los Chillos la demanda educativa era mayoritariamente privada (82,50%) y ascendía a 100.000 cupos (Antamba, Quituisaca y Santillán 2015, 19).

Los potenciales usuarios son de dos tipos:

- Personas que pertenecen a grupos de nivel social medio, éstas tienen poder de negociación bajo, acuden a los centros educativos para su contratación.
- Personas con poder adquisitivo, que pueden cambiar su preferencia dependiendo de la oferta, por lo cual la unidad educativa con este segmento en particular posee poco poder de negociación.

En consecuencia en el segmento en el que se enfoca la Unidad Educativa Terranova, existe una sobreoferta de servicios educativos, lo que determina que esta industria sea altamente atractiva pero competitiva.

La competencia es de dos tipos:

- La competencia directa, de unidades que tienen el mismo tipo de oferta educativa internacional.
- La competencia indirecta, de instituciones con oferta educativa regular.

La competencia entre estas instituciones educativas se puede dar de muchas formas y en diversos grados de intensidad; pueden competir mediante precio, calidad y características del servicio; las estrategias que apliquen los competidores, se daría en función de las circunstancias y características de los compradores.

- En razón de lo anterior cada actor maneja una estrategia competitiva propia, lo que genera una amenaza para el Colegio Terranova.
- No existen barreras de ingreso de nuevos competidores al mercado, por lo que las instituciones que deseen prevalecer en el sector deben ser eficientes.

Análisis crítico: Para Unidad Educativa Terranova es difícil competir en el sector de Cumbayá donde existen competidores muy bien posicionados como el Colegio Alemán, lo que genera una amenaza; y establece la necesidad de ajustar precios, realizar campañas publicitarias agresivas, promociones y dar una especial atención al tema del bachillerato internacional, la enseñanza en inglés y el trabajo comunitario.

Para lograr un mayor grado de negociación con los usuarios, el Colegio Terranova ofrece como servicios adicionales:

- Música (talleres para estudiantes)
- Artes visuales otorgándoles la calidad y la cantidad que soliciten con la más estricta puntualidad.
- Deportes
- Intercambios Estudiantiles
- Programa CAS

Programa CAS

Este programa constituye un elemento fundamental para el desarrollo académico y humano de los estudiantes. Ellos se involucran con la realidad local y hacen un aporte concreto desde el servicio voluntario.

También enriquecen su actividad académica por medio de unidades de indagación y proyectos interdisciplinarios que conectan la teoría con la práctica, y permiten un aprendizaje más significativo (Colegio Terranova 2016).

El programa está organizado en sub-programas y proyectos de la siguiente manera:

Tabla 10 Actividades Programa CAS

SUB-PROGRAMA	AÑOS
ACCIÓN Y SERVICIO	7mo de Básica a 1ro de Bachillerato
PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL	1ro y 2do de Bachillerato
CREATIVIDAD, ACTIVIDAD Y SERVICIO	2do y 3ro de Bachillerato

Fuente: (Colegio Terranova, 2016)

Los proyectos están relacionados con áreas de interés para la comunidad como: Comedor del Adulto Mayor, Enfermos Incurables, Huertos Urbanos, destinado a acción y servicio, participación estudiantil, creatividad, actividad y servicio (Colegio Terranova 2016).

Análisis: Esta fuerza genera una oportunidad, pues el Colegio Terranova genera una oferta de atractiva.

2.2.2.2 Entidades de Control

Los órganos de control que regulan esta Institución son:

Ministerio de Educación

De acuerdo a la misión del Ministerio de Educación, este debe “garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva [...]

tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes [...]. Como tal es el organismo rector al cual se rige el colegio Terranova.

IESS

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es el encargado de brindar la seguridad social.

Entre algunas de sus importantes funciones están: cobertura médica a sus afiliados para lo cual cuenta con hospitales en varias ciudades, otorgar préstamos hipotecarios y quirografarios, el acceso a pensiones de jubilación a los trabajadores (IESS 2015) .

El IESS se fundamenta en proteger a la población urbana y rural en dependencia laboral o no, contra las limitaciones o falta de contingencia en rubros como maternidad, salud integral, riesgos de trabajo, incapacidad, cesantía, vejez, invalidez o muerte, manteniendo actualmente una etapa de transformación estructural considerable desde su base administrativa (IESS, 2015).

MRL

La tarea del Ministerio de relaciones Laborales- MRL- se resume a través de su misión: “ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público” (MRL 2014).

SRI

El Servicio de Rentas Internas SRI busca ser una organización sustentada en los principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, fundamentales para su relación con el contribuyente, pero también con quienes aspiran, en ejercicio de su legítimo derecho, a ocupar una posición en la entidad (SRI 2015). Estos principios asignan imparcialidad a la Administración Tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias de gestión y han permitido se maneje con equilibrio,

transparencia y firmeza en la toma de decisiones. Guiarse bajo estos principios, le garantiza la aplicación confiable y transparente de las políticas y legislación tributaria.

Análisis crítico: Además existen los organismos de control como los Bomberos, Municipio de Quito intervienen en los permisos y autorizaciones para el funcionamiento de locales. Por otra parte si bien existen ahora nuevos organismos de control, el sector educativo también se ha visto afectado por la presencia de organizaciones pequeñas, lo cual representaría una amenaza baja, dada los fuertes controles y las mejoras que se están haciendo al sector educativo.

2.3. Análisis interno de la institución

En la sección preescolar Terranova forma niños seguros, con sentido de pertenencia y capaces de expresar sus ideas y habilidades físicas, intelectuales y sociales; en el nivel inicial los menores reciben 50% de instrucción en su idioma materno y 50% en inglés. En prekinder y primero de básica, el porcentaje de instrucción en esta segunda lengua aumenta a 65%, aprovechando ya que la primera infancia es la etapa más sensible para el aprendizaje de los idiomas.

El Programa de la Escuela Primaria está dirigido a que los estudiantes aprendan y utilicen conocimientos, conceptos y habilidades de una variedad de asignaturas para explorar seis temas transdisciplinarios que ayudan a comprender el mundo y desarrollar los atributos para el BI.

El Programa de los Años Intermedios (PAI) proporciona un marco para el desarrollo académico que motiva a los estudiantes a percibir y comprender las conexiones entre las disciplinas tradicionales y el mundo real, y así convertirse en pensadores críticos y reflexivos.

El bachillerato internacional BI es un programa que se imparte durante los dos últimos años de la secundaria y culmina con exámenes internacionales, cuya aprobación permite que los estudiantes reciban el título de Bachilleres Internacionales, pudiendo estudiar la universidad en cualquier parte del mundo, a menudo con convalidación de créditos. Este título es autorizado por el Ministerio de Educación del Ecuador bajo acuerdo ministerial Nro. 287.

2.3.1. Reseña Histórica

El Colegio Terranova fundado en el año 2004 empeñado en brindar una educación de calidad, forma jóvenes emprendedores, ávidos de conocimiento y preparados para enfrentar los retos del mundo globalizado. Para cumplir este objetivo, el Terranova se volvió parte de los colegios miembros de la Organización del Bachillerato Internacional en el año 2009, con la certificación del Programa de la Escuela Primaria (PEP) (Colegio Terranova 2016)

En el año 2010 obtuvo la certificación del Programa de los Años Intermedios (PAI) y el Programa del Diploma (DP), con lo cual el Terranova se convirtió en el primer colegio del Ecuador autorizado para ofrecer los tres programas del Bachillerato Internacional.

A decir de los administradores el plantel, con cada promoción que se gradúa existe el compromiso de mejoramiento continuo, para brindar, al Ecuador y al mundo, una alternativa de educación que cumple estándares internacionales y está comprometida con el progreso de nuestra sociedad (Colegio Terranova 2016)

Actualmente la institución se encuentra ubicada en la calle las Rieles # 507 y Simón Bolívar, San Juan Alto – Cumbayá, donde existe una infraestructura amplia y funcional; aulas equipadas con proyectores, computadoras y sistema de audio, y disposición de espacios especializados para música, arte, computación y tres laboratorios de ciencias muy bien equipados.

2.3.2. Filosofía Organizacional

Conforme se señala en el portal Web de la institución, lo esencial es brindar a los estudiantes una educación global de calidad en un ambiente seguro y feliz, con la esperanza de que a través de su paso por el colegio, obtengan las herramientas apropiadas y desarrollen todas las destrezas y competencias necesarias para enfrentar situaciones cotidianas y nuevas en cualquier contexto (Colegio Terranova 2016).

En ese sentido el Colegio se enfoca fuertemente en la educación en valores, en la formación de una mentalidad internacional y en el aprendizaje de las lenguas, de la tecnología y de las artes, guiándose por el logo: "Aprender a pensar en un ambiente feliz" (Colegio Terranova 2016)

Existe el convencimiento de que el mejor camino para que los estudiantes desarrollen sus habilidades y conocimientos debe ser en un ambiente de estímulo y alegría, lo cual implica generar espacios para que los estudiantes puedan accionar sus ideas, liderar proyectos, tomar decisiones y trabajar en equipo, siempre en un contexto de respeto, aceptación y confianza.

También se cree importante el estimular el sentido de pertenencia al Colegio y el orgullo por la herencia cultural de todos los miembros de la comunidad Terranova (Colegio Terranova 2016).

2.3.3. Misión

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma. Esta “establece la vocación de la empresa para enfrentar los retos, relacionando la actividad racional de la empresa con el aspecto emocional de la actuación de la misma” (Vértice 2008, 40)

Misión: Ser una institución educativa de trabajo en equipo y proactivo, donde se valoran las diferencias personales, la diversidad cultural y donde las responsabilidades con la nación y el mundo son inculcadas y asumidas.

Enseñamos para alcanzar la excelencia y lograr la comunicación, el respeto y el entendimiento intercultural.

La misión propuesta por Terranova cumple los elementos, ya que siendo una Institución educativa manifiesta su vocación por valorar las diferencias personales y culturales para inculcar responsabilidades con la nación y el mundo, a través de la excelencia y el respeto mutuo.

2.3.4. Visión

La Visión constituye el “conjunto de representaciones efectivas y racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno” (Vértice 2008, 39).

Visión: Ser una comunidad educativa bilingüe de líderes íntegros, motivadores, capaces de generar cambios para el futuro y enfrentar las exigencias del mundo con positivismo, decisión y autonomía para su beneficio y el de los demás.

En Terranova se vislumbra de aquí al futuro como una Comunidad educativa que va a la par de los cambios globales, siempre a través de sus miembros, en consecución de resultados positivos internos y en beneficio de la sociedad.

2.3.4.1. Valores y principios Institucionales

Los principios que deben regir a toda la institución, constituye el eslabón inicial de la filosofía organizacional, y que deben ser divulgados en todos los grupos de interés” (Serna 2012, 72)

Los valores y principios Institucionales se fundamentan en los elementos éticos y en la calidad de servicio brindado, contribuyendo así al crecimiento de la entidad. La entidad se enmarca en:

Valores:

- **Solidaridad.-** Colaboración dinámica entre los miembros de la institución.
- **Responsabilidad.-** Cumplimiento firme de las obligaciones y responsabilidades asignadas al personal.
- **Respeto.-** Manejo adecuado de tolerancia y espacio como una cualidad entre las personas orientadas a mantener un buen ambiente en el colegio.
- **Transparencia.-** Realizar las actividades bajo acatamiento de normas y legislación afines.
- **Honestidad.-** Ser autentico en todas su acciones, desde la perspectiva institucional, para con sus miembros internos, así como con sus estudiantes.
- **Tolerancia.-** Significa la capacidad de escuchar y aceptar a los demás, considerándolos como individualidades distintas entre sí, pero manteniendo el propósito de alcanzar un criterio homogéneo, como un valor que ayuda al crecimiento institucional.

- **Eficacia.-** Es el nivel de logro de los objetivos propuestos por la Institución al final de cada año lectivo.
- **Eficiencia.-** Ejecutar las actividades planificadas empleando los recursos disponibles en el menor tiempo posible.

Principios:

- **Responsabilidad social y ética.-** Corresponde a prácticas aplicables de manera rutinaria en el desarrollo de las actividades.
- **Calidad en el trabajo.-** Alcanzar resultados integrales en el cumplimiento de las actividades con eficacia y eficiencia.
- **Eficiencia con la administración de los recursos financieros.-** Manejo adecuado presupuestario de los recursos asignados a la institución.
- **Compromiso con la Organización.-** Un recurso humano comprometido con la institución y con la sociedad.
- **Mejoramiento continuo.-** Compromiso de las integrantes en realizar cada día de mejor manera sus actividades, con el propósito de contribuir al desarrollo Organizacional.

2.4. Estructura organizacional

El Colegio Terranova cumple con el currículo y los estándares educativos exigidos por el Ministerio de Educación del Ecuador y tal como se mencionó anteriormente, el Colegio tiene implementado tres programas de Bachillerato Internacional, los mismos que constituyen una propuesta innovadora para formar jóvenes solidarios, informados y dotados de las destrezas y habilidades necesarias para enfrentar los complejos desafíos de la sociedad actual a nivel global.

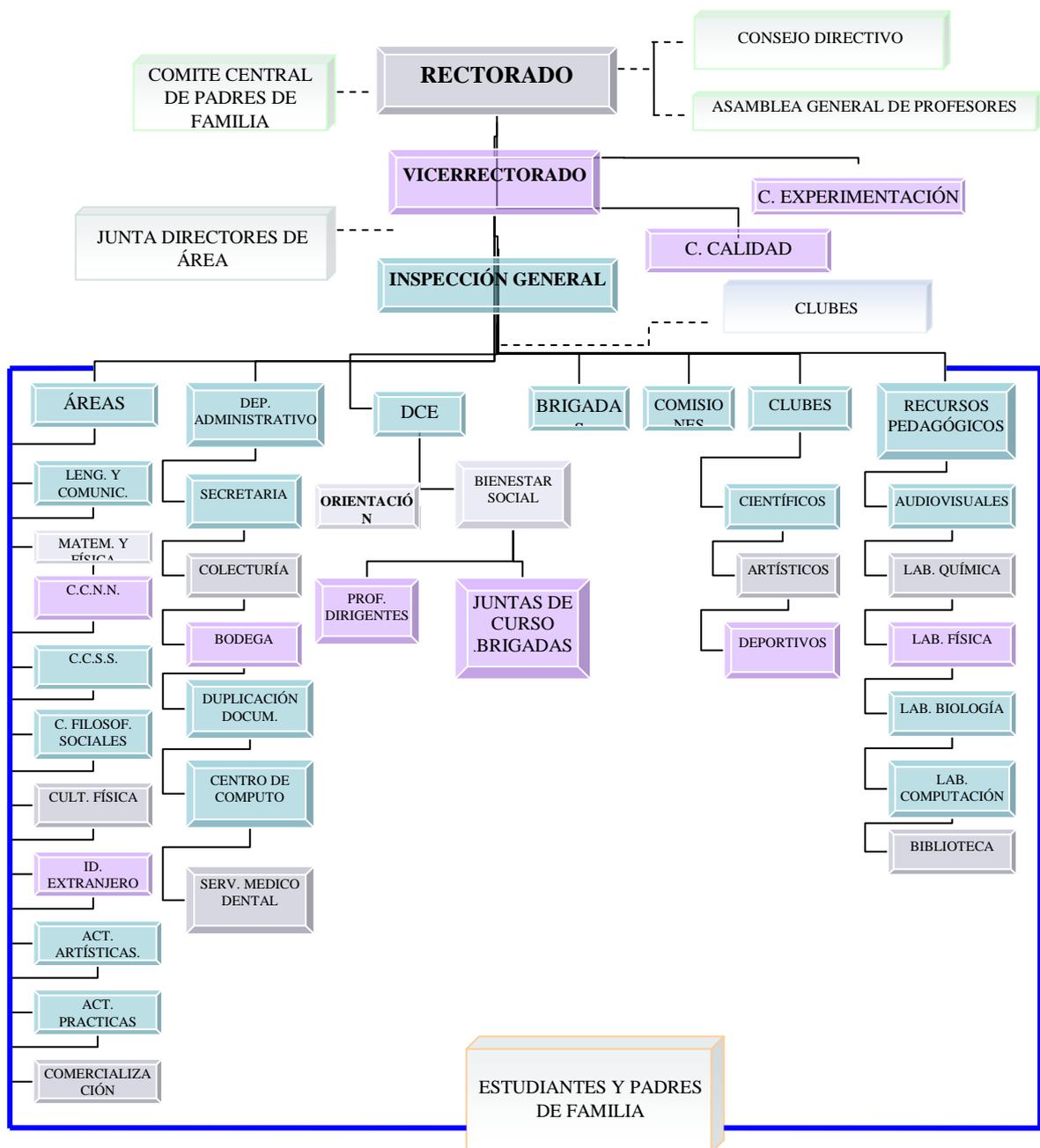
El acceso a estos programas del sistema BI implica una certificación Institucional, con un proceso exigente que se renueva cada cinco años, y demanda cumplir altos estándares de calidad educativa. Abarca a estudiantes desde los tres hasta los dieciocho años de edad y comprende alrededor de 4.000 colegios alrededor del mundo.

2.4.1. Organigrama

Corresponde a un esquema de la estructura organizacional, donde se visualiza las diferentes unidades en orden jerárquico, con cada uno de los ámbitos de control de cada unidad.

Se trata de una representación gráfica o esquemática de la estructura organizacional del Colegio Terranova, donde se visualiza las áreas o departamentos administrativos y operativos de la Institución.

Gráfico 9 Organigrama del Colegio Terranova



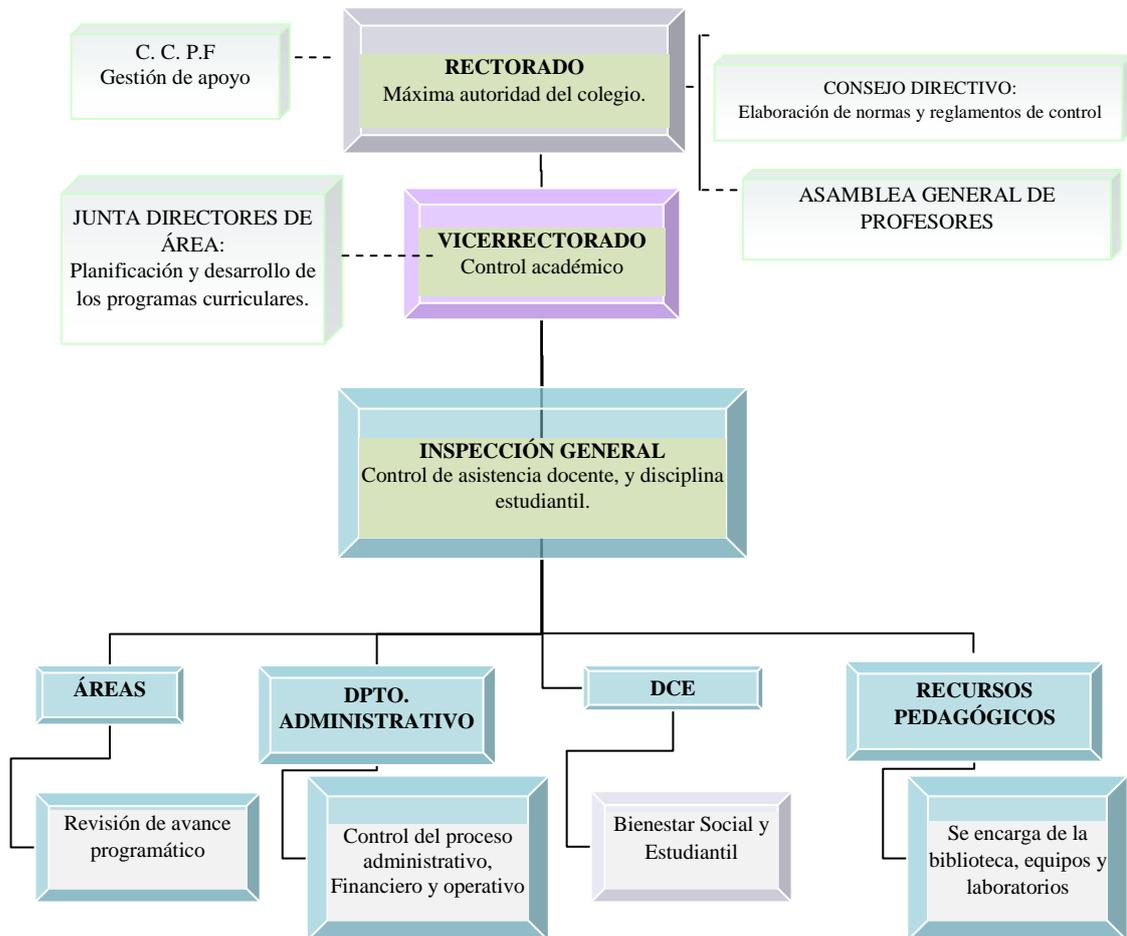
Fuente: Unidad Educativa

Organigrama Funcional

Este organigrama representa las funciones principales que tienen asignadas las áreas de la entidad, se puede visualizar las actividades administrativas y operativas que desarrolla el Colegio Terranova.

Cabe indicar que la institución en la actualidad cuenta con un organigrama que no se representa fielmente la estructura vigente, de tal forma que es un aporte en esta tesis para proporcionar al colegio.

Gráfico 10 Organigrama Funcional del Colegio Terranova



Fuente: Unidad Educativa

2.4.2. Funciones

Para las Funciones de cada empleado en el Colegio Terranova se deben considerar:

- Finalidad
- Alcance

- Procedimiento
- Característica
- Requerimientos del Puesto

Conforme se señala en el Organigrama se consideran:

Departamento administrativo

- Secretaría
- Colecturía
- Bodega
- Duplicación de Documentos
- Centro de Cómputo
- Servicio Médico - Dental

Departamento recursos pedagógicos

- Audiovisuales
- Laboratorios: Química, Física, Biología.
- Laboratorio de Computación
- Biblioteca

Las funciones en detalle para cada puesto se describen en el anexo 2 al final de la investigación.

2.5. Diagnóstico de la Capacidad Institucional

Sobre la base de los instrumentos explicado anteriormente, se presentan los datos recopilados que sirven para establecer la situación actual de la organización.

2.5.1. Diagnóstico de la Capacidad Estratégica

En cuanto a la capacidad estratégica el Colegio Terranova presenta un logro de 74,55%; conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderada, al igual que el riesgo de ineficiencia.

Tabla 11 Capacidad estratégica del Colegio Terranova

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Cumplimiento	Las acciones y operaciones que desarrolla la Unidad Educativa se basan en principios y valores preestablecidos.					X			80,00%	4
Cultura organizacional	La Unidad Educativa ha definido su Misión.						X		100,00%	5
	La Unidad Educativa ha definido su Visión						X		100,00%	5
Gestión estratégica	La Unidad Educativa ha definido objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, reales y cuantificables en el tiempo).					X			80,00%	4
	La Unidad Educativa ha definido acciones (estrategias) para alcanzar los objetivos definidos.						X		100,00%	5
	Existe alineación entre la misión, visión, objetivos y estrategias definidas.				X				60,00%	3
Monitoreo	Constantemente se revisa el logro de los objetivos para asegurar el cumplimiento.					X			80,00%	4
Evaluación	Se han definido indicadores para cuantificar el logro de los objetivos.				X				60,00%	3
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.				X				60,00%	3
Información	Se informa y comunica a todas las personas involucradas, sobre los planes para estratégicos definidos.				X				60,00%	3
Integración	Se incentiva la participación y cooperación de todas las personas involucradas, en el logro de los objetivos y metas definidas da la U. Educativa.			X					40,00%	2
	TOTAL								74,55%	

Fuente: Colegio Terranova

Las dimensiones que mayor deficiencia presentan son: evaluación, retroalimentación, información e integración; puesto que el BSC promueve el desarrollo de estas dimensiones impulsará una mejora sensible de la capacidad estratégica del Colegio Terranova.

2.5.2. Diagnóstico de la Capacidad Legal

En lo concerniente a la capacidad legal el Colegio Terranova presenta un logro de 94,29%; conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es alto y el riesgo de ineficiencia bajo.

Tabla 12 Capacidad legal del Colegio Terranova

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Cumplimiento	Las acciones y operaciones se basan en el marco legal de regulación.						X		100,00%	5
Estructura organizacional	La estructura organizacional de la Unidad Educativa se fundamenta en el marco de regulación.						X		100,00%	5
Gestión estratégica	El entorno de gestión estratégica, considera el marco legal normativo						X		100,00%	5
Monitoreo	Constantemente se revisan los elementos de control interno, para asegurar el cumplimiento legal.					X			80,00%	4
Cultura organizacional.	La cultura organizacional promueve el cumplimiento legal.					X			80,00%	4
Programas y paquetes informáticos	Los recursos TIC, respetan el marco legal.						X		100,00%	5
Gestión institucional	La gestión de la Unidad Educativa cumple el marco legal normativo						X		100,00%	5
	TOTAL								94,29%	

Fuente: Colegio Terranova

Por ser la capacidad legal un factor higiénico, cuya ausencia sí constituye una debilidad, el nivel de logro es una fortaleza baja.

2.5.3. Diagnóstico de la Capacidad Organizacional

La capacidad organizacional del Colegio Terranova presenta un logro de 80,00%; que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderado alto y el riesgo de ineficiencia moderado bajo.

Tabla 13 Capacidad organizacional del Colegio Terranova

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Predisposición al cambio	El equipo de trabajo está dispuesto asumir nuevos retos						X		100,00%	5
Estructura organizacional	La Unidad Educativa dispone de una estructura organizacional identificada (organigrama)						X		100,00%	5
	La estructura organizacional define funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos (orgánico funcional)					X			80,00%	4
	La U. Educativa dispone de una orientación clara respecto a cómo la organización apoya al logro de los objetivos institucionales.					X			80,00%	4
Comunicación	La U. Educativa ha estructurado canales de comunicación verticales su organización.					X			80,00%	4
	La U. Educativa ha estructurado canales de comunicación horizontales para integrar las diversas unidades de la organización.				X				60,00%	3
Monitoreo	Constantemente se revisa la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades.					X			80,00%	4
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño organizacional.					X			60,00%	3
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.					X			80,00%	4
	TOTAL								80,00%	

Fuente: Colegio Terranova

Las dimensiones con menor calificación son: evaluación y comunicación; puesto que el BSC promueve el desarrollo de estas dimensiones impulsará la mejora de la capacidad organizacional del Colegio Terranova.

2.5.4. Diagnóstico de la Capacidad Administrativa

La capacidad administrativa del Colegio Terranova presenta un logro de 76,36%; que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderado al igual que el riesgo de ineficiencia.

Tabla 14 Capacidad administrativa del Colegio Terranova

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Cadena de valor	La U. Educativa ha definido su cadena de valor conforme la organización establecida.				X				60,00%	3
Procesos internos	La U. Educativa ha definido procesos internos que respalden la organización.					X			80,00%	4
Procedimientos	La U. Educativa ha definido procedimientos por cada uno de los procesos internos					X			80,00%	4
Formalización	La U. Educativa ha definido un manual de procesos para formalizarlos y estandarizarlos.					X			80,00%	4
	La U. Educativa ha definido un manual de procedimientos por cada uno de los procesos internos.					X			80,00%	4
Proceso administrativo	Se planifica el trabajo a desarrollar.					X			80,00%	4
	Se organiza el trabajo a desarrollar.				X				60,00%	3
	La dirección se desarrolla con liderazgo.					X			80,00%	4
Monitoreo	Constantemente se revisa la gestión del proceso administrativo.					X			80,00%	4
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño administrativo.					X			80,00%	4
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.					X			80,00%	4
	TOTAL								76,36%	

Fuente: Colegio Terranova

Las dimensiones con menor calificación son: la cadena de valor y la organización del trabajo como parte del proceso administrativo, puesto que el BSC promueve el desarrollo de estas dimensiones impulsará una mejora considerable de la capacidad administrativa del Colegio Terranova.

2.5.5. Diagnóstico de la Capacidad de Talento Humano

La capacidad del talento humano del Colegio Terranova presenta un logro de 60,00%; que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderado bajo y el riesgo de ineficiencia moderado alto.

Tabla 15 Capacidad organizacional del Colegio Terranova

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Gestión	La U. Educativa dispone de un sistema de gestión de talento humano.				X				60,00%	3
Enfoque	La U. Educativa enfoca la gestión del talento humano a las competencias.			X					40,00%	2
Selección	La selección sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.			X					40,00%	2
Evaluación del personal	La evaluación sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.				X				60,00%	3
Capacitación y desarrollo	La U. Educativa busca capacitar y desarrollar las competencias del talento humano.				X				60,00%	3
Información	La U. Educativa informa a los involucrados cómo se desarrolla la gestión del talento humano.			X					40,00%	2
Evaluación de la gestión	Existen indicadores para evaluar el desempeño del sistema de gestión del talento humano.				X				60,00%	3
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.				X				60,00%	3
	SUB TOTAL 1								52,50%	
Respecto al personal										
Calidad del trabajo	Profesionalidad, frecuencia de error y el					X			80,00%	4

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
	esmero.									
Disciplina laboral	Comportamiento en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina.					X			80,00%	4
Iniciativa y creatividad	Independencia y aporte de ideas, forma de enfrentar situaciones no rutinarias, mejoras al trabajo.				X				60,00%	3
Cooperación y trabajo en equipo	Aceptación de las orientaciones, solidez dentro del equipo de trabajo.				X				60,00%	3
Superación personal	Cumplimiento de acciones de capacitación y desarrollo profesional.					X			80,00%	4
Normas de seguridad y salud	Cumplimiento de las normas, procedimientos y medidas de seguridad en el trabajo.					X			80,00%	4
Comunicación	Grado de comunicación en el área de trabajo.				X				60,00%	3
Apertura al cambio	Aprovechamiento de la retroalimentación recibida.				X				60,00%	3
Manejo de programas y paquetes informáticos	El personal dispone de capacidad y experiencia en el manejo de software y hardware.				X				40,00%	2
	SUBTOTAL 2								66,67%	
	TOTAL								60,00%	60,00%

Fuente: Colegio Terranova

Las dimensiones de gestión del talento humano tienen menor valoración que las de las capacidades del personal, ambas tienen calificaciones con eficiencia moderada baja.

En cuanto a la gestión, la causa de las falencias es la falta de un sistema integrado para la gestión del talento humano; en lo referente a la capacidad del personal las falencias se generan por la limitada iniciativa y creatividad, la falta de cooperación y trabajo en equipo, comunicación, apertura al cambio y el pobre manejo de software; puesto que el BSC promueve la cooperación, desarrollo e integración del equipo humano, impulsará una mejora importante en la capacidad de talento humano.

2.5.6. Diagnóstico de la Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica del Colegio Terranova presenta un logro de 70,21% que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderado al igual que el riesgo de ineficiencia.

Tabla 16 Capacidad tecnológica del Colegio Terranova

Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
AMBIENTE INTERNO									
Existen procedimientos escritos para autorizar y restringir el uso de recursos TI.			X					40,00%	2
Existen procedimientos escritos para autorizar y restringir el acceso a archivos y documentos físicos.			X					40,00%	2
Existen procedimientos y políticas para regular el uso de los equipos de computación, de los programas utilitarios y el sistema de gestión de calificaciones y notas.					X			80,00%	4
Es satisfactoria la seguridad física del área de sistemas.					X			80,00%	4
SUBTOTAL								60,00%	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS									
Se busca garantizar que el acceso a los recursos de TI sean los permitidos por la U. Educativa.					X			80,00%	4
Se establecen metas y objetivos respecto a la seguridad física de los equipos para alcanzarlos.					X			80,00%	4
Se evalúa el logro de las metas de seguridad física de los equipos y programas de la U. Educativa.				X				60,00%	3
SUBTOTAL								73,33%	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS									
Existe una coordinación efectiva para mejorar la seguridad física y lógica de los recursos TIC de la U. Educativa.					X			80,00%	4
Es restringido para los usuarios normales el uso de los equipos y sistemas del área académica.					X			80,00%	4
Existe un archivo que registre las personas que ingresan al sistema de gestión académica.						X		100,00%	5
SUBTOTAL								86,67%	
EVALUACIÓN DE RIESGOS									
Se cuenta con sistemas de seguridad, alarmas y sistemas para atender flagelos.						X		100,00%	5
Los procedimientos de gestión de seguridad se siguen según normas internas y son los adecuados.						X		100,00%	5
Las instalaciones eléctricas son adecuadas, y están en buen estado.					X			80,00%	4
Se dispone de pólizas de seguros contra daños físicos en los equipos, robo, y siniestros.						X		100,00%	5

Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Se dispone de contratos de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.					X			80,00%	4
Se han instalado dispositivos que protejan la información y los equipos en caso de variación de voltaje.						X		100,00%	5
SUBTOTAL								93,33%	
RESPUESTAS DE RIESGOS									
Se aplican los correctivos necesarios en el caso de detección de fallas en los equipos que soportan el software y sistemas automatizados.					X			80,00%	4
Se elaboraron planes de mantenimiento para contrarrestar tales errores.					X			80,00%	4
Existen equipos de respaldo para que no se interrumpa la operatividad de la U. Educativa.						X		100,00%	5
Se instruye al personal en acciones y procedimientos para cuidar la seguridad física de los equipos, o cómo actuar en caso de siniestros.			X					40,00%	2
SUBTOTAL								75,00%	
ACTIVIDADES DE CONTROL									
Se dispone de una base de procedimientos para salvaguardar la integridad física de los equipos.				X				60,00%	3
Se revisa periódicamente los estados de los archivos de respaldo.					X			80,00%	4
Se lleva registro del mantenimiento preventivo de equipos.					X			80,00%	4
SUBTOTAL								73,33%	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN									
El personal cuenta con información de los procedimientos, normas y políticas relacionadas a la seguridad física de los equipos.				X				60,00%	3
El personal mantiene comunicación constante para asegurar una adecuada seguridad de los equipos.				X				60,00%	3
SUBTOTAL								60,00%	
SUPERVISIÓN									
Existe la suficiente supervisión para garantizar la seguridad física y lógica de los equipos y software.			X					40,00%	2
SUBTOTAL								40,00%	
TOTAL ACUMULADO								70,21%	

Fuente: Colegio Terranova

Las dimensiones ambiente interno, información y comunicación, y supervisión presentan falencias apreciables, como el BSC promueve el control y comunicación, impulsará una la mejora importante en la capacidad de gestión de las TIC.

2.5.7. Diagnóstico de la Capacidad Financiera

El análisis de la capacidad financiera del Colegio Terranova se ha desarrollado sobre los estados financieros consolidados de los años 2012, 2013 y 2014.

Tabla 17 Balance General consolidado comparado

BALANCE GENERAL	2012	2013	2014
ACTIVO	725.400,51	1.279.447,83	1.217.113,71
ACTIVO CORRIENTE	698.225,97	995.352,72	1.009.155,72
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	51.395,79	196.323,69	136.039,53
CUENTAS POR COBRAR	229.498,44	281.685,60	450.676,50
INVENTARIO	417.331,74	517.343,43	422.439,69
ACTIVO NO CORRIENTE	27.174,54	284.095,11	207.957,99
ACTIVO FIJO	27.174,54	284.095,11	198.957,99
OTROS ACTIVOS	-	-	9.000,00
PASIVO	640.965,27	1.049.132,55	944.376,03
PASIVO CORRIENTE	297.026,22	608.356,50	565.453,20
PASIVO NO CORRIENTE	343.939,05	440.776,05	378.922,83
PATRIMONIO	84.435,24	230.315,28	272.737,68
CAPITAL	1.200,00	1.200,00	1.200,00
RESERVAS	239,61	239,61	239,61
RESULTADOS	82.995,63	228.875,67	271.298,07

BALANCE GENERAL	2012	2013	2014	PROMEDIO
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	96,25%	77,80%	82,91%	85,65%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	7,09%	15,34%	11,18%	11,20%
CUENTAS POR COBRAR	31,64%	22,02%	37,03%	30,23%
INVENTARIO	57,53%	40,43%	34,71%	44,22%
ACTIVO	3,75%	22,20%	17,09%	14,35%
ACTIVO FIJO	3,75%	22,20%	16,35%	14,10%
OTROS ACTIVOS	0,00%	0,00%	0,74%	0,25%
PASIVO	88,36%	82,00%	77,59%	82,65%
PASIVO CORRIENTE	40,95%	47,55%	46,46%	44,98%
PASIVO NO CORRIENTE	47,41%	34,45%	31,13%	37,67%
PATRIMONIO	11,64%	18,00%	22,41%	17,35%
CAPITAL	0,17%	0,09%	0,10%	0,12%
RESERVAS	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%
RESULTADOS	11,44%	17,89%	22,29%	17,21%

Fuente: Colegio Terranova

En promedio entre los años 2012 y 2014 el 85,65% de activos son corrientes, mantener alta proporción de activos corrientes genera que baje la rentabilidad pues los activos circulantes tienen menor rentabilidad que los activos productivos o fijos.

Aparentemente esta estructura permite que el riesgo de insolvencia sea bajo, las cuentas por cobrar promedio equivalen al 30,23% de todo el activo por lo que se determina que la Unidad Educativa Terranova debe gestionar eficientemente su cartera para disponer de recursos corrientes y no ver comprometida su liquidez.

Tabla 18 Variaciones anuales observadas en los rubros del balance general

CONCEPTO	2012 – 2013	2013 – 2014
Activo	76,38%	-4,87%
Activo corriente	42,55%	1,39%
Efectivo y equivalente	281,98%	-30,71%
Cuentas por cobrar	22,74%	59,99%
Inventario	23,96%	-18,34%
Activo no corriente	945,45%	-26,80%
Activo fijo	945,45%	-29,97%
Otros activos		
Pasivo	63,68%	-9,99%
Pasivo corriente	104,82%	-7,05%
Pasivo no corriente	28,16%	-14,03%
Patrimonio	172,77%	18,42%
Capital	0,00%	0,00%
Reservas	0,00%	0,00%
RESULTADOS	175,77%	18,54%

Fuente: Colegio Terranova

Entre los años 2012 y 2013 la inversión total en la empresa (activos totales) creció 76,38% por el incremento del activo fijo, el mismo que produjo que la utilidad crezca; entre el 2013 y 2014 la empresa se contrajo 4,87% por el decremento en la inversión total; el crecimiento entre el 2012 y 2013 estuvo. Respecto a los pasivos, el pasivo operativo representa 44,98% de la inversión total y 37,67% se financia con pasivos a largo plazo, esta estructura se genera por cuanto la actividad educativa requiere la participación de gran cantidad de recurso humano para asegurar su calidad, si bien tiende a aumentar la rentabilidad pues el costo de financiamiento baja, se incrementa el riesgo de insolvencia.

Es recomendable que Terranova obtenga financiamiento a largo plazo para que modifique equilibrio su estructura financiera, pues existe una variación entre el pasivo

y el patrimonio de 65,30% que es muy superior al 20% que se considera aceptable como condición de equilibrio; también para que opere con mayor independencia y menos riesgo, pues actualmente únicamente 17,35% de la inversión total es propia.

Tabla 19 Estado de Resultados comparado

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014
Ingresos	1.150.871,52	2.215.851,57	2.906.487,96
Ingresos Operacionales	1.150.871,52	2.215.851,57	2.901.807,96
Ingresos No Operacionales	-	-	4.680,00
Costos Y Gastos	1.119.801,27	1.991.443,92	2.780.014,74
Producción			
Materiales Directos	437.397,90	1.260.469,05	1.565.073,96
Recurso Humano	406.723,59	365.080,26	488.549,58
Gastos Indirectos	159.882,72	245.760,06	247.427,22
Costo De Producción	1.004.004,21	1.871.309,37	2.301.050,76
Costo De Ventas	1.004.004,21	1.871.309,37	2.301.050,76
Costo De Ventas	1.004.004,21	1.871.309,37	2.301.050,76
Gtos. Administración Y Ventas	88.020,03	86.795,28	425.032,77
Gastos Financieros	27.777,03	33.339,27	53.931,21
Resultados			
Utilidad Bruta	146.867,31	344.542,20	605.437,20
Utilidad Operacional	31.070,25	224.407,65	126.473,22
15% Participación Empleados	4.660,54	33.661,15	18.970,98
Utilidad Antes De Impuestos	26.409,71	190.746,50	107.502,24
22% Impuestos	5.810,14	41.964,23	23.650,49
Resultado Del Ejercicio	20.599,58	148.782,27	83.851,74
Participación Trabajadores e Imp. a Renta	10.470,67	75.625,38	42.621,48
Utilidad Neta	20.599,58	148.782,27	83.851,74

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	PROMEDIO
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	100,00%	100,00%	99,84%	99,95%
Ingresos No Operacionales	0,00%	0,00%	0,16%	0,05%
COSTOS Y GASTOS	97,30%	89,87%	95,65%	94,27%
Costo De Ventas	87,24%	84,45%	79,17%	83,62%
Gastos Administración Y Ventas	7,65%	3,92%	14,62%	8,73%
Gastos Financieros	2,41%	1,50%	1,86%	1,92%
RESULTADOS				
Utilidad Bruta	12,76%	15,55%	20,83%	16,38%
Utilidad Operacional	2,70%	10,13%	4,35%	5,73%
Resultado Del Ejercicio	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%
Participación Trabajadores e Imp. a la Renta	0,91%	3,41%	1,47%	1,93%
Utilidad Neta	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%

Fuente: Colegio Terranova

En cuanto al estado de resultados, en el Colegio Terranova los niveles de ingresos se han incrementado todos los años entre el 2012 y 2014; entre los años 2012 y 2013 crecieron 92,54% y entre los años 2013 y 2014 30,96%; en cuanto a los costos y gastos entre los años 2012 y 2013 crecieron 76,62% es decir en menor proporción que los ingresos por efecto de economías de escala, sin embargo entre el 2013 y 2014 no se observa este efecto por lo que los costos y gastos crecieron 39,63%.

Tabla 20 Variaciones anuales observadas en los rubros del estado de resultados

CONCEPTO	2012 – 2013	2013 - 2014
INGRESOS	92,54%	31,17%
Ingresos Operacionales	92,54%	30,96%
Ingresos No Operacionales		
COSTOS Y GASTOS	76,62%	39,63%
Costo De Ventas	85,53%	23,16%
Gastos de Administración y Ventas	-26,41%	607,82%
Gastos Financieros	20,02%	61,76%
RESULTADOS		
Utilidad Bruta	141,57%	74,21%
Utilidad Operacional	309,03%	-21,50%
Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio	309,03%	-21,50%
Participación Trabajadores e Impuesto Renta	309,03%	-21,50%
Utilidad Neta	309,03%	-21,50%

Fuente: Colegio Terranova

En el Colegio Terranova la utilidad neta representa únicamente el 3,80% del total de las ventas, valor que es inferior a la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,60% anual (Banco Central del Ecuador 2016); esto por cuanto los costos y gastos en promedio equivalen al 94,27% de los ingresos, el costo de ventas equivale al 83,62%, los gastos operativos al 8,73% y los financieros 1,92%.

El análisis mediante índices muestra: el índice de liquidez promedio es de 1,92 está entre 1 y 2 que se considera aceptable, y que manifiesta que Terranova puede hacer frente a sus deudas. El índice de apalancamiento es 0,83 es decir que 83% del total de activos se financia con deuda, el apalancamiento es alto por lo que se tiene poca independencia financiera ante sus acreedores; esto se ratifica pues el endeudamiento patrimonial es 5,20 es decir que por cada dólar de patrimonio de los socios existe una deuda de 5,20 dólares, valor superior a 1 que implica el equilibrio

financiero. La calidad de la deuda es 54,73% lo que muestra que por cada dólar que debe la empresa 54,73 centavos son deuda de corto plazo, por lo que la estructura de financiamiento tiene riesgo.

Tabla 21 Índices financieros

FACTOR	INDICADOR	2012	2013	2014	PROMEDIO
LIQUIDEZ	ÍNDICE DE LIQUIDEZ	2,35	1,64	1,78	1,92
SOLVENCIA	ÍNDICE DE APALANCAMIENTO	0,88	0,82	0,78	0,83
	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	7,59	4,56	3,46	5,20
	CALIDAD DE DEUDA	46,34%	57,99%	59,88%	54,73%
GESTIÓN	ROTACIÓN DE CARTERA	4,29	4,14	4,46	4,30
	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	7,72	7,88	10,18	8,59
	PERÍODO MEDIO DE COBRO	85,16	88,24	81,77	85,06
	PERÍODO MEDIO DE PAGO	104,78	113,51	102,93	107,07
RENTABILIDAD	MARGEN NETO	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	24,40%	64,60%	30,74%	39,91%
	RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	2,84%	11,63%	6,89%	7,12%

Fuente: Colegio Terranova

La rotación de cartera es 4,30 veces al año, es decir que la cartera se recupera cada 85,00 días; la rotación del activo fijo es 8,59 valor alto pero poco representativo ya que únicamente 23,91% del activo es fijo; el período medio de cobro es 85,06 días y el período medio de pago de 107,07 días, no existe un desfase entre la recuperación y el pago.

El margen neto es en promedio 3,80% anual, valor menor a la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es 5,65% anual (Banco Central del Ecuador 2016) más la inflación promedio (5%) es decir 10,65%, lo que muestra que la empresa no acumula valor sino que lo pierde.

La rentabilidad de la inversión (ROA) es 7,12% valor inferior al referencial de 10,65%, que ratifica que la empresa pierde valor; sin embargo los socios de si acumulan riqueza ya que el rendimiento del patrimonio (ROE) es 39,91% anual.

2.6. Balance situacional

El balance situacional de la Unidad Educativa Terranova desarrollado en base a la sistematización de las matrices: EFI (Evaluación de Factores Internos), EFE (Evaluación de Factores Externos) y FODA es negativo pues los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades) tienen una valoración 10,60% menor que los factores negativos (debilidades y amenazas), tal como de evidencia a continuación.

La matriz EFE resume y evalúa las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la Unidad Educativa Terranova.

Tabla 22 Matriz EFE Colegio Terranova

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Políticas educativas	0,10	3	0,30
2	Fundamentación legal	0,05	2	0,10
3	Tasas de interés estables	0,05	2	0,10
4	Factores tecnológicos	0,13	4	0,52
5	Competitividad	0,11	3	0,33
6	Poder de negociación con usuarios	0,06	3	0,18
	TOTAL OPORTUNIDADES	0,50		1,53
1	Inflación	0,05	2	0,10
2	Crecimiento del PIB	0,05	1	0,05
3	Niveles de desempleo	0,03	2	0,06
4	Pobreza	0,02	1	0,02
5	Inestabilidad política	0,05	2	0,10
6	Política tributaria	0,05	2	0,10
7	Competencia	0,20	3	0,60
8	Entidades de Control	0,05	1	0,05
	TOTAL AMENAZAS	0,50		1,08

Fuente: (Colegio Terranova, 2016)

Para realizar las matrices EFI y EFE se ha procedido de la siguiente forma:

- Se toman los factores de éxito internos para EFI (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para EFE.
- Se les asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), en función su incidencia en la consecución de los objetivos de la organización, la suma total de pesos debe ser igual a 1.0
- Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta su impacto: muy alto (4), alto (3), medio (2) y bajo (1).

- Se obtiene el valor ponderado multiplicando el peso por la calificación, la sumatoria de los ponderados da el total ponderado.

Análisis. La calificación que se obtiene en la Matriz EFE de 2,61 sobre 4 posible determina que la Unidad Educativa Terranova presenta una alta sensibilidad a los factores de su entorno; con una menor susceptibilidad al impacto los factores negativos o amenazas que tienen una valoración de 1,08 antes que a los factores externos positivos u oportunidades que alcanzan una valoración de 1,53; esto determina la necesidad de implementar estrategias para minimizar el posible el impacto de los factores negativos, y aprovechar el impacto de los factores positivos.

La matriz EFI es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades que posee la Unidad Educativa Terranova.

Tabla 23 Matriz EFI Colegio Terranova

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Cultura organizacional	0,08	2	0,16
2	Acceso a BI y oferta de valor	0,15	3	0,45
3	Capacidad estratégica	0,09	2	0,18
4	Capacidad legal	0,04	1	0,04
5	Capacidad organizacional	0,07	2	0,14
6	Capacidad administrativa	0,07	2	0,14
	TOTAL FORTALEZAS	0,50		1,11
1	Capacidad de talento humano	0,22	4	0,88
2	Capacidad tecnológica	0,20	4	0,80
3	Capacidad financiera	0,08	2	0,16
	TOTAL DEBILIDADES	0,50		1,84

Fuente: (Colegio Terranova, 2016)

Análisis. La calificación que la Unidad Educativa Terranova obtiene en la Matriz EFI es 2,95 sobre 4 posible, mayor que la calificación de la Matriz EFE esto manifiesta que los factores de éxito más determinantes se encuentran al interior de la organización; con un alto predominio de los factores negativos o debilidades, que tienen una valoración de 1,84 contra 1,11 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas; por esto se deben implementar acciones inmediatas para mejorar su eficiencia.

La matriz FODA ponderada, muestra los factores determinantes del éxito de la Unidad Educativa Terranova priorizados y ponderados, lo que permite un análisis más objetivo para la intervención estratégica.

Esta matriz se detalla a continuación:

Tabla 24 Matriz FODA ponderada

Fortalezas	Parcial	Subtotal	Total
Acceso a BI y oferta de valor	0,45	1,11	2,64
Capacidad estratégica	0,18		
Cultura organizacional	0,16		
Capacidad organizacional	0,14		
Capacidad administrativa	0,14		
Capacidad legal	0,04		
Oportunidades			
Factores tecnológicos	0,52	1,53	
Competitividad	0,33		
Políticas educativas	0,30		
Poder de negociación con usuarios	0,18		
Fundamentación legal	0,10		
Tasas de interés estables	0,10		
Debilidades			
Capacidad de talento humano	0,88	1,84	2,92
Capacidad tecnológica	0,80		
Capacidad financiera	0,16		
Amenazas			
Competencia	0,60	1,08	
Inestabilidad política	0,10		
Política tributaria	0,10		
Inflación	0,10		
Niveles de desempleo	0,06		
Crecimiento del PIB	0,05		
Entidades de Control	0,05		
Pobreza	0,02		

Fuente: (Colegio Terranova, 2016)

Análisis. Se observa que los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades), presentan una valoración 10,60% menor que los factores negativos (debilidades y amenazas), lo que confirma que la Unidad Educativa Terranova debe implementar estrategias concretas para eliminar sus debilidades, especialmente en la gestión del talento humano y sus TIC.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

En este capítulo se ha desarrollado la propuesta del modelo de gestión para la Unidad Educativa Terranova.

3.1. Aspectos generales de la propuesta

La Unidad Educativa Terranova, requiere para operar disponer de infraestructura, talento humano, cultura organizacional y plataforma tecnológica; al gestionar estos elementos con liderazgo y una estrategia alineada a la misión, visión y objetivos institucionales, se generan procesos internos que satisfacen a los usuarios, grupos de interés e impactan positivamente en el entorno (EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2013, 23).

Este criterio se ajusta a la metodología del Balanced Score Card que indica que si la Unidad Educativa Terranova se desarrolla (cultura organizacional, talento humano y plataforma TIC) tendrá capacidad de ejecutar procesos internos eficientes y generar una oferta de valor académica que satisfaga las expectativas de los usuarios y los grupos de interés, esto le permitirá consolidar su posición en el mercado educativo, maximizar la rentabilidad sobre los recursos invertidos y el bienestar social, el desarrollo de estas perspectivas se fundamenta en la responsabilidad social; por lo expuesto, para diseñar el sistema de gestión de la Unidad Educativa Terranova de ha escogido la herramienta del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

3.1.1. Objetivos de la propuesta

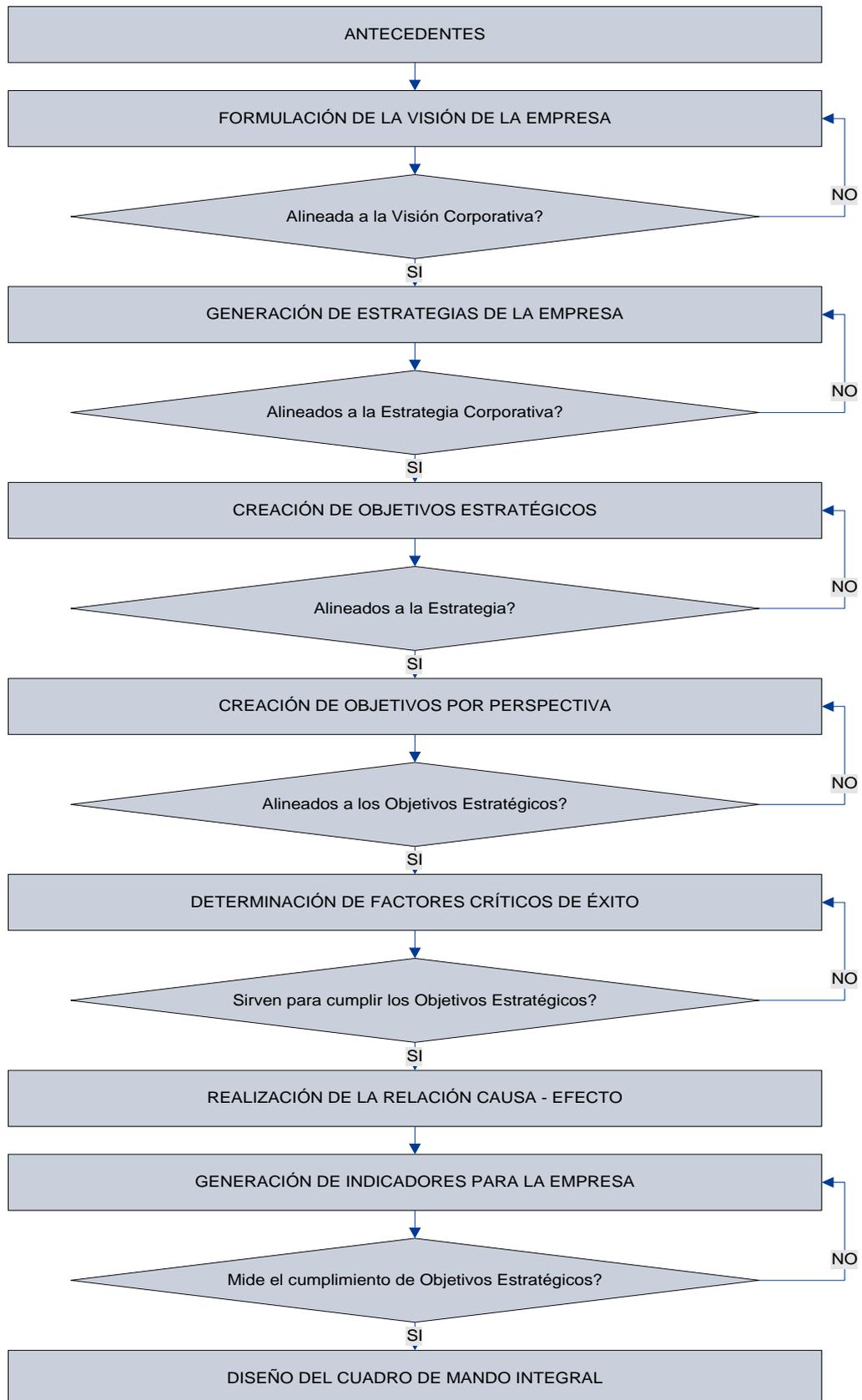
Los objetivos que se buscan alcanzar con esta propuesta son:

1. Diseñar el modelo de gestión para la Unidad Educativa Terranova bajo el criterio y metodología del Balanced Scorecard (BSC).
2. Definir acciones para su implementación.

3.2. Construcción del modelo de gestión

En este numeral se ha construido el modelo de gestión, desarrollado cada uno de los pasos del proceso propuesto.

Gráfico 11 Proceso de construcción del modelo de gestión basado en el BSC



Fuente: Seminario Internacional, Balanced Scorecard, 2012, Colombia – Ecuador – Perú

3.2.1. Formulación de la visión organizacional

La Visión vigente en la Unidad Educativa Terranova es: Ser una comunidad educativa bilingüe de líderes íntegros, motivadores, capaces de generar cambios para el futuro y enfrentar las exigencias del mundo con positivismo, decisión y autonomía para su beneficio y el de los demás.

Para formular correctamente la Visión institucional se consideran los siguientes elementos:

Tabla 25 Elementos para definir la visión propuesta

Preguntas	Respuestas
¿Qué y cómo queremos ser?	Una institución educativa modelo
¿En qué tiempo lo lograremos?	Cinco años
¿En qué escenario queremos estar?	Relevante, de las mejores unidades educativas bilingües del país.
¿Con qué recursos?	Operativos y de los socios.
¿Qué tan grande será la entidad?	Conforme su capacidad instalada.
¿Cómo estará organizada?	Por áreas o departamentos
¿En qué se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, respeto; trabajo con calidad, eficiencia en el manejo de los recursos financieros, mejora continua.
¿Qué calidad de talento humano debe tener?	Alta.
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	Transparencia, y trabajo en equipo.
¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	El ámbito local.

Elaborado por: Autor

En base a lo anterior, la Visión propuesta para la Unidad Educativa Terranova es:

El año 2021 la Unidad Educativa Terranova será una entidad reconocida en todo el país, por operar con infraestructura moderna, segura y adecuada a las demandas de la sociedad; desarrollará una gestión eficiente, ética, responsable y transparente, generando servicios educativos de alta calidad, aportando al desarrollo socio económico local y del país.

3.2.2. Generación de estrategias

De acuerdo a los resultados del balance situacional, la estrategia a implementar en la Unidad Educativa Terranova debe orientarse a precautelar las condiciones internas para que los factores externos no la afecten en el futuro, en consecuencia debe seguir una estrategia de mantenimiento, en base a la mejora interna constante y la búsqueda de nuevos mercados, mediante herramientas tecnológicas o sucursales en otras ubicaciones geográficas.

Tabla 26 Formulación de estrategias

Perspectiva	Eje	Estrategia
Financiera	Crecimiento	Implementar modalidad de estudios on line para captar usuarios en diversas plazas del país.
	Crecimiento	Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.
	Crecimiento	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e.comerce.
Cliente	Calidad del servicio	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.
	Facilitación	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.
Procesos internos	Modernización	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.
	Mejora continua	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.
	Mejora continua	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.

Perspectiva	Eje	Estrategia
Crecimiento y aprendizaje	Capital humano	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.
	Tecnología	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.
Responsabilidad social	Educación	Concientizar a la sociedad ecuatoriana respecto a la importancia del desarrollo cultural.
	Solidaridad	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.

Elaborado por: Autor

Las propuestas de valor, promesas implícitas que la Unidad Educativa Terranova ofrece a los clientes, se han alineado y encadenado a las perspectivas y estrategias, tal como se muestra a continuación.

Tabla 27 Encadenamiento de estrategias y la oferta de valor

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de Valor
Financiera	Implementar modalidad de estudios on line para captar usuarios en diversas plazas del país.	Ampliar cobertura
	Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.	Ampliar cobertura
	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e-commerce.	Incrementar y mejorar la oferta de productos y servicios educativos
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.	Satisfacer al cliente
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Facilitar la compra

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de Valor
Procesos internos	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.	Agilizar la atención a los clientes
	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.	Mejorar la gestión institucional
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Sinergia
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (Captación e Ingreso, Desarrollo de Personal, Evaluación de Desempeño, Clasificación y Remuneración de Cargos, Beneficios Legales, Egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	Desarrollar el talento humano
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Apoyar la gestión integral de la unidad educativa
Responsabilidad social	Concientizar a la sociedad ecuatoriana respecto a la importancia del desarrollo cultural.	Educación comunitaria
	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.	Solidaridad social

Elaborado por: Autor

3.2.3. Definición de objetivos estratégicos por perspectivas

Los objetivos establecidos para la Unidad Educativa Terranova conforme las perspectivas del BSC: Financiera, de Clientes, del Proceso Interno, de Crecimiento y Aprendizaje y de Responsabilidad son:

Tabla 28 Alineamiento de objetivos con las ofertas de valor y estrategias por perspectivas

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de Valor	Objetivo estratégico
Financiera	Implementar modalidad de estudios on line para captar usuarios en diversas plazas del país.	Ampliar cobertura	Mejorar la participación de la Unidad Educativa Terranova en el mercado educativo.
	Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.	Ampliar cobertura	Mejorar la participación de la Unidad Educativa Terranova en el mercado educativo.
	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e_commerce.	Incrementar y mejorar la oferta de productos y servicios educativos	Incrementar los ingresos financieros y mejorar la rentabilidad de la Unidad Educativa Terranova.
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.	Satisfacer al cliente	Mejorar la calidad del servicio educativo ofertado.
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Facilitar la compra	Fidelizar a los clientes.
Procesos internos	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.	Agilizar la atención a los clientes	Evacuar oportunamente los trámites y solicitudes que demandan los clientes y potenciales clientes de la Unidad Educativa.
	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.	Mejorar la gestión institucional	Mejorar la eficiencia y calidad de la gestión de la Unidad Educativa Terranova

Perspectiva	Estrategia	Propuesta de Valor	Objetivo estratégico
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Sinergia	Incentivar la integración de un equipo de trabajo.
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano (captación e ingreso, desarrollo de personal, evaluación de desempeño, clasificación y remuneración de cargos, beneficios legales, egresos), para optimizar la utilización de este recurso.	Desarrollar el talento humano	Optimizar la gestión del talento humano de la Unidad Educativa Terranova.
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Apoyar la gestión integral de la unidad educativa	Dotar a la Unidad Educativa Terranova de herramientas de TIC adecuadas y eficientes.
Responsabilidad social	Concientizar a la comunidad del sector respecto a la importancia del desarrollo cultural.	Educación comunitaria	Mejorar el desarrollo cultural de la comunidad.
	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.	Solidaridad social	Permitir que personas con una situación vulnerable puedan acceder a educación de calidad.

Elaborado por: Autor

3.2.4. Lineamientos de éxito

Comprende detectar para cada una de las perspectivas, los puntos críticos que deben ser controlados para permitir alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 29 Determinación de lineamientos

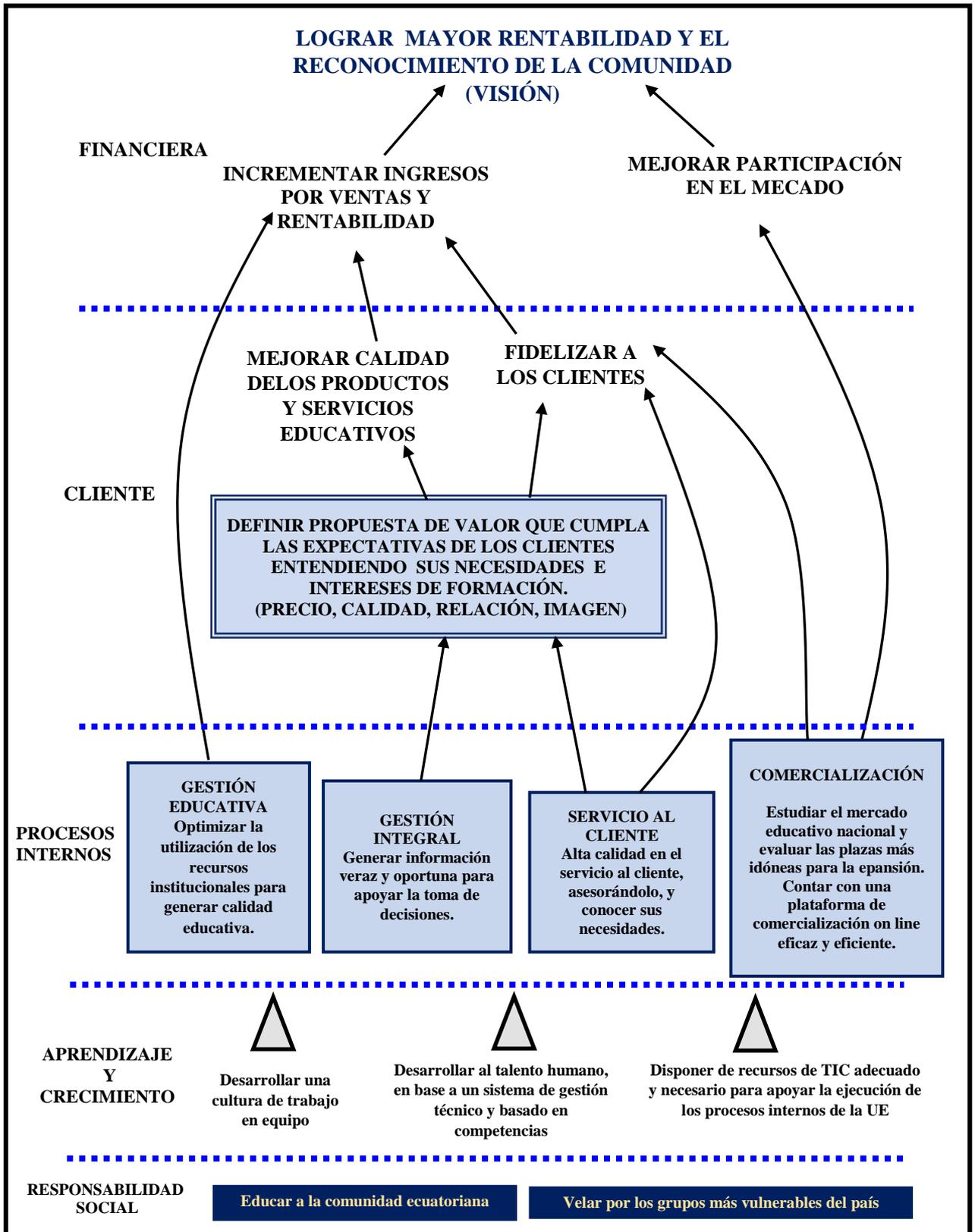
Perspectiva	Estrategia	Lineamientos
Financiera	Implementar modalidad de estudios on line para captar usuarios en diversas plazas del país.	Diseño de plataforma e_learning.
	Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.	Estudio de mercado y pre factibilidad eficiente.
	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e_commerce.	Variedad de productos y servicios ofertados, e_books, cursos, asesoría
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.	Control de la calidad educativa
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Servicios adicionales y complementarios
Procesos internos	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.	Información y comunicación
	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.	Modelo de gestión integral
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Canales de comunicación
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano, para optimizar la utilización de este recurso.	Capacitación, clima laboral
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Selección del sistema de gestión automatizado
Responsabilidad social	Concientizar a la sociedad ecuatoriana respecto a la importancia del desarrollo cultural.	Canales adecuados y trabajo comunitario
	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.	Selección objetiva de beneficiarios

Elaborado por: Autor

3.2.5. Mapa estratégico

En el mapa estratégico de la Unidad Educativa Terranova se ilustra la relación de causa y efecto de las estrategias y el logro de los objetivos propuestos.

Gráfico 12 Mapa estratégico de la Unidad Educativa Terranova



Elaborado por: Autor

3.2.6. Diseño y formulación de indicadores

Antes de proceder a expresar los indicadores se describen variables empleadas para su cálculo.

Formulario para el control de la calidad de la Unidad Educativa Terranova.- La calidad está constituida son todas las características del servicio que busca satisfacer necesidades implícitas, por lo que este instrumento permitirá evaluar los cinco componentes del servicio desde la perspectiva del cliente externo:

- Confiabilidad, la probabilidad de que la entidad genere servicios educativos efectivos y de calidad, bajo las condiciones ofrecidas.
- Cosas tangibles, la apariencia de las instalaciones e infraestructura de la Unidad Educativa Terranova, presentación del personal y equipamiento, cuya evaluación favorable invita al cliente a educarse en la institución.
- Prontitud de respuesta, voluntad de las autoridades y personal para ayudar al cliente en la obtención de un servicio adecuado.
- Seguridad, habilidades y conocimientos mostrados por las autoridades y el personal para inspirar credibilidad y confianza en el cliente.
- Empatía, nivel de atención individualizada que ofrece el personal de la unidad educativa terranova a los usuarios y sus familias.

El formulario diseñado para apreciar la calidad según el cliente externo es:

Tabla 30 Formulario de control de calidad

Calificación de la calidad del servicios – clientes			
Dimensión 1: Evidencias Físicas	Nota	Máximo	% Logro
Las instalaciones, los catálogos de servicios, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.		5,00%	
La distribución física facilita y diseño de las instalaciones a los clientes realizar las gestiones que necesitan y desplazarse fácilmente.		5,00%	
Los productos y servicios educativos se exponen adecuadamente.		5,00%	
La apariencia del vestuario de las autoridades y el personal es uniforme, vistosa y permite identificarlos.		5,00%	
Total dimensión 1		20,00%	

Calificación de la calidad del servicios – clientes			
Dimensión 2: Fiabilidad	Nota	Máximo	% Logro
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.		5,00%	
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones		5,00%	
Se entregan facturas claras y bien especificadas.		5,00%	
Los repuestos corresponden a los que solicita el cliente.		5,00%	
Total dimensión 2		20,00%	
Dimensión 3: Prontitud De Respuesta	Nota	Máximo	% Logro
El cliente es atendido en forma inmediata.		5,00%	
Siempre es factible realizar solicitudes, trámites, pagos o adquirir libros, uniformes o material didáctico.		5,00%	
Siempre se entregan los trámites, solicitudes o productos en el plazo ofrecido.		5,00%	
El tiempo de espera para realizar los pagos en la caja y el despacho es reducido.		5,00%	
Total dimensión 3		20,00%	
Dimensión 4: Seguridad	Nota	Máximo	% Logro
Las características del portafolio de productos y servicios ofertados por la entidad son muy conocidas.		5,00%	
Se ofrece una adecuada variedad de productos y servicios educativos.		5,00%	
La entidad se caracteriza por ofertar y entregar productos y servicios de calidad.		5,00%	
Los productos de marca son originales.		5,00%	
Total dimensión 4		20,00%	
Dimensión 5: Empatía	Nota	Máximo	% Logro
La entidad tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.		5,00%	
La entidad tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.		5,00%	
La entidad se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.		5,00%	
La entidad comprende las necesidades específicas de sus clientes.		5,00%	
Total dimensión 5		20,00%	
Valoración del servicio		100,00%	

Elaborado por: Autor

Sistemáticamente a cada quinto cliente de la Unidad Educativa, beneficiarios directos del servicio, se solicitará que califique cada ítem con una valor de 1 a 5; el % de logro del ítem será igual a: **% Logro Del Ítem = (Nota/ 5)*Máximo.**

La calificación total del formulario equivale a la suma de los porcentajes de logro de todos los ítems.

Bono de eficiencia. Las variables para calcularlo serán: puntualidad en el trabajo, eficiencia en el cumplimiento de funciones, y apoyo para lograr la satisfacción del cliente; el valor máximo mensual establecido será de 100 dólares al mes.

Para determinar el logro puntualidad, se considera que cada atraso significa una disminución del 5% en el logro total y una falta una disminución del 20%.

La eficiencia mediante la fórmula: **(# Actividades realizadas/ # Actividades asignadas) * 100%**

El grado de apoyo al cliente con la fórmula: **(# Consultas atendidas/ # Consultas totales) * 100%**

Luego se aplica los valores obtenidos, sobre la matriz de valoración.

Tabla 31 Ejemplo de cálculo de bono de eficiencia

Concepto	Peso	Logro	Ponderado
Puntualidad	20%	95%	19,00%
Eficiencia	40%	90%	36,00%
Apoyo al cliente	40%	90%	36,00%
Logro ponderado del empleado			91,00%
Bono de eficiencia máximo (Dólares)			100,00
Bono de eficiencia (Dólares)			91,00

Elaborado por: Autor

Por política interna el nivel de logro en los componentes del bono será 90%, caso contrario su valor será cero, el valor total posible de pago por bonos de eficiencia será igual a: **Valor máximo de bonos = Número de personal*100**

Con estas aclaraciones se tiene que los indicadores por perspectivas son:

Tabla 32 Indicadores por objetivos, estrategias y perspectivas

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Propuesta de Valor	Indicador	Fórmula De Cálculo	Frecuencia	Fuente	Responsable
Financiera	Mejorar la participación de la Unidad Educativa Terranova en el mercado educativo.	Implementar modalidad de estudios on line para captar usuarios en diversas plazas del país.	Ampliar cobertura	Nivel de cobertura	$\frac{\text{Clientes año } n - \text{Clientes año } n-1}{\text{Clientes año } n-1}$	Anual	Archivos la Unidad Educativa Terranova y estudio del mercado	Administrador general, Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Mercadeo
		Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.						
	Incrementar los ingresos financieros y mejorar la rentabilidad.	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e_commerce.	Incrementar y mejorar la oferta de productos y servicios educativos	Incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n-1}{\text{Ventas año } n-1}$	Anual	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Jefe Administrativo-Financiero y Jefe de Mercadeo
Cliente	Mejorar la calidad del servicio educativo ofertado.	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.	Satisfacer al cliente	Calidad del servicio.	Calificación promedio de los formularios de control de calidad del servicio educativo aplicados.	Trimestral	Cuestionario de control de calidad del servicio	Jefe de Mercadeo y Administrador

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Propuesta de Valor	Indicador	Fórmula De Cálculo	Frecuencia	Fuente	Responsable
	Fidelizar a los clientes.	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Facilitar la compra	Nivel de fidelización de clientes.	$\frac{\text{Clientes frecuentes año } n - \text{Clientes frecuentes año } n-1}{\text{Clientes frecuentes año } n-1}$	Anual	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Jefe Administrativo-Financiero
Procesos internos	Evacuar oportunamente los trámites y solicitudes que demandan los clientes y potenciales clientes.	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.	Agilizar la atención a los clientes	Grado de autonomía en la gestión de Stock	$\frac{\text{Pedidos evacuados en menos de 2 días}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$	Trimestral	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Jefe Administrativo y Director
	Mejorar la eficiencia y calidad de la gestión.	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.	Mejorar la gestión institucional	Capacidad de gestión	Calificación de formularios para medir la capacidad de gestión estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de talento humano y de tecnológica de la Unidad Educativa Terranova ¹	Trimestral	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Administrador General, y Jefes departamentales
	Incentivar la integración de un equipo de trabajo.	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Sinergia	Grado de integración	$\frac{\text{Canales de comunicación implementados}}{\text{Canales de comunicación diseñados}}$	Trimestral	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Administrador General, y Jefes departamentales

¹ Los formularios son los mismos que fueron aplicados para desarrollar la evaluación de las capacidades internas de la UE Terranova en el diagnóstico situacional, y están disponibles en los Anexos del documento.

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Propuesta de Valor	Indicador	Fórmula De Cálculo	Frecuencia	Fuente	Responsable
Crecimiento y aprendizaje	Optimizar la gestión del talento humano de la Unidad Educativa Terranova.	Diseñar un sistema de gestión del talento humano para optimizar la utilización de este recurso.	Desarrollar el talento humano	Eficiencia del personal	$\frac{\text{Valor total cobrado por bonos de eficiencia}}{\text{Valor máximo posible a cobrar por bonos}}$	Trimestral	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Administrador General y Jefe de talento humano
	Dotar a la Unidad Educativa Terranova (UE) de herramientas de TIC adecuadas y eficientes.	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Apoyar la gestión integral de la unidad educativa	Nivel de expansión de TIC	$\frac{\text{Unidades de la UE integradas con el sistema ERP}}{\text{Unidades totales de la Unidad Educativa}}$	Trimestral	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Administrador General y Administrador de Base de Datos
RSC	Mejorar el desarrollo cultural de la comunidad.	Concientizar a la sociedad ecuatoriana respecto a la importancia del desarrollo cultural.	Educación comunitaria	Nivel de penetración de Cultura	$\frac{\text{Personas involucradas en actividades culturales}}{\text{Total de personas de la comunidad}}$	Anual	INEC, BCE	Toda la organización
	Permitir que personas con una situación vulnerable puedan acceder a educación de calidad.	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.	Solidaridad social	Nivel de aporte educativo	$\frac{\text{Becas educativas concedidas}}{\text{Total de personas solicitantes de becas}}$	Anual	Archivos la Unidad Educativa Terranova	Administrador General, Jefe Administrativo-Financiero

Elaborado por: Autor

3.2.7. Construcción del Balanced Score Card

Una vez que se han obtenido los temas y sus objetivos estratégicos, se procedió a establecer los indicadores para cada objetivo, así como los factores críticos que corroboran con el éxito de la entidad, la obtención de estos elementos permitió el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Los valores de los indicadores se han establecido con una perspectiva temporal de corto, mediano y largo plazo.

La semaforización empleada para interpretar los valores alcanzados por los diversos indicadores es:

Tabla 33 Semaforización de indicadores

Logro de meta propuesta	ADECUADO
Se logra meta parcialmente	ALERTA
No se logra la meta mínima	ALARMA

Elaborado por: Autor

El diseño del cuadro de mando integral para la unidad educativa Terranova es el siguiente:

Tabla 34 Cuadro de Mando Integral de la Unidad Educativa Terranova

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fórmula De Cálculo	Corto plazo			Mediano plazo			Largo plazo		
Financiera	Mejorar la participación de la Unidad Educativa Terranova en el mercado educativo.	Implementar la modalidad de estudios on line para que el usuario pueda acceder desde cualquier lugar del país a los productos y servicios educativos ofertados.	Nivel de cobertura	$\frac{\text{Clientes año } n - \text{Clientes año } n-1}{\text{Clientes año } n-1}$	>4%	4%> >3%	3%>	>5%	5%> >4%	4%>	>6%	6%> >5%	5%>
		Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.											
	Incrementar los ingresos financieros y mejorar la rentabilidad.	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e_learning.	Incremento en ventas	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n-1}{\text{Ventas año } n-1}$	>4%	4%> >3%	3%>	>5%	5%> >4%	4%>	>6%	6%> >5%	5%>
Cliente	Mejorar la calidad del servicio educativo ofertado.	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.	Calidad del servicio.	Calificación promedio de los formularios de control de calidad del servicio educativo aplicados.	>80%	80%> >70%	70%>	>85%	85%> >75%	75%>	>90%	90%> >80%	80%>
	Fidelizar a los clientes.	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Nivel de fidelización de clientes.	$\frac{\text{Clientes frecuentes año } n - \text{Clientes frecuentes año } n-1}{\text{Clientes frecuentes año } n-1}$	>4%	4%> >3%	3%>	>5%	5%> >4%	4%>	>6%	6%> >5%	5%>

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fórmula De Cálculo	Corto plazo			Mediano plazo			Largo plazo		
Procesos internos	Evacuar oportunamente los trámites y solicitudes que demandan los clientes y potenciales clientes.	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.	Grado de autonomía en la gestión de Stock	<u>Pedidos evacuados en menos de 2 días</u> Total de pedidos solicitados	>85%	85%> >75%	75%>	>90%	90%> >80%	80%>	>95%	95%> >90%	90%>
	Mejorar la eficiencia y calidad de la gestión.	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.	Capacidad de integración	Calificación de formularios para medir la capacidad de gestión estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de talento humano y de tecnológica de la Unidad Educativa Terranova ²	>90%	90%> >80%	80%>	>95%	95%> >90%	90%>	100%	100%> >95%	95%>
	Incentivar la integración de un equipo de trabajo.	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Grado de integración	<u>Canales de comunicación implementados</u> Canales de comunicación diseñados	>85%	85%> >75%	75%>	>90%	90%> >80%	80%>	>95%	95%> >90%	90%>
Crecimiento y aprendizaje	Optimizar la gestión del talento humano de la Unidad Educativa Terranova.	Diseñar un sistema de gestión del talento humano para optimizar la utilización de este recurso.	Eficiencia del personal	<u>Valor total cobrado por bonos de eficiencia</u> Valor máximo posible a cobrar por bonos	>85%	85%> >75%	75%>	>90%	90%> >80%	80%>	>95%	95%> >90%	90%>

² Los formularios son los mismos que fueron aplicados para desarrollar la evaluación de las capacidades internas de la UE Terranova en el diagnóstico situacional, y están disponibles en los Anexos del documento.

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Indicador	Fórmula De Cálculo	Corto plazo			Mediano plazo			Largo plazo		
	Dotar a la Unidad Educativa Terranova de herramientas de TIC adecuadas y eficientes.	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Nivel de expansión de TIC	<u>Unidades integradas con el sistema ERP</u> Unidades totales de la Unidad Educativa	>90%	90%> >80%	80%>	>95%	95%> >90%	90%>	100%	100%> >95%	95%>
RSC	Mejorar el desarrollo cultural de la comunidad.	Concientizar a la sociedad ecuatoriana respecto a la importancia del desarrollo cultural.	Nivel de penetración de Cultura	<u>Personas involucradas en actividades culturales</u> Total de personas de la comunidad	>8%	8%> >5%	5%>	>9%	9%> >6%	6%>	>10%	10%> >7%	7%>
	Permitir que personas con una situación vulnerable puedan acceder a educación de calidad.	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.	Nivel de aporte educativo	<u>Becas educativas concedidas</u> Total de personas solicitantes de becas	>4%	4%> >3%	3%>	>5%	5%> >4%	4%>	>6%	6%> >5%	5%>

Elaborado por: Autor

3.3. Acciones para implementar el modelo de gestión

Las actividades para implementar los lineamientos del modelo estratégico para la gestión de la Unidad Educativa Terranova son:

Tabla 35 Plan para implementación

Perspectiva	Estrategia	Actividades
Financiera	Implementar la modalidad de estudios on line para que el usuario pueda acceder desde cualquier lugar del país a los productos y servicios educativos ofertados.	<p>Establecer los requerimientos de la plataforma e_learning.</p> <p>Contratar un desarrollador profesional.</p> <p>Realizar el desarrollo y las pruebas de validación del sistema.</p> <p>Alimentar los contenidos de la plataforma.</p> <p>Ofertar la nueva modalidad de estudio.</p>
	Implementar réplicas o sucursales de la Unidad Educativa Terranova en otras ubicaciones geográficas.	<p>Estudiar mediante fuentes secundarias el mercado educativo nacional.</p> <p>Identificar y seleccionar las plazas con mayor potencialidad.</p> <p>Realizar estudios de mercado en las plazas seleccionadas.</p> <p>Analizar los resultados de los estudios d mercado para priorizarlas y seleccionar las plazas de expansión.</p> <p>Desarrollar estudios de prefactibilidad en las plazas seleccionadas.</p>
	Implementar nuevas líneas de productos educativos, de acuerdo a la tendencia del mercado que se basa en plataformas e_learning.	<p>Definir los nuevos productos y servicios a ofertar.</p> <p>Seleccionar a los proveedores.</p> <p>Definir los canales de distribución para los nuevos productos y servicios.</p> <p>Ofertar los nuevos productos y servicios.</p>
Cliente	Evaluar constantemente la apreciación de calidad del servicio educativo, para ajustarlo a los requerimientos y expectativas del usuario.	<p>Establecer el procedimiento de aplicación y los responsables.</p> <p>Definir el instrumento.</p> <p>Aplicar el control de la calidad educativa.</p> <p>Comunicar resultados.</p> <p>Mantener este proceso de mejora continua.</p>

Perspectiva	Estrategia	Actividades
	Proveer al cliente de varias opciones de pago, y servicios adicionales para facilitar su compra.	Definir las nuevas formas de pago para los productos y servicios. Seleccionar a las entidades proveedoras de estas formas de financiamiento. Definir los canales de pago. Ofertar las nuevas formas de pago.
Procesos internos	Definir mecanismos para agilizar la gestión, en base a parámetros para desarrollar los diversos procesos.	Procedimientos establecidos disponibles en este documento.
	Integrar los sistemas de gestión de la institución, para tener la capacidad de monitorearlos permanentemente e implementar correctivos recurrentes.	Modelo de gestión integral por procesos disponible en este documento.
	Establecer canales de comunicación eficientes en todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Diseñar canales de comunicación horizontal y vertical. Implementar los canales diseñados. Mantenerlos y mejorarlos.
Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un sistema de gestión del talento humano, para optimizar la utilización de este recurso.	Establecer las políticas de gestión del recurso humano. Diseñar un formato de ficha del personal. Diseñar procedimientos interrelacionados, que constituyan el sistema de gestión estratégica del recurso humano, con enfoque a competencias.
	Adquirir e implementar un sistema automatizado integrado, que permita una gestión en línea de todas las áreas de la Unidad Educativa Terranova.	Seleccionar mediante la aplicación de una matriz de perfil competitivo la mejor opción del mercado. Implementar las herramientas informáticas. Capacitar al personal.
Responsabilidad social		Desarrollar una campaña de información mediante recursos impresos y charlas, sobre la plataforma e_learning para su utilización.

Perspectiva	Estrategia	Actividades
	Transferir parte de los beneficios por la mejora de la gestión interna, mediante becas a la comunidad.	<p>Establecer criterios de concesión de becas.</p> <p>Diseñar formularios para que los potenciales candidatos presenten su información personal.</p> <p>Aplicar criterio de selección diseñado en el la institución.</p> <p>Informar a los beneficiarios.</p>

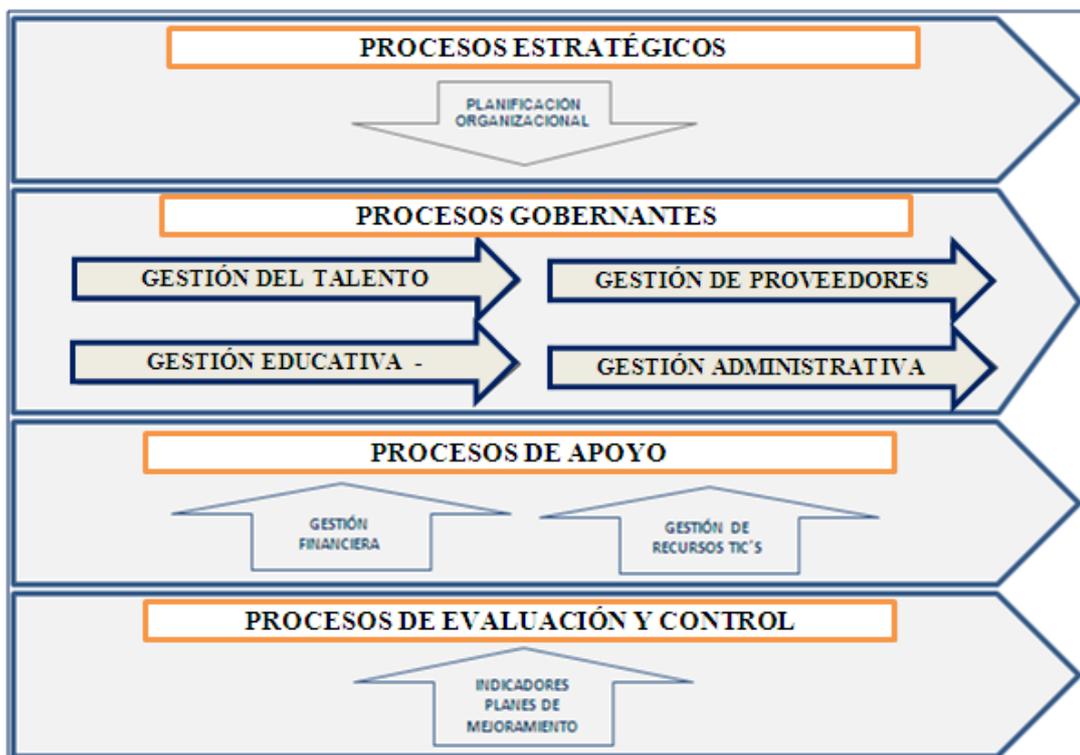
Elaborado por: Autor

3.4. Organización por procesos

La estructura organizacional por procesos de la Unidad Educativa Terranova generará los siguientes beneficios:

- Define relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y los tramos de control de la gerencia y otros mandos.
- Agrupa personas en procesos y en macro procesos.

Gráfico 13 Estructura organizacional por procesos



Elaborado por: Autor

Gestión administrativa:

- Líder: Gerencia
- Misión: Formular políticas, prestar servicios administrativos y proveer de recursos humanos, materiales y técnicos para el desarrollo de las actividades de la Unidad Educativa.
- Estructura básica: Abierta, conformada por equipos de trabajo según los requerimientos de su proceso.
- Responsabilidades: Especificar los objetivos que se deben conseguir y definir con anticipación las acciones que se deben ejecutar para lograrlos; desarrollar la dirección estratégica, determinar los recursos necesarios para lograr las metas; coordinar recursos humanos, financieros, físicos, técnicos, de información y otros necesarios; estimular a las personas a desempeñarse bien, dirigir las y motivarlas; gestionar los recursos; asegurar que las actividades se ajusten a lo planificado.

Gráfico 14 Cadena de valor del proceso de gestión administrativa

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Elaborado por: Autor

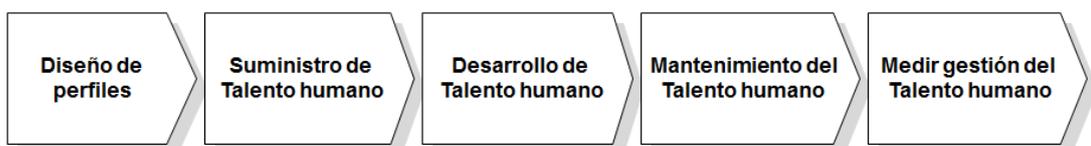
Gestión del talento humano:

- Líder: Jefe de personal
- Misión: Garantizar que la Unidad Educativa cuente con un equipo humano competente, comprometido, flexible que asuma retos y logre los objetivos fijados.

- Estructura básica: Abierta, conformada según los requerimientos de su proceso.
- Responsabilidades: Definir lineamientos para la acción del área de Recursos Humanos, definir metas; y, planificar y organizar el funcionamiento adecuados de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, evaluación, control y registro de personal.

Gráfico 15 Cadena de valor del proceso de gestión del talento humano

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Elaborado por: Autor

Gestión de proveedores:

Gráfico 16 Cadena de valor del proceso de gestión de proveedores

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Elaborado por: Autor

- Líder: Gerencia
- Misión: Seleccionar los proveedores más idóneos.

- Estructura básica: Abierta, conformada según requerimientos.
- Responsabilidades: Aplicar procedimientos para seleccionar los proveedores más adecuados para la Unidad Educativa, por la calidad, precio, productividad.

Proceso:

1.- Se identifican posibles proveedores para la Unidad Educativa, y su información se registra en el formulario.

Tabla 36 Formato para acopiar información de potenciales proveedores

INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR / EMPRESA			
Nombre:			
Domicilio:		Ciudad:	
Teléfono:		Correo electrónico:	
Propietario () Representante legal ()			
Nombre:		RFC:	
Contacto dentro de la empresa			
Nombre:		Cargo:	
Teléfono:		Correo electrónico:	
¿Cumple con requisitos fiscales?			Si () No ()
En caso de NO cumplir con los requisitos antes mencionados, NO continuar con este cuestionario			
¿Ha sido proveedor de proyectos anteriormente?			Si () No ()
CRITERIOS A CALIFICAR			CALIFICACIÓN
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA			

Elaborado por: Autor

2.- Una vez confeccionada la lista de posibles proveedores se inicia el contacto para solicitarles información.

3.- Preselección de proveedores, mediante una matriz de jerarquización por perfil del proveedor, que se estructurará en base a seis criterios establecidos: Precio, Cumplimiento, Calidad del producto o servicio, Calidad de Atención, Calidad comercial y Condiciones de pago.

- A los factores se asigna un peso, cuya suma es 1.
- A cada proveedor y factor se califica de 1 a 4, 1 representa que el proveedor tiene una muy baja capacidad para cumplir el factor, y que 4 muy alta capacidad.
- Se pondera la valoración de cada factor por el peso, y se obtiene la calificación acumulada del proveedor.
- Se selecciona al proveedor que en conjunto presenta la mejor calificación.

5.- En base a los resultados de la matriz, se seleccionarán dos proveedores por línea para asegurarse la provisión del material y/o insumo, y garantizar la calidad y uniformidad de los mismos.

6.- Finalmente se formaliza el convenio.

Gestión educativa y técnica:

Gráfico 17 Cadena de valor del proceso de gestión educativa - técnica

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Elaborado por: Autor

- Líder: Gerente

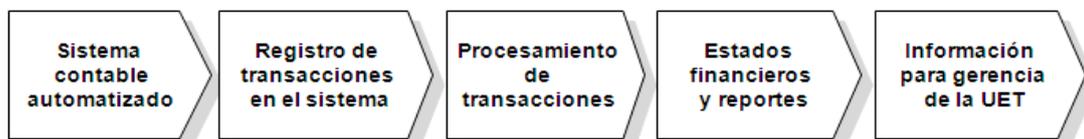
- Misión: Proveer soluciones educativas y técnicas, enfocar los esfuerzos a satisfacer los requerimientos de los clientes, y el logro de excelencia, optimizando la utilización de recursos.
- Estructura básica: Abierta, según los requerimientos del proceso.
- Responsabilidades: Apoyar la planificación estratégica, análisis del uso de los recursos, y de las causas de problemas en la ejecución; recopilar, evaluar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y actividades relacionadas a la gestión, proponer soluciones; monitorear indicadores del BSC.

Gestión financiera:

- Líder: Director Financiero
- Misión: Administrar y programar la asignación de los recursos financieros a los diferentes procesos y operaciones de la Unidad Educativa; y proveer información financiera para la toma de decisiones, sobre la base del registro de las transacciones.
- Estructura básica: Abierta según requerimientos.
- Responsabilidades: Planificar, organizar y dirigir las actividades del área financiera, realizar una adecuada distribución de tareas y responsabilidades; administrar y controlar la ejecución del sistema de contabilidad de conformidad con los parámetros internos y legales.

Gráfico 18 Cadena de valor del proceso de gestión financiera

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Elaborado por: Autor

Gestión de recursos TIC:

- Líder: Gerente
- Misión: Administrar y asignar los recursos TIC empleados en las diversas áreas de la Unidad Educativa; y programar la reposición, sobre la base del registro de las transacciones y requerimientos.
- Estructura básica: Abierta según requerimientos.
- Responsabilidades: Planificar, organizar y dirigir los recursos TIC de la organización; realizar una adecuada distribución de los recursos; administrar y controlar la utilización de los recursos TIC de la Unidad Educativa con los parámetros internos.

Gráfico 19 Cadena de valor del proceso de gestión de recursos TIC



Elaborado por: Autor

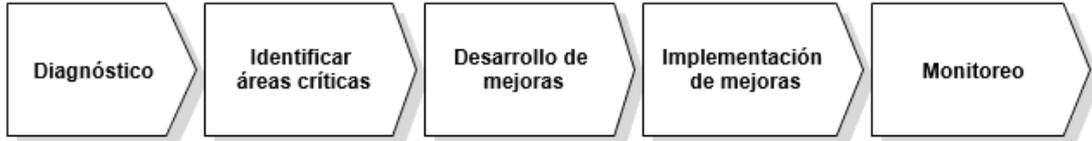
Gestión de mejora continua:

- Líder: Gerente
- Misión: Buscar la mejora continua en el desempeño de la Unidad Educativa.
- Estructura básica: Abierta según requerimientos, mediante círculos de calidad.
- Responsabilidades: Analizar y evaluar la situación para identificar áreas para la mejora; establecer objetivos para la mejora; plantear posibles soluciones

para lograr los objetivos; evaluar las posibles soluciones y seleccionar la más adecuada; implementar la solución seleccionada; medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación; formalizar los cambios.

Gráfico 20 Cadena de valor del proceso de mejora continua

Cadena de Valor:



Procesos de Soporte:



Elaborado por: Autor

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados relevantes

En cuanto a los aspectos teóricos debe señalarse que mediante la investigación ha sido posible establecer que un modelo de gestión es un marco referencial que busca optimizar los recursos institucionales y apoyar el logro de un proceso educativo de calidad; por esto es indispensable que aporte una adecuada organización, facilite la ejecución (dirección) de las estrategias, y posibilite un control constante para detectar problemas y tomar correctivos oportunos.

El éxito en las unidades educativas se refleja en su capacidad de generar calidad educativa, que supone perfeccionamiento, mejora, logro de metas; un sistema educativo de calidad es aquel que alcanza altos estándares de desarrollo cognitivo, científico, metodológico y humano.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card (BSC) traduce la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores, mediante de un conjunto de perspectivas que representan en forma equilibrada a toda la organización; al alinear todos los elementos es factible observar los resultados deseados y los procesos que los impulsarán; de esta forma resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales que es la incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo u operativas cuyos resultados se muestran por medio de indicadores.

El balance situacional de la Unidad Educativa Terranova desarrollado en base a la sistematización de las matrices: EFI (Evaluación de Factores Internos), EFE (Evaluación de Factores Externos) y FODA muestra:

La Institución obtiene en la Matriz EFE una calificación de 2,61 sobre 4 posible por lo que presenta una alta sensibilidad a los factores de su entorno; con menor susceptibilidad al impacto los factores negativos o amenazas que tienen una valoración de 1,08 antes que a los factores externos positivos u oportunidades que alcanzan una valoración de 1,53.

En la Matriz EFI la calificación es 2,95 sobre 4 posible, mayor que la calificación de la Matriz EFE lo que manifiesta que los factores de éxito más determinantes se encuentran al interior de la organización.

Actualmente existe predominio de los factores internos negativos o debilidades, que tienen una valoración de 1,84 contra 1,11 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas; por esto se deben implementar acciones inmediatas para mejorar su eficiencia.

En conjunto los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades), presentan una valoración 10,60% menor que los factores negativos (debilidades y amenazas), lo que confirma que la Unidad Educativa Terranova debe implementar estrategias concretas para eliminar sus debilidades especialmente en la gestión del talento humano, tecnológica y financiera.

Por la coyuntura teórica y el balance situacional expuesto, se evidencia que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta fiable y válida para diseñar el sistema de gestión de todo tipo de organizaciones y proyectos, ya que genera una visión muy detallada de la gestión en base a indicadores que muestran falencias específicas de los diversos recursos, elementos y procesos, lo que facilita implementar acciones oportunas y puntuales para solucionarlas; en el caso de esta investigación mediante la herramienta Balanced Score Card, se han definido parámetros para implementar la estrategia en la Unidad Educativa Terranova, en forma exitosa, alineando todas las acciones, esfuerzos y recursos, lo que posibilitará integrar la información en las diversas áreas, desarrollar el seguimiento y control de los cronogramas, implementar herramientas de comunicación, agregar mayor valor a los procesos, tomar decisiones fundamentadas en información, optimizar los recursos asignados, mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión, generar calidad educativa y lograr el éxito financiero.

4.2. Confrontación con los objetivos

En cuanto al objetivo “Fundamentar teóricamente la investigación”, procede señalar que mediante la exposición y fundamentación teórica se expone que el Cuadro de Mando Integral o BSC constituye una excelente herramienta

administrativa, que brinda una adecuada planificación y medición del desempeño, se adapta a cualquier empresa y la guía al cumplimiento de sus objetivos. Proporciona un método comprensible para medir el efecto que la estrategia ha obtenido sobre la Institución, ofreciendo una manera efectiva de evaluar el impacto del proceso de mejoramiento continuo, por lo que mediante el diseño del BSC se logra formular una estrategia que guíe a la Unidad Educativa a alcanzar y mantener una gestión eficiente y una administración efectiva.

En lo relacionado al objetivo “Conocer la balance situacional actual de la Unidad Educativa Terranova y los factores que determinan su éxito”, el mismo se ha alcanzado con el desarrollo del segundo capítulo, en el que se evidencia que la Institución mantiene un constante crecimiento en la prestación de servicios, pero no cuenta con un sistema integrador de objetivos estratégicos, por lo que actualmente en ella existe un predominio de los factores internos negativos o debilidades, que tienen una valoración de 1,84 contra 1,11 que alcanzan los factores internos positivos o fortalezas; por esto se deben implementar acciones inmediatas para mejorar su eficiencia.

En cuanto al objetivo “Diseñar un modelo de gestión para la Unidad Educativa Terranova, que promueva su mejora constante”, en el tercer capítulo se establece que el Cuadro de Mando Integral o BSC, es una herramienta muy eficiente que sirve de núcleo para el sistema de gestión estratégico, por lo que el presente proyecto investigativo ha permitido obtener experiencias favorables de desarrollo y formación profesional, constituyendo el diseño del Cuadro de Mando Integral una herramienta excelente para el crecimiento y fortalecimiento operativo en todo tipo de industria y mercado, siendo necesario que todo el personal, tanto administrativo como operacional se sienta comprometido con el direccionamiento estratégico, de tal manera, que presten su debida colaboración en la ejecución del BSC

Sin embargo ya que las situaciones que pueden presentarse son muy amplias y de complejidad variable, la optimización del modelo dependerá de la capacidad y experiencia del administrador, pues sea cualquiera el sistema que se aplique, resultará imposible lograr resultados exitosos, si no se cuenta con gerentes administradores con las habilidades adecuadas.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. *Banco Central del Ecuador*. 09 20, 2015. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais (accessed 01 25, 2015).
- . *BCE*. 2016. <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201503.pdf>.
- Banco Central del Ecuador, BCE. *Banco Central del Ecuador*. 03 01, 2016. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> (accessed 02 02, 2016).
- Banco Mundial . *Ecuador: panorama general*. agosto 13, 2015. <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>.
- BCE. *Banco Central del Ecuador*. Agosto 2016. http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais.
- Berger, Ferdinand. *Modelos de gestión en la empresa globalizada*. México D.F.: Pearson Education, 2013.
- Chapman, Alan. *FODA herramienta de diagnóstico 2a. Ed*. Madrid: Arial, 2013.
- Colegio Terranova . 2016. <http://colegioterranova.com.ec/>.
- Colegio Terranova. 2016. <http://colegioterranova.com.ec/index.php/2013-04-27-11-42-35/c-a-s>.
- Comscore. *Analytics for a Digital World*. 02 01, 2016. <http://www.comscore.com/>.
- CONQUITO. *Informe de situación del sector PYME en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Agencia Metropolitana de Promoción Económica , 2015.
- Constitución de la República del Ecuador . *Constitución de la República del Ecuador* . Montecristi: Asamblea Constituyente del Ecuador, 2008.
- Cruz, G Marcelo. *Cuadro de Mando Integral*. Universidad de los Andes, 2014.
- Davidson, Fred. *Gerencia Estratégica 2a. Ed*. Bogotá: Fondo Editorial Legism, 2012.
- EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad. *Modelo EFQM de excelencia, para unidades de negocios, diseño y procedimientos*. Bruselas: EFQM Publications, 2013.
- El Telégrafo. *El Telégrafo* www.telegrafo.com.ec. 09 21, 2015. <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2015-la-recaudacion-tributaria-seria-909-millones-mas-que-en-2014.html> (accessed 09 21, 2015).
- eumed.net. *eumed.net Enciclopedia Virtual*. 10 25, 2014. <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/galbraith.htm> (accessed 09 05, 2014).
- Fullan, Mann. *Líder en una cultura de cambio 3a. Ed*. Barcelona: Octaedro, 2013.
- Gerstner, L, D Semerad, and W. Johnston. *Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. 3a. Ed*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2013.
- Gil Rivera, María del Carmen. *La gestión educativa*. México D. F.: UNAM, 2013.

- Goodwell, Joseph. *Metodología de la investigación científica 3a. Ed.* México D.F.: Pearson Education, 2013.
- Horvath & Parthers, M, T. *Dominar el Cuadro de Mando Integral, Tercera Edición.* Barcelona: Gestión 2000, 2010.
- Humphrey, Albert. *Diagnóstico Situacional.* Madrid: Arial, 2011.
- IESS. *La institución.* Quito: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015.
- INEC. *Ecuador en cifras.* 08 28, 2016. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>.
- Instituto de la Ciudad . *Informe de movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito.* Quito: CONQUITO, 2104.
- Kaplan, R., and P. Norton. *The Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business 3th Ed. .* Bostón: Harvard Business School Press, 2011.
- Kotler, Phillip. *Marketing.* 2010.
- LOEI. *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Intercultural_LOEI S/N .* Quito: segundo suplemento del Registro Oficial No. 417, del 31 de marzo del 2011, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 572, de 25 de agosto de 2015, 2015.
- Mason, Mark. *Metodología Investigativa 3th. Ed.* Chicago: Prentice Hall, 2013.
- Ministerio de Educación del Ecuador. 2013. <http://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/>.
- MRL. *Misión.* Quito: Ministerio de Relaciones Laborales, 2014.
- Munirsky, Lovan. *Guía estándar para la práctica de la gestión organizacional .* Madrid: UNAC, 2012.
- OREALC - UNESCO . *Educación de calidad para todos: II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. .* Buenos Aires: UNESCO, 2007.
- Revista empresarial EKOS. *Situación y coyuntura socio económica del Ecuador .* 07 30, 2015.
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>.
- Serna, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica, 6ta. Edición.* Bogotá: Edit. Legis, 2012.
- SRI . marzo 08, 2015. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=TX3odN1Rj-evOtHMXbb7zb5k>.
- Steiner, George. *Planeación estratégica 3ra. Ed.* México D.F.: Continental, 2014.
- Strauss, Alexander. *Gestión organizacional en entornos dinámicos 2da. Ed.* Buenos Aires: Prentice Hall RTAC II, 2013.
- UNESCO. 1990. http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF.
- Vértice. *Dirección estratégica.* Málaga - España: Publicaciones Vértice, 2008.

ANEXOS

Anexo 1: Tablas de Diagnóstico de Capacidades

Capacidad Estratégica

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Cumplimiento	Las acciones y operaciones que desarrolla la Unidad Educativa se basan en principios y valores preestablecidos.									
Cultura organizacional	La Unidad Educativa ha definido su Misión.									
	La Unidad Educativa ha definido su Visión									
Gestión estratégica	La Unidad Educativa ha definido objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, reales y cuantificables en el tiempo).									
	La Unidad Educativa ha definido acciones (estrategias) para alcanzar los objetivos definidos.									
	Existe alineación entre la misión, visión, objetivos y estrategias definidas.									
Monitoreo	Constantemente se revisa el logro de los objetivos para asegurar el cumplimiento.									
Evaluación	Se han definido indicadores para cuantificar el logro de los objetivos.									
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.									
Información	Se informa y comunica a todas las personas involucradas, sobre los planes para estratégicos definidos.									
Integración	Se incentiva la participación y cooperación de todas las personas involucradas, en el logro de los objetivos y metas definidas da la U. Educativa.									
	TOTAL									

Fuente: Colegio Terranova

Capacidad Legal

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Cumplimiento	Las acciones y operaciones se basan en el marco legal de regulación.									
Estructura organizacional	La estructura organizacional de la Unidad Educativa se fundamenta en el marco de regulación.									
Gestión estratégica	El entorno de gestión estratégica, considera el marco legal normativo									
Monitoreo	Constantemente se revisan los elementos de control interno, para asegurar el cumplimiento legal.									
Cultura organizacional.	La cultura organizacional promueve el cumplimiento legal.									
Programas y paquetes informáticos	Los recursos TIC, respetan el marco legal.									
Gestión institucional	La gestión de la Unidad Educativa cumple el marco legal normativo									
	TOTAL									

Fuente: Colegio Terranova

Capacidad Organizacional

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Predisposición al cambio	El equipo de trabajo está dispuesto asumir nuevos retos									
Estructura organizacional	La Unidad Educativa dispone de una estructura organizacional identificada (organigrama)									
	La estructura organizacional define funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos (orgánico funcional)									

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
	La U. Educativa dispone de una orientación clara respecto a cómo la organización apoya al logro de los objetivos institucionales.									
Comunicación	La U. Educativa ha estructurado canales de comunicación verticales su organización.									
	La U. Educativa ha estructurado canales de comunicación horizontales para integrar las diversas unidades de la organización.									
Monitoreo	Constantemente se revisa la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades.									
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño organizacional.									
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.									
	TOTAL									

Fuente: Colegio Terranova

Capacidad Administrativa

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Cadena de valor	La U. Educativa ha definido su cadena de valor conforme la organización establecida.									
Procesos internos	La U. Educativa ha definido procesos internos que respalden la organización.									
Procedimientos	La U. Educativa ha definido procedimientos por cada uno de los procesos internos									
Formalización	La U. Educativa ha definido un manual de procesos para formalizarlos y estandarizarlos.									

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
	La U. Educativa ha definido un manual de procedimientos por cada uno de los procesos internos.									
Proceso administrativo	Se planifica el trabajo a desarrollar.									
	Se organiza el trabajo a desarrollar.									
	La dirección se desarrolla con liderazgo.									
Monitoreo	Constantemente se revisa la gestión del proceso administrativo.									
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño administrativo.									
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.									
	TOTAL									

Fuente: Colegio Terranova

Capacidad Organizacional

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Gestión	La U. Educativa dispone de un sistema de gestión de talento humano.									
Enfoque	La U. Educativa enfoca la gestión del talento humano a las competencias.									
Selección	La selección sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.									
Evaluación del personal	La evaluación sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.									
Capacitación y desarrollo	La U. Educativa busca capacitar y desarrollar las competencias del talento humano.									
Información	La U. Educativa informa a los involucrados cómo se desarrolla la gestión del talento humano.									
Evaluación de la gestión	Existen indicadores para evaluar el desempeño del sistema de gestión del talento humano.									

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.									
	SUB TOTAL 1									
Respecto al personal										
Calidad del trabajo	Profesionalidad, frecuencia de error y el esmero.									
Disciplina laboral	Comportamiento en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina.									
Iniciativa y creatividad	Independencia y aporte de ideas, forma de enfrentar situaciones no rutinarias, mejoras al trabajo.									
Cooperación y trabajo en equipo	Aceptación de las orientaciones, solidez dentro del equipo de trabajo.									
Superación personal	Cumplimiento de acciones de capacitación y desarrollo profesional.									
Normas de seguridad y salud	Cumplimiento de las normas, procedimientos y medidas de seguridad en el trabajo.									
Comunicación	Grado de comunicación en el área de trabajo.									
Apertura al cambio	Aprovechamiento de la retroalimentación recibida.									
Manejo de programas y paquetes informáticos	El personal dispone de capacidad y experiencia en el manejo de software y hardware.									
	SUBTOTAL 2									
	TOTAL									

Fuente: Colegio Terranova

Capacidad Tecnológica

Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor	
AMBIENTE INTERNO										
Existen procedimientos escritos para autorizar y restringir el uso de recursos TI.										
Existen procedimientos escritos para autorizar y restringir el acceso a archivos y documentos físicos.										

Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Existen procedimientos y políticas para regular el uso de los equipos de computación, de los programas utilitarios y el sistema de gestión de calificaciones y notas.									
Es satisfactoria la seguridad física del área de sistemas.									
SUBTOTAL									
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS									
Se busca garantizar que el acceso a los recursos de TI sean los permitidos por la U. Educativa.									
Se establecen metas y objetivos respecto a la seguridad física de los equipos para alcanzarlos.									
Se evalúa el logro de las metas de seguridad física de los equipos y programas de la U. Educativa.									
SUBTOTAL									
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS									
Existe una coordinación efectiva para mejorar la seguridad física y lógica de los recursos TIC de la U. Educativa.									
Es restringido para los usuarios normales el uso de los equipos y sistemas del área académica.									
Existe un archivo que registre las personas que ingresan al sistema de gestión académica.									
SUBTOTAL									
EVALUACIÓN DE RIESGOS									
Se cuenta con sistemas de seguridad, alarmas y sistemas para atender flagelos.									
Los procedimientos de gestión de seguridad se siguen según normas internas y son los adecuados.									
Las instalaciones eléctricas son adecuadas, y están en buen estado.									
Se dispone de pólizas de seguros contra daños físicos en los equipos, robo, y siniestros.									
Se dispone de contratos de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo.									
Se han instalado dispositivos que protejan la información y los equipos en caso de variación de voltaje.									
SUBTOTAL									
RESPUESTAS DE RIESGOS									
Se aplican los correctivos necesarios en el caso de detección de fallas en los equipos que soportan el software y sistemas automatizados.									
Se elaboraron planes de mantenimiento para contrarrestar tales errores.									

Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%	Valor
Existen equipos de respaldo para que no se interrumpa la operatividad de la U. Educativa.									
Se instruye al personal en acciones y procedimientos para cuidar la seguridad física de los equipos, o cómo actuar en caso de siniestros.									
SUBTOTAL									
ACTIVIDADES DE CONTROL									
Se dispone de una base de procedimientos para salvaguardar la integridad física de los equipos.									
Se revisa periódicamente los estados de los archivos de respaldo.									
Se lleva registro del mantenimiento preventivo de equipos.									
SUBTOTAL									
INFORMACION Y COMUNICACIÓN									
El personal cuenta con información de los procedimientos, normas y políticas relacionadas a la seguridad física de los equipos.									
El personal mantiene comunicación constante para asegurar una adecuada seguridad de los equipos.									
SUBTOTAL									
SUPERVISIÓN									
Existe la suficiente supervisión para garantizar la seguridad física y lógica de los equipos y software.									
SUBTOTAL									
TOTAL ACUMULADO									

Anexo 2: Funciones de empleados en Colegio Terranova

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Secretaría

Finalidad: Recepción, organización, y archivo de documentación interna y externa a la institución, bajo discrecionalidad y confidencialidad de la información, administración del fondo de caja chica.

Alcance

- Dependencia directa del Rectorado
- Coordinación con Colecturía
- Certificación de documentos varios
- Organizar y almacenar documentos.
- Coordinar reuniones consejo directivo, asamblea general, y padres de familia

Procedimiento

- Coordinar el proceso de matrículas del alumnado
- Coordinar el registro de calificaciones del alumnado durante el período lectivo
- Revisar y autenticar documentos, matrículas, reportes académicos, promociones, actas
- Elaborar la programación a tratarse en reuniones de Consejo Directivo
- Elaborar actas de Consejo Directivo y otros propios de secretaria

Característica

- Responsable de la administración de la oficina de secretaria
- Responsable de autenticidad de documentos

- Sujeta a control de máximas autoridades, entes gubernamentales, padres de familia

Requerimientos del Puesto

- Título de tercer nivel, licenciatura en Secretariado o Derecho.
- Experiencia de dos a tres años en funciones.
- Buen manejo de relaciones humanas.
- Dominio de paquetes informáticos.
- Buen manejo de taquigrafía.
- Ética moral y profesional.
- Disposición trabajo a presión.

Colecturía

Finalidad: Planificar, organizar, regular, controlar la ejecución del presupuesto institucional y registros contables, de acuerdo a los sistemas electrónicos de cada Institución, Contratación pública, Servicio de Rentas Internas, IESS, normativas, reglamentos, y demás disposiciones legales.

Alcance

- Elaboración del presupuesto de ingresos y egresos del Colegio
- Elaboración del plan anual de contratación.
- Recaudación de ingresos por venta de especies fiscales y alquiler para servicio de bar.
- Control interno sobre proceso de ingresos y egresos
- Optimizar uso de los recursos financieros institucionales.
- Adquirir bienes y servicios según requerimientos
- Registrar proceso contable y retenciones
- Solicitar, aprobar y ejecutar pagos de bienes y servicios, nómina
- Organizar archivo de documentos.

Procedimiento

- Asesorar en la aprobación de adquisición de bienes y servicios, así como la contratación de personal.
- Supervisar la recepción y registro de bienes institucionales.
- Supervisar el proceso de elaboración y registro de nómina
- Supervisar el proceso de registro, presupuesto y contabilización de ingresos y egresos.
- Supervisar codificación de inventarios

Características

- Responsable de la planificación, ejecución presupuestaria.
- Responsable de la gestión de recursos financieros.
- Responsable de cancelar obligaciones a terceros y nómina.
- Responsable de la información contable y tributaria.
- Responsable de la custodia y buen uso de los bienes a su cargo.
- Sujeta a control de máximas autoridades, entes gubernamentales, padres de familia.

Requerimientos del Puesto

- Profesionales CPA o con título de tercer nivel, Lcdo. o Ing. en contabilidad y auditoría.
- Experiencia de tres a cuatro años en las funciones.
- Conocimientos de control interno, contabilidad, leyes y normas de la Contraloría General.
- Conocimiento de disposiciones tributarias vigentes
- Conocimiento de sistema informático para contratación pública.
- Capacitación en sistema informático e-sigef y e-siprem del Ministerio de Finanzas.
- Capacitación en aplicación de LOSCA.
- Conocimiento de normativa gubernamental con aplicación a instituciones de educación media.

- Capacidad de análisis financiero
- Capacidad de solución de problemas financieros, presupuestarios y contables.
- Ética moral y profesional

Bodega

Finalidad: Recepción, registro, codificación, entrega y custodia de los insumos y bienes a utilizar en la gestión institucional.

Alcance

- Recepar los bienes e insumos de acuerdo a las características requerida por la institución.
- Elaboración de documentos de ingresos y egresos de bienes y materiales; y entregar a contabilidad para actualización de inventarios.
- Elaborar los documentos de entrega de bienes y materiales de consumo, al personal de la Institución, conforme las ordenes de requerimiento emitidas por las autoridades correspondientes
- Disponer de registros de bienes y materiales
- Realizar y suscribir actas periódicas de verificación física de bienes institucionales, en forma conjunta con los delegados
- Elaborar y suscribir actas de bajas de materiales y bienes institucionales en forma conjunta con los delegados
- Disponer de archivo organizado de los documentos respectivos

Procedimiento

- Supervisar la utilización y buen uso de los bienes y materiales.
- Supervisar el mantenimiento solicitado a los bienes averiados.
- Supervisar el seguimiento legal por pérdida de bienes.

Características

- Responsable de la custodia de bienes y materiales institucionales.

- Responsable de notificar y denunciar públicamente, la pérdida o robo de bienes.
- Responsable de la verificación del estado de conservación de los bienes institucionales.

Requerimientos del Puesto

- Profesional de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.
- Experiencia de dos a tres años en las funciones.
- Conocimiento de paquetes informáticos.
- Conocimientos en control interno, reglamento de bienes, de contraloría general del estado.
- Capacitación en relaciones humanas.
- Ética moral y profesional.

Duplicación de Documentos

Finalidad: Operación de los equipos de impresión y fotocopiado de documentos que la autoridad correspondiente disponga, en favor del desempeño de la gestión institucional.

Alcance

- Cumplir la orden de trabajo autorizada por la autoridad de la institución para la impresión y fotocopiado de documentos.
- Realizar el guillotinado, engomado y anillado de documentos impresos o fotocopiados
- Registrar las órdenes de impresión y fotocopiado.
- Registrar las firmas de beneficiarios de trabajos de impresión y fotocopiado.
- Realizar los requerimientos de materiales para el desempeño de sus funciones.

Procedimiento

- Verificar la autorización emitida por la autoridad correspondiente ordenando trabajos.
- Cumplir con el trabajo de impresión y fotocopiado de documentos de pruebas y/o exámenes para los estudiantes
- Planificar el suministro de materiales de reproducción y fotocopiado.
- Verificar y supervisar el mantenimiento de los equipos a su cargo
- Guardar confidencialidad sobre el contenido de los documentos encomendados
- Disponer de archivo de órdenes de trabajo y recibidos conforme, de trabajos realizados.

Características

- Responsable por el buen funcionamiento de equipos a su cargo
- Responsable de la confidencialidad de a reproducirse.
- Responsable de proveerse del material suficiente para el desempeño de sus actividades.
- Responsable de la custodia, y operación de los equipos para uso exclusivo de la institución

Requerimientos del Puesto

- Instrucción tecnológica afín a las artes gráficas.
- Experiencia de dos a tres años.
- Conocimiento de conocimientos básicos en computación
- Conocimiento del manejo de equipos y materiales de impresión y fotocopiado.
- Conocimiento sobre el manejo de equipos de guillotinar y espiralar
- Conocimiento de técnicas de engomado y encuadernado de documentos.
- Buen nivel de comunicación, lealtad y compañerismo.

Centro de Cómputo

Finalidad: Operación, control y supervisión, de las redes y programas informáticas de la institución, asistencia a personas involucradas, y desarrollo de programas para matrículas y sistema de calificaciones para uso de secretaria.

Alcance

- Poner a funcionar las redes de comunicación informática en los departamentos de la institución.
- Aplicar las cotizaciones sobre equipos y materiales de computación requeridos por la institución.
- Procesar el sistema de matriculación y registros de calificaciones trimestrales y anuales.
- Asistir al personal en el manejo adecuado de equipos y programas de computación.
- Realizar o supervisar el mantenimiento de equipos de la institución

Procedimiento

- Establecer un cronograma de actividades de mantenimiento de equipos de la institución.
- Coordinar el alcance del servicio de Internet con servicios de empresas externas
- Aplicar y asistir el manejo de programas de matrículas y calificaciones con el personal de secretaría.
- Capacitar en el manejo de programas informático al personal involucrado
- Planificar la instalación de sistemas informáticos en las áreas requeridas.

Características

- Responsable de la capacitación para el manejo de programas informáticos en la Institución.
- Responsable del funcionamiento de los equipos dentro de la Institución.

- Responsable de coordinar los requerimientos de equipos en las diferentes unidades de la Institución
- Responsable de mantener respaldos de la información digital de matrículas y calificaciones.
- Responsable de la operación del sistema informático institucional.

Requerimientos del Puesto

- Título de tercer nivel, Ingeniero en computación.
- Experiencia de dos a tres años en funciones similares
- Conocimientos en instalación de redes informáticas.
- Conocimientos en operación de lenguajes informáticos.
- Alto grado en relaciones humanas
- Alto nivel ético y profesional.

Servicio Médico - Dental

Finalidad: Atención médica-dental, para la prevención y protección de buen estado de salud general, dental, y asistencia medico como odontológico al alumnado y atención emergente del personal institucional.

Alcance

- Realizar diagnóstico médico y dental del estudiantado
- Brindar atención médica y dental inmediata en casos emergentes, al estudiantado y personal.
- Certificación médica y dental de estado de salud al estudiantado que ingresa a la institución previa la matrícula.
- Extender certificados de reposo médico al alumnado y personal de la institución.
- Elaborar fichas de control y seguimiento médico y dental del estudiantado
- Suministrar medicamentos en forma responsable al estudiantado
- Manejar el registro de la utilización de los suministros médicos y dentales.
- Coordinar pedidos de suministros médicos y dentales para el año lectivo

- Realizar charlas y conferencias sobre educación sexual y transmisión de enfermedades al estudiantado.

Procedimiento

- Planificar actividades médicas y dentales con el estudiantado para el año lectivo.
- Organizar los horarios de la atención médica y dental al estudiantado durante el año lectivo.
- Aplicar adecuadamente los tratamientos médicos y dentales que se presta al estudiantado del plantel.
- Coordinar la transferencia y seguimiento de alumnos a casas de salud para atención médica especializada, con conocimiento de la autoridades del plantel
- Organizar archivos de historiales médicos y dentales individuales del estudiantado

Características

- Responsable de mantener un stock de insumos médicos y dentales.
- Responsable de atención médica oportuna al alumnado y personal de la Institución.
- Responsable de programas de medicina preventiva.
- Responsable de la seguridad en almacenamiento de los medicamentos a su cargo.
- Responsable del uso y custodia de equipos médicos y dentales a su cargo.

Requerimientos del Puesto

- Instrucción Profesional de cuarto nivel en medicina y odontología.
- Conocimientos de ginecología
- Conocimientos de Oftalmología
- Conocimientos en emergencias y desastres
- Conocimientos en proyectos médicos: preventivos, dismenorreas y otros

- Experiencia de cuatro a cinco años en atención a instituciones educativas
- Alto grado ético y moral
- Alto grado en relaciones humanas

PROCESOS DEPARTAMENTO RECURSOS PEDAGÓGICOS.

Audiovisuales

Finalidad: Brindar apoyo en el proceso aprendizaje-enseñanza para proporcionar un aprendizaje significativo a las diferentes áreas de estudio, mediante una plataforma gráfica, utilizando recursos audiovisuales.

Alcance

- Operar los equipos de reproducción, proyección, sonido
- Preparar material didáctico en coordinación con maestro responsable de la cátedra.
- Elaborar el calendario de atención para las diferentes áreas pedagógicas.
- Elaborar el calendario de uso de equipos a utilizarse en actividades especiales del plantel
- Organizar archivo de material didáctico a su cargo.
- Realizar manteniendo a los equipos asignados
- Receptar y archivar órdenes de uso de equipos audiovisuales.
- Instruir a docentes y alumnado respecto a la utilización del centro de audiovisuales.

Procedimiento

- Planificar el programa anual de actividades
- Programar el cronograma de utilización del centro para las diversas áreas de estudio.
- Coordinar con el profesor de la cátedra el tipo de material y equipos a utilizarse en su actividad
- Supervisar el buen uso del centro de audiovisuales

- Supervisar que el material disponible sea el programado y autorizado dentro de malla curricular

Características

- Responsable de la custodia de los equipos del centro de audiovisuales
- Responsable del buen estado de funcionamiento de los equipos a cargo
- Responsable del tipo de material que se exponga en el centro de audiovisuales
- Responsable del cronograma de uso de equipos para eventos previstos

Requerimientos del Puesto

- Profesional en Tecnología de medios audiovisuales.
- Experiencia de dos a tres años en manejo de equipos en centros de educación.
- Conocimientos en uso de instrumentos didácticos.
- Conocimientos para la elaboración de medios audiovisuales
- Capacidad para seleccionar y editar material aprovechable en el aprendizaje
- Alto grado de relaciones humanas.

Laboratorios: Química, Física, Biología.

Finalidad: Ejecución de las actividades de Laboratorio, con el cumplimiento de funciones didácticas, uso y mantenimiento de materiales y equipos.

Alcance

- Ejecutar el cronograma de prácticas, en coordinación, con los docentes de cada área
- Adquirir los materiales necesarios que se utilizaran en las prácticas durante el año lectivo
- Organizar el laboratorio para el desarrollo de las actividades y prácticas con los estudiantes
- Tener un registro de ingresos y usos de materiales y equipos a su cargo.

- Mantener en Laboratorio señalización relacionada con los peligros en la utilización de reactivos y químicos en las prácticas.
- Instruir a los alumnos sobre la utilización de prendas y accesorios de protección en las prácticas.
- Asistir al titular de la cátedra durante las prácticas que ejecutan los estudiantes.
- Preparar reactivos y materiales para las prácticas que se realiza en el laboratorio
- Instalar en el laboratorio equipos de seguridad exigidas por la ley.
- Levantar registros e informes de cada de las prácticas realizadas

Procedimiento

- Planificar la disponibilidad de materiales y equipos necesarios para todas las prácticas en el laboratorio
- Planificar de manera coordinada con los profesores el calendario de prácticas anuales
- Establecer medidas de prevención para el ingreso del alumnado a los laboratorios
- Elaborar los informes respectivos de las actividades desarrolladas en los laboratorios
- Coordinar el plan se seguridad para el laboratorio.
- Supervisar el desarrollo de las prácticas

Características

- Responsable de la provisión de materiales y equipos para la gestión pedagógica.
- Responsable del mantenimiento, custodia y uso de materiales y equipos en el laboratorio.
- Responsable del cumplimiento de medidas de prevención y seguridad en el Laboratorio

Requerimientos del Puesto

- Profesional de tercer o cuarto nivel con conocimientos de química, física, biología.
- Conocimiento del manejo de reactivos, instrumentos y equipos de laboratorio
- Conocimientos en prevención de riesgos y medidas de seguridad en prácticas de laboratorio.
- Conocimientos en manejo de paquetes informáticos
- Alto grado de relaciones humanas.

Laboratorio de Computación

Finalidad: Enseñanza - aprendizaje de la herramienta informática, comunicación virtual

Alcance

- Solicitar la infraestructura necesaria para el buen funcionamiento de los equipos.
- Realizar las adquisiciones de materiales y equipos necesarios
- Mantener organizado el espacio físico del laboratorio
- Planificar el cronograma de horas clase de la materia computación para el alumnado de cuarto a sexto curso
- Planificar el cronograma de la materia de computación para cuarto, quinto y sexto curso.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos de computación.
- Supervisar la utilización adecuada de los equipos de computo
- Dar asistencia en manejo de programas informáticos para todas las personas involucradas

Procedimiento

- Coordinar el horario de clases para la materia de computación para cuarto a sexto curso.
- Programar el contenido de la materia de computación para cuarto, quinto, y sexto curso.
- Organizar cursos de capacitación para el personal de la institución
- Programar los requerimientos de materiales y equipos para el laboratorio

Características

- Responsable de la custodia de equipos y materiales del laboratorio
- Responsable del mantenimiento de los equipos del laboratorio.
- Responsable de la ejecución de la programación pedagógica de computación
- Responsable de la seguridad en laboratorio de computación

Requerimientos del Puesto

- Ingeniero en Computación
- Experiencia de dos a tres años
- Conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de computación
- Conocimientos en manejo de redes
- Alto grado en relaciones humanas
- Alto grado de responsabilidad
- Ética moral y profesional

Biblioteca

Finalidad: Apoyo en el proceso aprendizaje – enseñanza, investigación, y retroalimentación adaptable a las diferentes cátedras de la malla curricular vigente.

Alcance

- Codificación de adquisición y donación de libros bajo normativas
- Organizar los ficheros para ubicar libros, en orden alfabético por: título, autores, materias, topográfico, y libros de referencias.
- Implementar la biblioteca con libros conforme el avance científico y tecnológico.
- Distribuir las estanterías de manera funcional, para fácil ubicación de libros
- Asistir a los estudiantes y docentes en la búsqueda de libros y temas.
- Registrar en las tarjetas respectivas el movimiento de cada libro para consulta
- Solicitar identificación en cada préstamo de libros
- Registrar el inventario de libros, revistas y mapas.
- Dar mantenimiento a libros

Procedimiento

- Planificar la implementación de libros de acuerdo a requerimiento de los docentes
- Organizar los tiempos de consulta en la biblioteca
- Implementar fichas técnicas para agilizar la búsqueda de información.
- Organizar los espacios dentro del área de consulta en la biblioteca
- Disponer la instalación de equipos seguridad y protección en la biblioteca.

Características

- Responsable de la custodia de los libros, revistas, mapas y equipos a su cargo
- Responsable de organización de libros en la biblioteca.
- Responsable de mantener actualizada la biblioteca con nuevos libros
- Responsable del cuidado y mantenimiento de los libros
- Responsable del control disciplinario en la biblioteca

Requerimientos del Puesto

- Título de tercer nivel Licenciatura en Bibliotecología.
- Experiencia de dos a tres años.
- Capacitación en técnicas de codificación bibliográfica
- Conocimientos en técnicas de archivo físico
- Conocimientos en manejo de programas informáticos
- Conocimientos para recomendar temas o libros de consulta
- Alto grado en relaciones humanas.