

**Santiago Andrés Yerovi Tapia**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS Y ELABORACIÓN DE  
UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD EDUCATIVA  
JEAN PIAGET CON HORIZONTE DE TIEMPO 2014- 2019  
PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN SUS PROCESOS  
COMPETITIVOS.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.)  
presentado como requisito parcial para la  
obtención del Grado en Ingeniería Comercial  
de la Facultad de Negocios y Economía  
especialización mayor Negocios  
Internacionales, especialización menor  
Finanzas.

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Quito, 2015

YEROVI, Santiago A., Levantamiento de procesos y elaboración de un plan estratégico para la unidad educativa Jean Piaget con horizonte de tiempo 2014- 2019 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Quito: UPACÍFICO, 2015, 232p. Ing. Fabián Abad (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El presente trabajo de culminación de curso propone un plan estratégico con horizonte 2014 -2019 para la Unidad Educativa Jean Piaget de la ciudad de Latacunga, en sus 25 años de vida institucional enfrenta problemas administrativos y financieros que ponen en riesgo el futuro de la institución.

Es mediante el diagnóstico situacional que se determina las oportunidades y amenazas de la institución así como las fortalezas y debilidades; a través de las distintas matrices y otras herramientas administrativas se generan las medidas correctivas que deberán adoptar en la Unidad Educativa Jean Piaget.

Se estudian también todos los procesos involucrados en los distintos momentos de la cadena de valor, se los ha graficado, medido y comparado con los puntos de mejora que se establecen en un nuevo inventario de procesos optimizados y en función del plan estratégico institucional planteado para el próximo quinquenio.

Como parte de las propuestas de mejora de procesos se incluyen en este trabajo herramientas gráficas como la hoja comparativa de procesos, el formato de caracterización de procesos, el manual de puestos y funciones con el respectivo perfil del agente ejecutor de cada proceso.

Se encuentra detallado todo el plan estratégico producto de este estudio con sus distintos objetivos, programas estratégicos, resultados y líneas de acción que de ejecutarse prolijamente garantizaran una mejora significativa en la situación actual de la institución educativa.

Palabras claves: Unidad Educativa, Procesos, Plan Estratégico.

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

**Yo, Santiago Andrés Yerovi Tapia declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.**

**Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.**

**Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Levantamiento de procesos y elaboración de un plan estratégico para la Unidad Educativa Jean Piaget con horizonte de tiempo 2014- 2019 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos.” con fines académicos y/o de investigación.**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Santiago Yerovi Tapia', is written over a horizontal line.

**Quito, 2015**

**CERTIFICACIÓN**

**Yo, Ing. Fabián Abad docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que el señor Santiago Andrés Yerovi Tapia, egresado de ésta institución, es autor del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Fabián Abad', is centered on the page. The signature is stylized with a large initial 'F' and a horizontal line extending to the right.


**Quito, 2015**

## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación. Para constancia de esta declaración, suscribe

  
Msc. Gastón Sandoval  
Vice -Decano Facultad de Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, 19 enero del 2015
Título de T.C.C.:	Levantamiento de procesos y elaboración de un plan estratégico para la Unidad Educativa Jean Piaget con horizonte de tiempo 2014- 2019 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos
Autor:	Santiago Andrés Yerovi Tapia
Tutor:	Fabián Abad Vallejo.
Miembros del Tribunal:	Javier Acuña Pazmiño Luisa Ávila Bolívar
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	14 Enero del 2015

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis padres quienes me han apoyado para culminar esta etapa de mi vida, ellos han estado siempre presentes moral y psicológicamente.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Gran Arquitecto del Universo que me dio la vida y la fuerza necesaria para terminar lo que parecía ya un viejo anhelo. A mis padres que gracias a su infinito amor y esfuerzo tengo más de que se puede pedir. A mi hermana que su ejemplo de disciplina y perseverancia me motivó para terminar este trabajo.

A Belén por su gran amor y confianza que han sido mi fortaleza todo este tiempo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS .....	XV
INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I .....	2
GENERALIDADES .....	2
I.1. La Institución .....	2
I.A.1. Breve síntesis histórica.....	2
I.A.2. Organización .....	4
I.A.3 Base Legal.....	13
I.B. Servicios que brinda la Institución. ....	14
I.B.1. Datos estadísticos. ....	16
I.C. Marco Teórico. ....	18
I.C.1. Procesos.....	18
I.C.2 La Gestión por Procesos.....	18
I.C.3 Ventajas de la Gestión por procesos.....	19
I.C.4 El proceso Administrativo.....	19
I.C.5. Mejoramiento de procesos.....	21
I.D. Marco Conceptual .....	22
CAPÍTULO II.....	24
DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....	24
II.A. Problemática de la Empresa.....	24
II.A.1. Descripción del Diagrama de Ishikawa. ....	24
II.A.2. Aplicación del Diagrama de Ishikawa en la Institución. ....	26



II.A.3 Diagrama de Ishikawa Unidad Educativa Jean Piaget.....	26
II.A.4 Descripción del Problema de la Empresa. ....	27
II.B. Misión, Visión y metas principales.....	29
II.B.1 Misión. ....	29
II.A.2 Visión.....	30
II.C. Análisis Externo.....	31
II.C.1 El Ambiente Externo: Económico .....	32
II.C.2 El Ambiente Externo: Tecnológico.....	34
II.C.3 El Ambiente externo: Social. ....	36
II.C.5 El Ambiente externo: Político y Legal.....	36
II.C.6 Micro ambiente .....	38
II.C.6.e La amenaza de los sustitutos. ....	46
II.C.6.f Organismos de Control.....	47
2.4. Ambiente Interno.....	49
II.D.1 Administrativo .....	49
II.D.2 Organización.....	50
II.D.3 Dirección.....	51
II.D.4 Control .....	54
II.D.5 Financiera .....	55
II.D.6 Tecnología .....	56
2.D.7 Talento Humano .....	56
II.D.8 Adecuaciones físicas y materiales. ....	58
II.E MATRICES.....	62

II.E.1 Matriz de Impacto Externa.....	62
II.E.2 Matriz de Impacto Interno.....	64
II.E.3 Matriz de Aprovechamiento.....	65
II.E.4 Matriz de Vulnerabilidad.....	65
II.E.5 Hoja de Trabajo FODA.....	67
II.E.6 Matriz de estrategias FOFA.....	68
II.E.7 Matriz de estrategias DODA.....	69
II.E.8 Síntesis de estrategias FODA.....	70
II.E.8.a Estrategias FOFA.....	70
II.E.8.b Estrategias DODA.....	70
CAPÍTULO III.....	72
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....	72
III.A Cadena de valor empresarial.....	73
III.B. Elementos de un proceso.....	75
III.B.1 Mapa de procesos unidad educativa Jean Piaget.....	75
III.B.2 Inventario de procesos.....	76
III.B.3 Jerarquía de procesos.....	77
III.C Hoja de costos.....	78
III.C.1 Análisis de costos por minuto.....	79
III.D Análisis de procesos.....	83
III.D.1 Simbología de procesos.....	83
III.D.2 Flujo-diagramación.....	83
III.D.3 Levantamiento de procesos.....	85

III.D.4 Matriz resumen de procesos.....	99
CAPÍTULO IV.....	100
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET .....	100
IV. Mejoramiento de los procesos.....	100
IV.A Procesos mejorados.....	100
IV.B Acciones de mejoramiento.....	101
IV.C Herramientas de mejoramiento.....	101
IV.D Diseño de herramientas de mejoramiento.....	102
IV.D.1 Flujo diagramación.....	103
IV.D.2 Hoja comparativa o de mejoramiento.....	104
IV.D.3 Hoja de Caracterización de procesos.....	105
IV.D.4 Mapa de procesos mejorados.....	106
IV.D.5 Inventario de nuevos procesos de la Unidad Educativa Jean Piaget.....	107
IV.D.6 Procesos mejorados de la Unidad Educativa Jean Piaget.....	108
4.4.6 Matriz Resumen de procesos.....	157
CAPÍTULO V.....	159
PLANIFICACION ESTRATÉGICA CON HORIZONTE 2014-2019.....	159
V.A Propuesta de organización.....	159
V.A.1 Cadena de valor en base al proceso administrativo.....	159
V.A.2. Factores de éxito de la unidad educativa Jean Piaget.....	161
V.A.3. Indicadores de gestión.....	162

V.A.4. Organigrama estructural de la unidad educativa Jean Piaget .....	165
V.A.5. Organigrama posicional de la Unidad Educativa Jean Piaget.....	165
V.A.6. Descripción de puestos y cargos.....	167
PLAN ESTRATÉGICO CON HORIZONTE 2014 -2019 .....	187
V.B Plan estratégico.....	187
V.B.1 Misión y Visión. ....	187
V.B.2 Principales desafíos para años 2014-2019.....	189
V.B.3 Objetivos del plan .....	191
V.B.3.a Objetivos estratégicos .....	191
V.B.3.b Objetivos operativos .....	192
V.B.3.c Vinculación entre objetivos .....	193
V.B.4 Programas estratégicos. ....	194
V.B.5 Resultados y Líneas de acción.....	194
CAPÍTULO VI.....	210
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	210
VI.A. Conclusiones .....	210
VI.B. Recomendaciones.....	211
VI.C. Bibliografía.....	213

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación geográfica de la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	4
Figura 2 : Organigrama Estructural de la Unidad Educativa Jean Piaget.....	6
Figura 3: Talento Humano Unidad Educativa Jean Piaget. ....	13
Figura 4: Valor de la pensión y matrícula aprobada por el Organismo Regulador años 2010 - 2014.....	17
Figura 5: Diagrama de Ishikawa.....	25
Figura 6 : Diagrama de Ishikawa .....	26
Figura 7 : Inflación anual acumulada del Ecuador año 2005 – 2013.....	33
Figura 8 : Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	39
Figura 9 : Calificación a los directivos en relación a la actitud con los estudiantes y familiares.....	51
Figura 10 : Gusto de los representados por permanecer en la Unidad Educativa Jean Piaget. .....	52
Figura 11: Apoyo a los estudiantes para cumplir obligaciones escolares.....	52
Figura 12: Calidad educativa en la Institución. ....	54
Figura 13: Capacidad del profesor para transmitir conocimientos. ....	57
Figura 14: Resultados de la encuestas sobre relación profesor – alumno.....	58
Figura 15 : Respuesta de la encuesta en relación a las condiciones de seguridad e instalaciones de la Institución.....	59
Figura 16: Calificación de calidad en relación a servicios básicos disponibles en la Institución. ....	60
Figura 17 : Estado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje.....	61
Figura 18: La cadena de valor.....	73
Figura 19: Cadena de valor de la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	74

Figura 20: Mapa de procesos Unidad Educativa Jean Piaget. ....	76
Figura 21 : Simbología de procesos.....	83
Figura 22 : Simbología planteada para la Unidad Educativa Jean Piaget.....	84
Figura 23 : Hoja de diagramación para análisis de procesos. ....	84
Figura 24 : Simbología de procesos mejorados. ....	103
Figura 25 : Flujograma de los procesos mejorados. ....	104
Figura 26: Hoja comparativa de procesos.....	105
Figura 27: Hoja de Caracterización de procesos.....	106
Figura 28 : Mapa de procesos mejorados .....	107
Figura 29 : Cadena de Valor propuesta para la Unidad Educativa Jean Piaget.....	160
Figura 30 : Nuevos factores de éxito Unidad Educativa Jean Piaget. ....	162
Figura 31: Organigrama estructural de la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	165
Figura 32 : Organigrama posicional .....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Cargos Directivos para Instituciones Educativas. ....	5
Tabla 2 : Nomina de Directivos de la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	12
Tabla 3 : Nomina de Profesores de la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	12
Tabla 4: Acuerdos Ministeriales de la Unidad Educativa Jean Piaget.....	14
Tabla 5: Número de alumnos matriculados entre el 2007 y 2013 .....	16
Tabla 6 : Matriz de impacto externo. ....	63
Tabla 7: Matriz de impacto interno.....	64
Tabla 8: Matriz de Aprovechamiento. ....	65
Tabla 9: Matriz de vulnerabilidad.....	66
Tabla 10: Hoja de Trabajo FODA .....	67
Tabla 11 : Matriz de estrategias FOFA.....	68
Tabla 12: Matriz de estrategias DODA .....	69
Tabla 13: Inventario de procesos de la Unidad Educativa Jean Piaget.....	77
Tabla 14 : Jerarquía de procesos inventariados. ....	78
Tabla 15 : Costos del personal administrativo.....	79
Tabla 16 : Costos del personal docente de contrato.....	79
Tabla 17: Costos del personal bajo modalidad de horas.....	80
Tabla 18: Costos del recurso humano por minuto. ....	80
Tabla 19 : Cuadro de Costos operativos por minuto de la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	81
Tabla 20 : Costos totales por minuto por persona.....	82
Tabla 21 : Proceso A1 Matricula estudiantes nuevos .....	85
Tabla 22 : Proceso A2 Matricula estudiantes antiguos.....	86
Tabla 23: Proceso B1 Planificación.....	87

Tabla 24: Proceso B2 Ejecución. ....	88
Tabla 25: Proceso B3 Valoración. ....	89
Tabla 26: Proceso B3 Promoción. ....	90
Tabla 27: Proceso B5 Evaluación. ....	91
Tabla 28: Proceso D1 Registro de Calificaciones. ....	92
Tabla 29: Proceso D3 Atención a certificaciones. ....	93
Tabla 30: Proceso E1 Selección del personal. ....	94
Tabla 31: Proceso E4 Mantenimiento. ....	95
Tabla 32: Proceso E5 Gestión de Adquisiciones. ....	96
Tabla 33: Proceso F3 Pagos. ....	97
Tabla 34: Proceso F5 Cobro de Pensiones. ....	98
Tabla 35: Matriz resumen de procesos. ....	99
Tabla 36 : Nuevo Inventario de Procesos. ....	108
Tabla 37 : Proceso A1 Matricula Alumno Nuevo ....	109
Tabla 38 : Hoja Comparativa A1 Matricula alumnos nuevos. ....	110
Tabla 39 : Caracterización de proceso A1 Matricula alumno nuevo. ....	111
Tabla 40 : Proceso A2 Matricula alumnos antiguos. ....	112
Tabla 41 : Hoja comparativa A2 Matricula alumnos antiguos. ....	113
Tabla 42 : Caracterización de proceso A2 Matricula alumnos antiguos. ....	114
Tabla 43: Proceso B1 Planificación. ....	115
Tabla 44: Hoja comparativa B1 Planificación. ....	116
Tabla 45: Caracterización de proceso B1 Planificación. ....	117
Tabla 46: Proceso B3 Valoración. ....	118
Tabla 47: Hoja comparativa B3 Valoración. ....	119
Tabla 48: Caracterización del proceso B3 Valoración. ....	120



Tabla 49: Proceso B4 Promoción. ....	121
Tabla 50: Hoja comparativa B4 Promoción.....	122
Tabla 51: Caracterización de proceso B4 Promoción.....	123
Tabla 52: Proceso C1 Registro de calificaciones en actas. ....	124
Tabla 53: Hoja comparativa C1 Registro de Actas en sistema escolástico. ....	125
Tabla 54: Caracterización de proceso C1 Registro en actas en sistema escolástico.....	126
Tabla 55: Proceso C2 Atención a solicitudes de certificación.....	127
Tabla 56: Hoja comparativa C2 Atención a solicitudes de certificación.....	128
Tabla 57: Caracterización de proceso C2 Atención a solicitudes de certificación.....	129
Tabla 58: Proceso D1 Selección del personal.....	130
Tabla 59: Hoja comparativa D1 Selección de personal.....	131
Tabla 60 : Caracterización de proceso D1 Selección de personal. ....	132
Tabla 61: Proceso D2 Mantenimiento de Instalaciones.....	133
Tabla 62: Hoja comparativa D2 Mantenimiento de instalaciones. ....	134
Tabla 63: Caracterización de proceso D2 Mantenimiento de instalaciones. ....	135
Tabla 64: Proceso D3 Gestión de Adquisiciones.....	136
Tabla 65: Hoja comparativa D3 Gestión de Adquisiciones.....	137
Tabla 66: Caracterización de proceso D3 Gestión de Adquisiciones.....	138
Tabla 67: Proceso D4 Evaluación al personal docente.....	139
Tabla 68: Hoja comparativa D4 Evaluación al personal docente. ....	140
Tabla 69: Caracterización de proceso D4 Evaluación al personal docente. ....	141
Tabla 70: Proceso D5 Auditoria a personal administrativo.....	142
Tabla 71: Hoja comparativa proceso D5 Auditoria a personal administrativo.....	143
Tabla 72: Caracterización de proceso D5 Auditoria a personal administrativo. ....	144
Tabla 73: Proceso E3 Pago de Servicios.....	145

Tabla 74: Hoja comparativa E3 Pago de servicios. ....	146
Tabla 75: Caracterización de proceso E3 Pago de servicios.....	147
Tabla 76: Proceso E5 Cobro de pensiones.....	148
Tabla 77: Hoja comparativa proceso E5 Cobro de pensiones. ....	149
Tabla 78: Caracterización de proceso E5 Cobro de pensiones. ....	150
Tabla 79: Proceso F1 Baja de Bienes. ....	151
Tabla 80 : Hoja comparativa proceso F1 Baja de Bienes .....	152
Tabla 81: Caracterización de proceso F1 Baja de Bienes.....	153
Tabla 82: Proceso F2 Traspaso de custodio de bienes.....	154
Tabla 83: Hoja comparativa F2 Traspaso de custodio de bienes.....	155
Tabla 84: Caracterización de proceso F2 Traspaso de custodio de bienes.....	156
Tabla 85: Matriz resumen y comparativa de procesos propuestos. ....	158
Tabla 86 : Propuesta de indicadores de gestión para la Unidad Educativa Jean Piaget. ....	164

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de culminación de curso propone un plan estratégico con horizonte 2014 - 2019 para la Unidad Educativa Jean Piaget de la ciudad de Latacunga, que en sus 25 años de vida institucional enfrenta problemas administrativos y financieros que ponen en riesgo el futuro de la misma.

Es mediante el diagnóstico situacional que se determina las oportunidades y amenazas de la institución así como las fortalezas y debilidades; a través de las distintas matrices y otras herramientas administrativas se generan las medidas correctivas que deberán adoptarse en la Unidad Educativa Jean Piaget.

Se estudian también todos los procesos involucrados en los distintos momentos de la cadena de valor, se los ha graficado, medido y comparado con los puntos de mejora que se establecen en un nuevo inventario de procesos optimizados y en función del plan estratégico institucional planteado para el próximo quinquenio.

Como parte de las propuestas de mejora de procesos se incluyen en este trabajo herramientas gráficas como la hoja comparativa de procesos, el formato de caracterización de procesos, el manual de puestos y funciones con el respectivo perfil del agente ejecutor de cada proceso.

Se encuentra detallado todo el plan estratégico producto de este estudio con sus distintos objetivos, programas estratégicos, resultados y líneas de acción que de ejecutarse prolijamente garantizarán una mejora significativa en la situación actual de la institución educativa.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **I.1. La Institución**

##### **I.A.1. Breve síntesis histórica**

La Unidad Educativa Jean Piaget es una organización de derecho privado creada para brindar servicios educativos primarios y secundarios a la población del cantón Latacunga en la provincia de Cotopaxi.

En el año 1988 la Institución abre sus puertas con el nombre de Jardín de Infantes Jean Piaget, Institución pionera en educación bilingüe autorizada para su funcionamiento mediante Acuerdo Ministerial N° 1089 del 6 septiembre 1988, siendo Directora la Lic. Nora Tapia. Inicialmente funcionaba en una casa adecuada para acoger estudiantes en la calle Belisario Quevedo, en la parte céntrica urbana de la ciudad de Latacunga.

Dos años después los padres de familia solicitan la creación del primer grado, esto da inicio a la escuela que llevará el mismo nombre Jean Piaget, bajo la dirección de la Sra. Marina Campaña; dicha petición fue aceptada por la Dirección de Educación con el Acuerdo Ministerial N° 699 de Julio de 1991. Los primeros años funcionan en una casa ubicada en la calle General Maldonado en la urbe del cantón Latacunga, mientras se construía el nuevo local situado en las calles Rosa Darquea y Ayacucho.

Una vez terminada la construcción del jardín de infantes y de las primeras aulas para la escuela, la Institución toma la decisión de trasladarse al nuevo campus, el cual ha ido creciendo en número de aulas, laboratorios, canchas, áreas verdes y áreas administrativas, para el día de hoy albergar una comunidad de 350 personas entre estudiantes, profesores y directivos.

En sus 25 años la Institución ha trabajado con mucho ahínco y esmero, ofreciendo una educación integral, por lo que el nombre del plantel alcanza un lugar importante dentro de los establecimientos educativos de la ciudad y la provincia.

Con el pasar del tiempo se crean los diferentes grados desde la escuela hasta llegar a completar el Bachillerato con tres especialidades: Físico-Matemático, Químico- Biólogo y Ciencias Sociales, con sus respectivos Acuerdos Ministeriales. El plantel actualmente dispone de laboratorios de: Inglés, Física, Química, Biología y Anatomía, Informática, Música y una Biblioteca.

La Unidad Educativa Jean Piaget se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga, en la parroquia Ignacio Flores, calle Rosa Darquea y Ayacucho, frente a la Urbanización San Carlos.

**Figura 1 Ubicación geográfica de la Unidad Educativa Jean Piaget.**



**Fuente:** Google Maps.

## **I.A.2. Organización**

De acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural del Ecuador vigente desde el 31 de marzo del año 2011, las instituciones educativas con carácter privada se organizan de acuerdo a los niveles de escolaridad que oferten, estos pueden ser centros de educación inicial, escuelas de educación básica, colegio de bachillerato y unidades educativas las mismas que comprenden por lo menos 2 niveles de escolaridad.

La Unidad Educativa Jean Piaget al contar con 3 niveles de escolaridad inicial, primario y secundario se considera según la LOEI una Unidad Educativa.

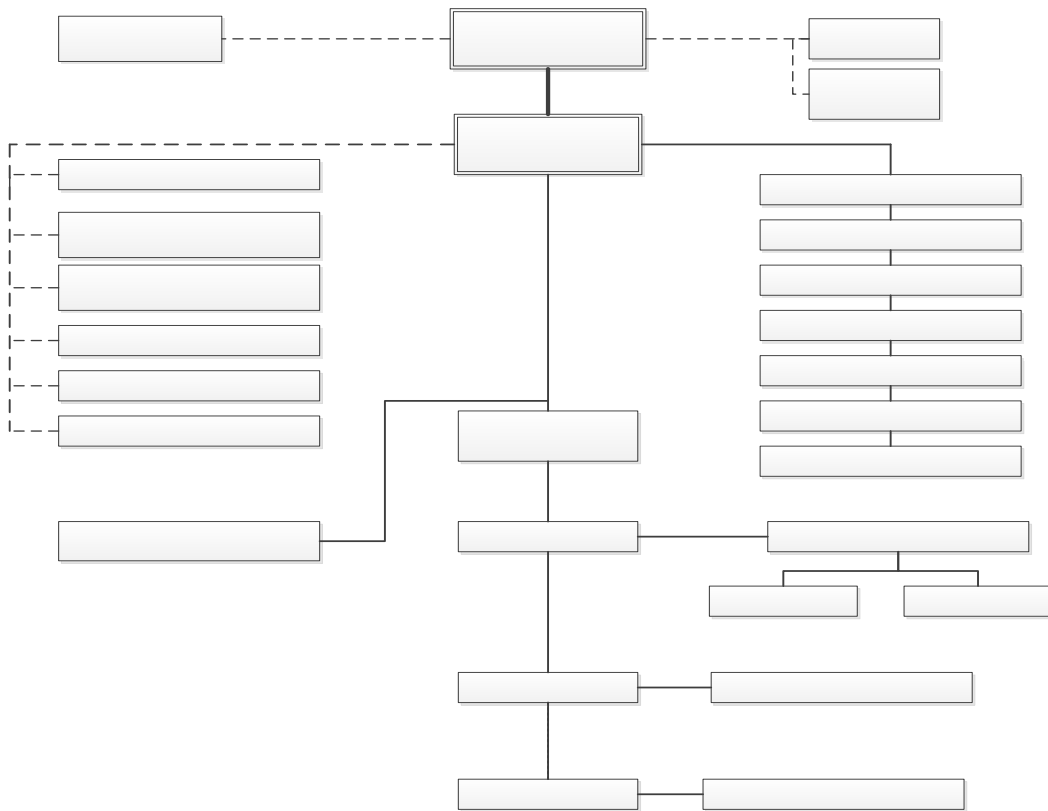
Las autoridades educativas están determinadas de acuerdo a esta clasificación y de acuerdo al número de estudiantes de la Institución educativa, en las unidades educativas la ley determina que deben existir un Rector(a) como máxima autoridad, un Vicerrector(a) y un Inspector(a) General para un máximo de 500 estudiantes.

**Tabla 1 : Cargos Directivos para Instituciones Educativas.**

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Número de estudiantes</b>	<b>Cargos directivos</b>
Todos	Menos de ciento veinte (120)	No tiene cargos directivos
Centro de Educación Inicial	Más de ciento veinte (120)	Director
Escuela de Educación Básica	Entre ciento veintuno (121) y quinientos (500)	Director
Escuela de Educación Básica	Más de quinientos (500)	Director Subdirector Inspector general
Colegio de Bachillerato	Entre ciento veintuno (121) y quinientos (500)	Rector
Colegio de Bachillerato	Más de quinientos (500)	Rector Vicerrector Inspector general
Unidades Educativas	Entre ciento veintuno (121) y quinientos (500)	Rector Inspector general
Unidades Educativas	Más de quinientos (500)	Rector Vicerrector Inspector general
Escuela de Educación Básica con doble jornada	Más de quinientos (500)	Director Subdirector Inspector general Subinspector general
Unidades Educativas o Colegios de Bachillerato con doble jornada	Más de quinientos (500)	Rector Vicerrector Inspector general Subinspector general

**Fuente: Reglamento LOEI**

La Unidad Educativa Jean Piaget está estructurada y organizada de acuerdo al siguiente organigrama.

**Figura 2 : Organigrama Estructural de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Fuente: Unidad Educativa Jean Piaget, PEI 2012.

### I.A.2.a. Análisis del Organigrama

El organigrama de la Institución es vertical y acorde a lo que establece la Ley está conformado por el Rectorado, el Vicerrectorado y la Inspección; estos tres departamentos obligatorios coordinan con las juntas, concejos y comitivas existentes en la Institución.

En base al Reglamento de la LOEI están son las atribuciones y funciones de los Directivos de la Unidad Educativa.

**Atribuciones del Director o Rector. Son atribuciones del Rector o Director las siguientes:**



1. Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores.
2. Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.
3. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento.
4. Administrar la Institución educativa y responder por su funcionamiento.
5. Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la Institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes.
6. Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes.
7. Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario(a) del Plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes.
8. Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares.
9. Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados.

10. Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.
11. Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento.
12. Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes.
13. Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores.
14. Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica.
15. Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos.
16. Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento.
17. Remitir oportunamente los datos estadísticos veraces, informes y más documentos solicitados por la Autoridad Educativa Nacional, en todos sus niveles.

18. Asumir las funciones del Vicerrector, Subdirector o Inspector general en el caso de que la Institución no contare con estas autoridades.
19. Recibir a asesores educativos, auditores educativos y funcionarios de regulación educativa, proporcionar la información que necesitaren para el cumplimiento de sus funciones e implementar sus recomendaciones.
20. Encargar el rectorado o la dirección en caso de ausencia temporal, previa autorización del Nivel Distrital, a una de las autoridades de la Institución, o a un docente si no existiere otro directivo en el establecimiento.
21. Las demás que contemple el presente reglamento y la normativa específica que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional. (REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO N° 754, 2012)

#### **Atribuciones del Subdirector o Vicerrector.**

1. Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución.
2. Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes.
3. Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables.

4. Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso.
5. Asesorar y supervisar el trabajo docente.
6. Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes.
7. Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional.
8. Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades.
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
10. Las demás que le delegue el Rector o Director.
11. Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.” (REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO N° 754, 2012)

### **Atribuciones del Inspección General.**

Son atribuciones del Inspector general de las instituciones educativas las siguientes:

1. Coordinar a los inspectores de grado o curso.
2. Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes.

3. Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel.
4. Publicar los horarios de clases y exámenes.
5. Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole.
6. Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa.
7. Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos a siete días consecutivos.
8. Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza.
9. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.
10. Las demás que le delegue el Rector o Director.

En las instituciones educativas particulares, el Inspector general, en su calidad de responsable del talento humano, debe velar por el cumplimiento de las disposiciones laborales y remunerativas fijadas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

A continuación se presenta una nómina de los principales funcionarios de la Unidad Educativa Jean Piaget.

**Tabla 2 : Nomina de Directivos de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

NOMBRE	CARGO
Dra. Nora Tapia	Rectora
Lic. Marina Campaña	Vicerrectora
Lic. Patricia Moreno	Inspectora
Tlga. Mishelle Naranjo	Secretaria
Lic. Adriana Gordillo	Contadora

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Fuente: Unidad Educativa Jean Piaget, PEI 2013 - 2018.

En la Tabla 3 se detalla todo el personal administrativo, docente y de servicios de la Institución con el detalle de nombre y cargos que desempeña.

**Tabla 3 : Nomina de Profesores de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

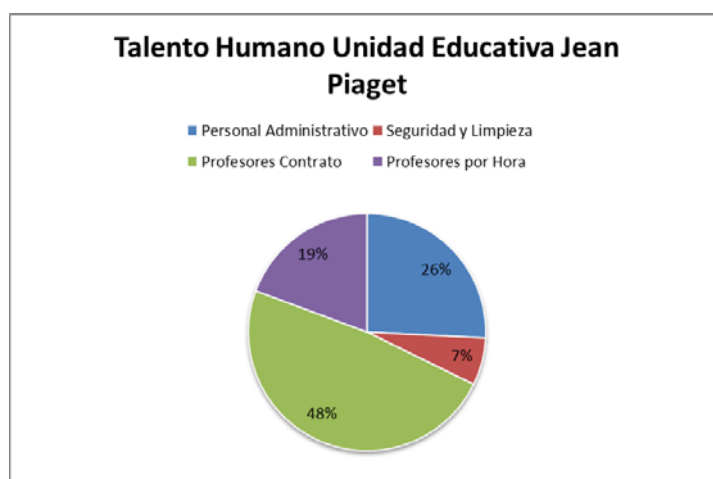
ORD	NOMBRE	CARGO
1	MARINA CAMPAÑA	VICERRECTORA
2	GORDILLO ADRIANA	CONTADORA
3	JAQUE SEGUNDO	GUARDIA SEGURIDAD
4	MORENO PATRICIA	INSPECTORA
5	NARANJO MISHELLE	SECRETARIA
6	ROJAS LUIS	MANTENIMIENTO
7	CONDOR MARCIA	LIMPIEZA
8	TAPIA NORA	RECTORA
9	TAPIA TANYA	ASISTENTE VICERRECTORA
10	TAPIA EDDY	ASISTENTE RECTORADO
11	TAPIA KATTY	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
12	CEVALLOS BOLIVAR	DOCENTE
13	GUTIERREZ LUIS	DOCENTE
14	JACOME MARCO	DOCENTE
15	LLANGO EDMUNDO	DOCENTE
16	MENA SILVIA	DOCENTE
17	OCAÑA AIDITA	DOCENTE
18	RECALDE MERY	DOCENTE
19	RODRIGUEZ MONICA	DOCENTE
20	ROCHA ANGULO	DOCENTE
21	TAPIA XAVIER	DOCENTE
22	YAGUANA ALEX	DOCENTE
23	VILLAVICENCIO TANIA	DOCENTE POR HORAS
24	PAZUÑA WILSON	DOCENTE POR HORAS
25	VASQUEZ JENNY	DOCENTE POR HORAS
26	ZAMBONINO JUDITH	DOCENTE POR HORAS

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Fuente: Unidad Educativa Jean Piaget, PEI 2013 - 2018.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución porcentual del talento humano que labora en la Institución

**Figura 3: Talento Humano Unidad Educativa Jean Piaget.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Fuente: Unidad Educativa Jean Piaget, PEI 2013 - 2018.

### I.A.3 Base Legal

En los establecimientos fiscos misionales y particulares tanto directivos y docentes deben cumplir con los mismos requisitos de los directivos y docentes fiscales, establecidos en el reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural vigente desde el 31 de marzo del 2011.

Estos son los principales Acuerdos Ministeriales que legalizan el funcionamiento de la Institución ante el órgano regulador del Estado.

**Tabla 4: Acuerdos Ministeriales de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

FECHA	Nº ACUERDO	AUTORIZACION
Septiembre 6 de 1988	Acuerdo Ministerial Nº 1089	Jardin de Infantes.
Julio 5 de 1991	Acuerdo Ministerial Nº 699	Escuela
Julio 25 2007	Acuerdo Ministerial Nº 152	Colegio

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Fuente: Archivos de la Unidad Educativa Jean Piaget.

### **I.B. Servicios que brinda la Institución.**

De acuerdo al artículo Nº 39 del Reglamento de la LOEI, la educación escolarizada tiene tres niveles: nivel de educación inicial, nivel de educación básico y nivel de educación bachillerato; al ser la Institución considerada como Unidad Educativa, ésta debe brindar los servicios detallados en los siguientes artículos:

Art. 40.- Nivel de educación inicial.- El nivel de educación inicial es el proceso de acompañamiento al desarrollo integral que considera los aspectos cognitivo, afectivo, psicomotriz, social, de identidad, autonomía y pertenencia a la comunidad y región de los niños y niñas desde los tres años hasta los cinco años de edad, garantiza y respeta sus derechos, diversidad cultural y lingüística, ritmo propio de crecimiento y aprendizaje, y potencia sus capacidades, habilidades y destrezas.

La educación inicial se articula con la educación general básica para lograr una adecuada transición entre ambos niveles y etapas de desarrollo humano.

La educación inicial es corresponsabilidad de la familia, la comunidad y el Estado con la atención de los programas públicos y privados relacionados con la protección de la primera infancia.



La educación de los niños y niñas, desde su nacimiento hasta los tres años de edad es responsabilidad principal de la familia, sin perjuicio de que ésta decida optar por diversas modalidades debidamente certificadas por la Autoridad Educativa Nacional.

La educación de los niños y niñas, entre tres a cinco años, es obligación del Estado a través de diversas modalidades certificadas por la Autoridad Educativa Nacional.

Art. 41.- Coordinación interinstitucional.- La Autoridad Educativa Nacional promoverá la coordinación entre las instituciones públicas y privadas competentes en el desarrollo y protección integral de las niñas y niños desde su nacimiento hasta los cinco años de edad.

Dicha Autoridad desarrollará mecanismos que permitan a la educación inicial complementar y articular transversalmente los programas de protección, salud y nutrición.

Art. 42.- Nivel de educación general básica.- La educación general básica desarrolla las capacidades, habilidades, destrezas y competencias de las niñas, niños y adolescentes desde los cinco años de edad en adelante, para participar en forma crítica, responsable y solidaria en la vida ciudadana y continuar los estudios de bachillerato. La educación general básica está compuesta por diez años de atención obligatoria en los que se refuerzan, amplían y profundizan las capacidades y competencias adquiridas en la etapa anterior, y se introducen las disciplinas básicas garantizando su diversidad cultural y lingüística.

Art. 43.- Nivel de educación bachillerato.- El bachillerato general unificado comprende tres años de educación obligatoria a continuación de la educación general básica. Tiene como propósito brindar a las personas una formación general y una preparación interdisciplinaria que las guíe para la elaboración de proyectos de vida y para integrarse a la sociedad como

seres humanos responsables, críticos y solidarios. Desarrolla en los y las estudiantes capacidades permanentes de aprendizaje y competencias ciudadanas, y los prepara para el trabajo, el emprendimiento, y para el acceso a la educación superior.

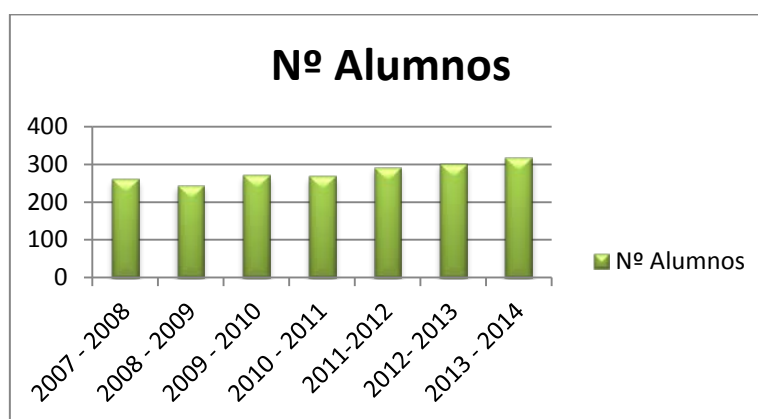
La Institución ofrece principalmente servicios educativos a niños y adolescentes en edad escolar, cuenta con los tres niveles señalados en el artículo N° 39 del Reglamento de la LOEI. Adicionalmente se ofrecen cursos de verano, y eventuales talleres en las tardes.

### I.B.1. Datos estadísticos.

La Unidad Educativa Jean Piaget no cuenta con información estadística fiable y de fácil acceso ya que la práctica de realizar informes estadísticos no ha sido implementada, esta es una barrera alta al momento de obtener información útil para el análisis de datos.

Se presenta en este grafico de barras, el histórico de matrículas tomadas desde el período escolar 2007-2008 al presente año lectivo 2013-2014.

**Tabla 5: Número de alumnos matriculados entre el 2007 y 2013**



Año Lectivo	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011	2011-2012	2012- 2013	2013 - 2014
Nº Alumnos	260	245	271	267	293	301	319

**Fuente: Unidad Educativa Jean Piaget.**

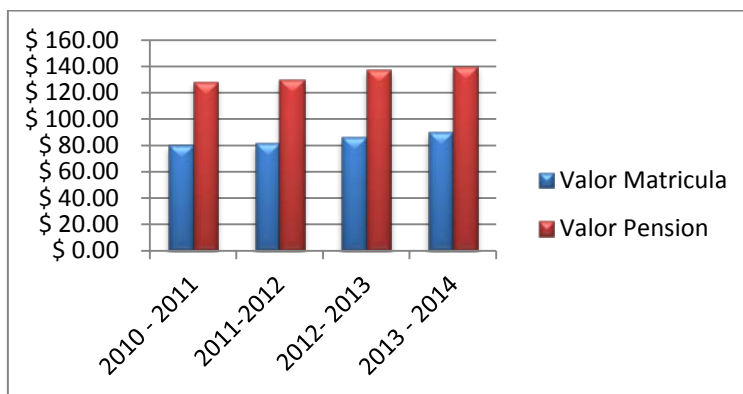
**Elaborado por: Santiago Yerovi T.**

En esta figura se puede ver la tendencia positiva en el numérico de alumnos, en el periodo académico comprendido entre el año 2008 -2009 hay un descenso en el número de estudiantes, en el periodo posterior se recuperan este indicador para caer ligeramente en el periodo 2010 – 2011, a partir del año 2011 la tendencia es a la alza, alcanzando 319 alumnos activos en el actual periodo.

En la siguiente figura se puede observar como el valor de pensiones y matrículas aprobadas por el organismo regulador ha mantenido una tendencia a la alza, pero por políticas propias de los directivos la Institución dichos valores se los ha aplicado a pocos alumnos y en la mayoría de los casos existió una negociación entre el padre de familia y directivos sobre estos rubros a ser pagados durante el año lectivo.

**Figura 4: Valor de la pensión y matrícula aprobada por el Organismo Regulador años**

**2010 - 2014**



Año Lectivo	2010 - 2011	2011-2012	2012- 2013	2013 - 2014
Valor Matricula	\$ 80,27	\$ 81,36	\$ 86,20	\$ 90,00
Valor Pension	\$ 128,11	\$ 130,18	\$ 137,92	\$ 140,00

**Fuente: Unidad Educativa Jean Piaget.**

**Elaborado por: Santiago Yerovi T.**

## **I.C. Marco Teórico.**

### **I.C.1. Procesos.**

El proceso tiene como objetivo final la obtención de un resultado a través de una serie de actividades ordenadas que pueden ser ejecutadas por una o varias personas dentro de la organización, con la utilización de recursos materiales, humanos, económicos o tecnológicos.

La mayoría de los procesos deberán ser ejecutados por un solo individuo pero esto podría cambiar de acuerdo al tamaño de la organización o empresa; el determinar adecuadamente los procesos de las organizaciones permite una mejor toma de decisiones y una correcta evaluación de dichos procesos, que con las respectivas mejoras se puede conseguir el mismo resultado con una optimización en el uso de recursos.

### **I.C.2 La Gestión por Procesos.**

La gestión o administración por procesos es también conocido como BPM siglas en inglés (Business Process Management) tiene como objetivo principal mejorar los distintos procesos involucrados en la actividad de un negocio, empresa u organización.

Esta forma de organización o de administración difiere de la forma clásica, ya que en la Gestión o Administración por procesos se busca siempre la eficiencia y encamina a la organización en la búsqueda de la calidad total; siempre en concordancia con las necesidades de los clientes. Como en las organizaciones los procesos son realizados por personas y los productos de estos procesos son recibidos por personas es importante tener en cuenta la importancia de las buenas relaciones entre los clientes internos y externos.

### **I.C.3 Ventajas de la Gestión por procesos.**

En las instituciones educativas existen un sin número de procesos y procedimientos, muchos de estos pueden ser optimizados y mejorados, y en determinados casos algunos procesos no producen resultados deseados. La Gestión por Procesos permitirá el mejoramiento de todos los procesos que se llevan a cabo, documentarlos y medir su eficiencia, de esta manera se busca una mejor utilización de los recursos con los que cuenta la organización y mejora significativamente la calidad en la operación.

### **I.C.4 El proceso Administrativo.**

El Proceso Administrativo son el conjunto de acciones y funciones ejecutadas por el administrador, comprende varias fases y etapas: planeación, organización, dirección y control; el conocimiento exhaustivo de estas etapas es fundamental para una correcta administración. Es decir el Proceso Administrativo puede ser definido como la Administración en Acción.

#### **I.C.4.a Etapas del Proceso Administrativo.**

- **Planeación.**

En esta etapa se debe definir las políticas, objetivos y metas de la organización; se debe plantear una estrategia que permita alcanzar los objetivos planteados, aquí se definen los medios que se utilizarán, y se establecen criterios de control.

En esta etapa también nacen las directrices que deberán seguir toda la organización para alcanzar un objetivo común. El desconocimiento de este objetivo puede ser causante de que algunos departamentos trabajen en alcanzar metas no planteadas o innecesarias haciendo uso ineficiente de recursos.

- **Organización.**

Montserrat define a la organización como:

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.  
(Montserrat)

La estructura organizacional debe tener: partes diversas, unidad funcional y coordinación para que trabajen en miras de alcanzar los objetivos planteados en la planificación.

- **Dirección.**

Es lograr la realización efectiva de lo que se ha planeado, es decir a través de decisiones que toma el administrador se debe conseguir las metas que se han planteado; en este punto se debe tomar en cuenta dos niveles: nivel operativo y nivel administrativo.

En el nivel operativo, el capital humano está conformado principalmente por obreros, empleados y técnicos entre otros; éstos son los que “ejecutan” las acciones que se les han encomendado.

En el nivel administrativo, el capital humano cumple funciones de dirección, es decir busca que el nivel operativo se motive a realizar su trabajo de la mejor manera, son los encargados de crear el ambiente adecuado para que las tareas se realicen de la manera más eficiente así como de mantener la interrelación y las líneas de comunicaciones con los distintos departamentos para lograr el alcance de un objetivo común.

- **Control**

En este proceso se debe vigilar que todos los niveles de la organización estén ejecutando los distintos procesos de la manera en que se han planteado, cualquier desviación de la norma debe ser corregida inmediatamente. Mientras más efectivo sea el sistema de control en las organizaciones mayor será el alcance de las metas planteadas.

El control debe realizarse aun cuando las unidades estén realizando las actividades tal como se han proyectado.

### **I.C.5. Mejoramiento de procesos.**

El mejoramiento de procesos es una metodología que nos permite aumentar la productividad a través de la identificación de procesos importantes de la cadena de valor, para esto es necesario mapear los procesos y buscar las mejoras estructurales a través de la

eliminación de los siguientes factores: cuellos de botella, reproceso, esfuerzos perdidos, actividades que no añaden valor a la cadena e inconsistencias.

## **I.D. Marco Conceptual**

**Proceso:** Serie de fases de un fenómeno o evento.

**Estrategia:** Conjunto de técnicas destinadas al logro de un objetivo.

**Matriz:** Forma de organización de información a través de filas y columnas.

**Unidad Educativa:** Institución de educación que debe tener por lo menos 2 niveles de escolaridad.

**Rector:** Autoridad máxima en un colegio, escuela o universidad.

**Vicerrector:** Segunda autoridad dentro de una Institución de educación.

**Beca:** Ayuda económica asignada a estudiantes para que continúen con sus estudios

**Becado:** Estudiante favorecido por una beca.

**Cartera vencida:** “Obligaciones a las que se les ha cumplido el plazo establecido, valores que no se han recuperado oportunamente.” (Rosales, 2003, pág. 35)

**Balance general:** “Documento contable que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.” (Rosales, 2003, pág. 17)

**Bilingüe:** Institución que tiene dentro de sus planes de estudios la enseñanza de un segundo idioma.

**Pensión:** Asignación que recibe periódicamente una Institución por los servicios prestados.

**Matricula:** Valor inicial, pagadero una sola vez por periodo académico.

**Prorrateo:** Reparto proporcional de una cantidad, en este caso de las pensiones generadas en los meses de vacaciones.



**Liquidez:** “Estado de la posición de efectivo de una entidad y capacidad de cumplir con sus obligaciones inmediatas a su vencimiento.” (Rosales, 2003, pág. 97)

**Colecturía:** Departamento encargado del cobro de pensiones, matrículas y de la emisión de facturas.

**Cobro:** Acción de cobrar.

**Cobrar:** Percibir una cantidad adeudada.

**Factura:** Documento tributario en cual se detalla las mercancías compradas o vendidas, con el desglose correspondiente del I.V.A.

**Mercado:** Sitio físico o virtual en cual intercambian mercaderías o servicios de acuerdo a las leyes de oferta y demanda.

**Alumno:** Discípulo respecto de su maestro, de la materia que está aprendiendo o de la escuela, clase, colegio o universidad donde estudia. (WordReference)

**PEI:** Planificación Educativa Institucional.

**LOEI:** Ley Orgánica de Educación Intercultural.

**Bachillerato:** Comprende el primero, segundo y tercer curso de especialización que debe tomarse después de terminar el décimo año de instrucción básica; colegio.

## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El objetivo del diagnóstico situacional es determinar la situación actual de la Institución además de identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas; así lograr una correcta evaluación situacional y facilitar la formulación de estrategias futuras.

#### **II.A. Problemática de la Empresa.**

##### **II.A.1. Descripción del Diagrama de Ishikawa.**

El diagrama de Ishikawa es una técnica ilustrativa muy útil para graficar los problemas de una organización y sus causas, Ramírez lo define de la siguiente manera:

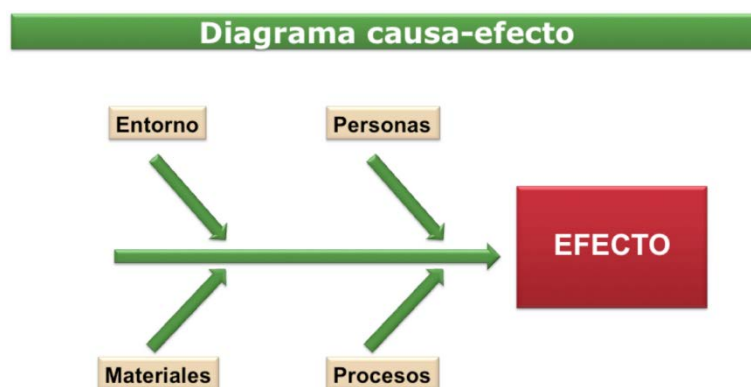
El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado "Espina de Pescado" por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena (Ramírez, 2007)

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como "línea principal o espina central". Posee varias flechas

inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o "grupo de causas del problema". (Ramirez, 2007)

El propósito de este diagrama es ayudarnos a identificar las posibles causas del problema, dibujando una línea horizontal a la cual se le agregan las “espinas” que son los factores que están involucrados, de los cuales se desprenden las causales del problema, el mismo que se coloca al final de esta línea recta.

**Figura 5: Diagrama de Ishikawa.**



**Autor: Leoncio Moreno.**

**Fuente:** <http://leonciomoreno.blogspot.com/2010/05/diagrama-de-ishikawa-otro-uso.html>

## II.A.2. Aplicación del Diagrama de Ishikawa en la Institución.

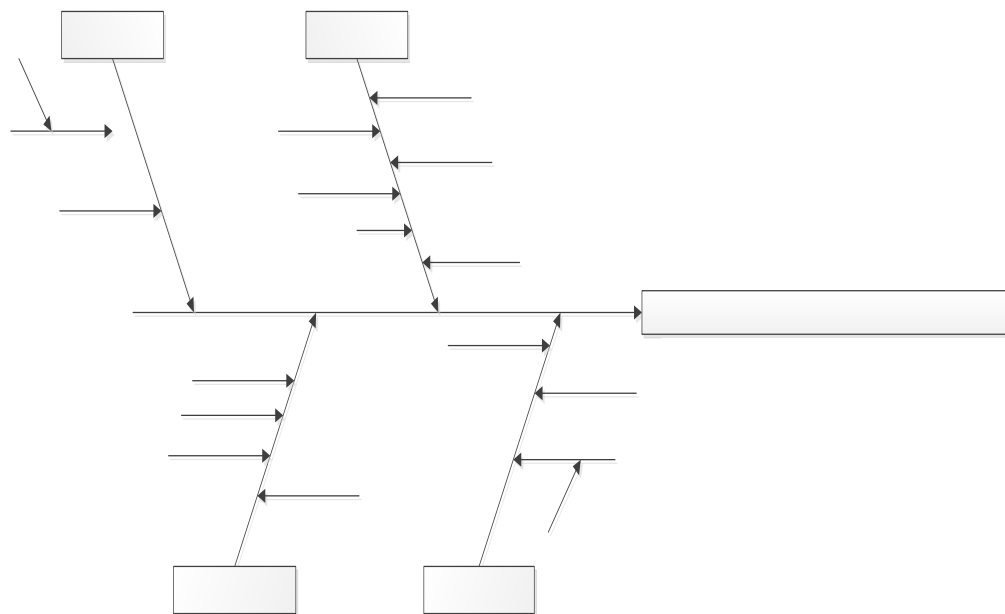
El Diagrama de Ishikawa aplicado a la Institución nos permitirá conocer y establecer las diversas causas que derivan en la pérdida de imagen y el bajo orgullo institucional que soportan alumnos y docentes, así también los problemas de liquidez que afectan a la Unidad Educativa Jean Piaget.

Para este análisis se ha tomado cuatro recursos principales: materiales, humanos, tecnológicos y económicos.

## II.A.3 Diagrama de Ishikawa Unidad Educativa Jean Piaget.

Aquí se presenta el diagrama de Ishikawa obtenido del análisis de problemas de la institución.

Figura 6 : Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Santiago Yerovi T

#### **II.A.4 Descripción del Problema de la Empresa.**

A continuación el detalle de los causas encontradas a través del diagrama de Ishikawa.

##### **II.A.4.a Recurso Material.**

El recurso material con el que cuenta la Institución no recibe un mantenimiento apropiado, principalmente porque no hay un cronograma de mantenimiento que se ajuste a un presupuesto; se reparan las instalaciones a medida que se van deteriorando o dañando y muchas veces este proceso no es adecuado y los clientes tanto internos como externos no encuentran las instalaciones en buen estado, lo que afecta a la imagen que la empresa busca proyectar.

En algunos casos la infraestructura no fue construida con materiales de alta calidad y esto incide en la durabilidad de la misma, esto también ocurre con las bancas, pupitres, sanitarios y laboratorios que están instalados en la Institución.

Algunas aulas y áreas de la Institución podrían mejorar estéticamente, lo que mejoraría los niveles de satisfacción y mejoraría el ánimo y la imagen de la Unidad Educativa Jean Piaget.

##### **II.A.4.b Recurso Tecnológico.**

El recurso tecnológico con el que cuenta la Institución no ha sido bien

Aprovechado aun, ya que la mayoría de procesos se los realiza de forma manual, esto repercute en la eficiencia y los tiempos de trabajo del personal administrativo y docente, lo que hace más difícil disponer de información estadística y determinar el avance de programas y proyectos.

Todavía no se ha realizado una efectiva implementación de las TICs a nivel general, el cobro de pensiones es todavía manual y en efectivo, lo que limita en opciones a los padres de familia. Al ser este un proceso manual está sujeto a errores humanos y a controversias.

La Institución no cuenta aún con una página web que ofrezca servicios en línea lo que limita las posibilidades tecnológicas que beneficien tanto a padres como a alumnos y que pueden servir como servicios diferenciadores, considerando esto como una abanico de posibilidades en aras de captar más alumnos y reducir los procesos manuales.

#### **II.A.4.c Recurso Humano**

El personal que labora en la Institución se encuentra muchas veces desmotivado lo que afecta su rendimiento y compromiso, una alta rotación de personal se traduce en altos costos cambiantes y la pérdida de continuidad académica, pocos logros académicos y deportivos son también una de las causas del bajo orgullo institucional y perjudica a la imagen general de la empresa

Los procesos no documentados y las demandas laborales también son causas Para la pérdida de imagen y los problemas financieros de la Institución.

#### **II.A.4.d Recurso Económico.**

La Institución cuenta con recursos económicos limitados, esto se debe principalmente a una falta de planificación financiera y una incorrecta ejecución de los presupuestos; además de una lenta recuperación de cartera que en algunos casos se trata de cartera incobrable, esto obligan al uso de los sobregiros para cubrir la el pago de sueldos y salarios dando como resultado problemas financieros frecuentes.

#### **II.B. Misión, Visión y metas principales.**

Este es el primer componente dentro de la administración estratégica el cual es necesario analizar para comprender la razón de ser de la Institución y como los dueños y directivos conciben a la organización y cuál ha sido y es la meta a alcanzar.

##### **II.B.1 Misión.**

La misión debe definir con claridad el negocio y tipo de organización, determinando que necesidad se satisface, a quien se satisface y como se satisfacen las necesidades de estos clientes, una misión bien formulada define también los principios filosóficos de la Institución y las metas principales que esta tiene a la largo plazo.

“La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer”  
(Jones, 1996, pág. 10).

Esta es la Misión tomada de la Revista Institucional publicada en el 2013 por los 25 años de vida institucional:

La Unidad Educativa Jean Piaget, de la ciudad de Latacunga, una Institución particular, que desarrolla capacidades intelectuales en niños y adolescentes; nuestro rol es enseñar y promover aprendizajes, que cumple con los perfiles y estándares de calidad educativa, para contribuir a la sociedad significativamente aplicando el modelo pedagógico constructivista social, que se enmarque en el Buen Vivir.

La misión concebida por la Institución no transmite con claridad quien es la Unidad Educativa Jean Piaget, nos dice que es de carácter particular pero no detalla sus principales virtudes, carece de fuerza al transmitir su objetivo principal y es bastante conservadora al referirse a estándares de calidad y servicio ofertado, esta falta de fortaleza y ambigüedad en la misión afecta negativamente al espíritu institucional ya que no logra transmitir el orgullo institucional.

## **II.A.2 Visión**

Como nos dice (Jones, 1996) la visión en si no es más que una declaración formal de lo que la empresa o Institución quiere lograr, debe incluirse las principales estrategias corporativas o institucionales y la descripción minuciosa de estos elementos sirve de guía para la formulación de estrategias.

La visión debe servir de guía para que toda la organización comprenda cual es el objetivo a largo a plazo planteado y que debe ser alcanzado a través de acciones diarias que encaminen a la Institución hacia ese horizonte.



La visión debe ser de carácter progresista y destacar el mejoramiento continuo, así como encaminar a la organización hacia la excelencia o el liderazgo dentro de la industria, la visión no puede ser de ninguna manera conformista y carente de objetivos institucionales.

Esta es la visión de la Institución como consta en la Revista Institucional publicada en el 2013:

La Unidad Educativa Jean Piaget, de la ciudad de Latacunga, parroquia Ignacio Flores, aspira en el nuevo quinquenio lectivo, continuar como una Institución emprendedora y formadora de entes constructivos, para la sociedad cotopaxense y ecuatoriana dedicada a generar aprendizajes significativos, inspirada en los principios del Buen Vivir.

El no plantear metas y objetivo claros tiene como consecuencia que la organización no sienta la necesidad de mejorar procesos y de buscar el liderazgo de la industria, tanto el alumnado como el personal que labora en la Institución no tiene claro el camino a seguir, en la visión se explica que la Institución continuará como una Institución emprendedora y formadora, este no es un objetivo que busque alcanzar una ventaja competitiva ya que no concibe ninguna estrategia.

## **II.C. Análisis Externo.**

El análisis externo nos permitirá identificar oportunidades y amenazas en el ambiente en el que opera la Institución, se debe considerar factores macroeconómicos, tecnológicos,

sociales, políticos y legales. Debido al tamaño de la organización y su representación en el mercado este análisis está enfocado en el contexto nacional.

### **II.C.1 El Ambiente Externo: Económico**

De acuerdo con (Jones, 1996) en su libro *El Enfoque Estratégico* la condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía, este puede ser medido con cuatro indicadores macroeconómicos: crecimiento económico, tasas de interés, inflación y tasa de cambio monetario.

**El crecimiento económico** tiene como resultado un mayor gasto o desembolso por parte de los consumidores, esto produce un ambiente menos hostil en la industria y un crecimiento en la demanda de productos y servicios.

Según datos publicados por el Banco Central del Ecuador, el país tuvo un crecimiento medido a través PIB en el año 2011 de 8%, 5.1% en año 2012 y se calcula que el año 2013 cerrará con un crecimiento que estará entre 3.7% y 4%. Según la proyección divulgada por el Fondo Monetario Internacional a inicios de octubre del 2013 se estimada que para el año 2014 el Ecuador alcance un crecimiento anual del Producto Interno Bruto del 4%.

Esta información contrasta positivamente con la proyección estimada para América Latina para el año 2013 de 3% y de un posible 3.4% para el año 2014, lo que coloca a la economía ecuatoriana entre las economías con mayor crecimiento para el año 2014.

**La tasa de interés** y la variación de la misma determinan el nivel de demanda para muchos productos y servicios dentro de una economía, en el Ecuador la tasa de interés

referencial tanto activa como pasiva han permanecido estables desde el 28 de febrero del 2012 al 31 de enero del 2014 y al momento se encuentran en 8.17% y 4.53% respectivamente, esta estabilidad financiera favorece el acceso a créditos a través de la banca pública o privada.

**La inflación** al ser esta elevada puede desestabilizar la economía, producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios; así nos explica (Jones, 1996), al no poder predecir la inflación para un periodo económico se vuelve casi imposible predecir el futuro rendimiento de los proyectos, esta incertidumbre se traduce en que los distintos actores económicos estén menos dispuestos a invertir, esto reduce la actividad económica lo que complica la economía y esta puede convertirse fácilmente en una crisis nacional.

La inflación en el Ecuador en el año 2013 fue de 2,7 % según datos publicados en la página del INEC, y este promedio es el más bajo registrado en los últimos 8 años y una de las inflaciones más bajas de la región; según proyección del Fondo Monetario Internacional se espera que el Ecuador registre una inflación del 4 % para el año 2014.

**Figura 7 : Inflación anual acumulada del Ecuador año 2005 – 2013.**



Elaborado por: INEC

Fuente: INEC <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2013-con-una-inflacion-de-270/>

**La tasa de cambio monetario** no es posible analizar debido a que desde el año 2000 el Ecuador mantienen una economía dolarizada no sujeta a variaciones en la tasa de cambio monetario.

**CONNOTACION:** La actual situación económica del Ecuador es positiva lo que la convierte en una oportunidad alta, porque esta condición económica favorece al crecimiento de la clase media y siendo este nivel socio económico el principal consumidor del servicio educativo privado, su crecimiento se traduce en una expansión del mercado aumentando el número de demandantes.

### **II.C.2 El Ambiente Externo: Tecnológico**

El cambio tecnológico puede representar tanto una oportunidad como una amenaza ya que puede hacer que un producto o servicio ya establecido se haga obsoleto en muy poco tiempo pero de la misma manera puede convertirse en una verdadera oportunidad para nuevos productos y servicios que sepan aprovechar este adelanto tecnológico.

El ambiente externo tecnológico también está dado por la accesibilidad a la tecnología que tengan los actores del escenario económico y que tan dispuestos estén a incorporar esta tecnología en sus procesos diarios.

El internet es la TIC más importante en el ámbito académico y en el Ecuador según cifras del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, a finales del 2013 se registran 5.4 millones de ecuatorianos que poseen acceso al servicio de internet banda ancha,

siendo la Corporación Nacional de Telecomunicaciones el principal proveedor de este servicio.

El teléfono inteligente o Smartphone abre las puertas a un mundo infinito de posibilidades que pueden ajustarse a través de las diversas aplicaciones por las cuales se pueden acceder a servicios de diversas industrias; según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en el Ecuador existen a abril del 2013, 839.705 usuarios de teléfonos inteligentes con acceso a internet a través de planes de operadoras o redes inalámbricas, muchas empresas están integrando sus servicios a las apps de los teléfonos inteligentes para complementar sus servicios y obtener una ventaja competitiva aprovechando la alta tecnología y el acceso de internet de estos equipos.

**CONNOTACIÓN:** El avance tecnológico en el Ecuador y la penetración del internet ha mejorado en los últimos años así como el uso de tecnología en la vida cotidiana por lo que el aprovechamiento de la tecnología es una oportunidad alta, porque se podría desarrollar programas de educación a distancia con el uso de la plataforma tecnológica, se puede obtener una ventaja tecnológica frente a los competidores con el desarrollo de una app para el teléfono que permita integrar servicios para alumnos y padres de familia, ya sea para revisar el avance académico de los representados o notificaciones importantes.

Integrar un sistema escolástico para que los docentes puedan calificar y subir notas desde cualquier locación con acceso al internet permitiría la optimización en el uso de papel, así como del tiempo destinado por la secretaría para este proceso.

### **II.C.3 El Ambiente externo: Social.**

El cambio en el ambiente social de un país origina tanto oportunidades como amenazas, y como plantea (Koontz, 1998) “este se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las persona de un grupo social determinado”.

En el Ecuador desde el año 2006 hay mejoras significativas en materia de inclusión social, a través de reformas en la Constitución las personas con capacidades especiales han mejorado su acceso a servicios y mejorado el cumplimiento de sus derechos ciudadanos como el acceso a la salud, educación y un trabajo digno.

Estas reformas en el ámbito social obligan a todos las instituciones educativas a implementar cambios que permitan el acceso a dichos servicios para las personas con discapacidades y de igual forma mejorar la movilidad para personas con capacidades especiales.

**CONNOTACIÓN:** La inclusión de personas discapacitadas en todo ámbito social está amparada por la Constitución de Montecristi del año 2008, y es una obligación para muchas instituciones y entre ellas las que ofrecen servicios educativos, el ambiente social inclusivo para personas con capacidades especiales convierte es una oportunidad media que podría ser aprovechada por la Institución mejorando el acceso a los servicios y la movilidad dentro del plantel que cuenta con espacio suficiente para dicho propósito, el brindar el servicio a este segmento del mercado amplia el mismo y mejora la imagen institucional.

### **II.C.5 El Ambiente externo: Político y Legal**

El ambiente político y legal tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas que se puedan generar en un mercado, es de esta manera como el gobierno con sus políticas y legislación afectan a todas las empresas y todos los aspectos de la vida, pueden algunos casos fomentar los negocios y en otros casos limitarlos.

Generalmente las leyes se aprueban como resultado de presiones y de problemas sociales y estas buscan en algunos casos la desregularización de las empresas y en otros casos la regulación, es así como las empresas y demás actores económicos se ven rodeados de una gran cantidad de leyes, reglamentos y regulaciones.

En el Ecuador la tendencia actual en el ámbito económico y principalmente en el ámbito educativo es hacia una mayor regulación, es así como del seno de la Asamblea Nacional nace la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) aprobada en marzo del 2011.

En la actual LOEI se establece en el art N° 56 el carácter no lucrativo de las instituciones de Educación Media “Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro”

En el mismo artículo de la LOEI se establece la prohibición de cobrar a los estudiantes valores adicionales a los aprobados para la matrícula y pensión, de esta manera se prohíbe la venta de útiles, uniformes, colaciones, revistas, recorridos escolares, cuotas especiales y cualquier otro rubro que no esté incluido ya en la pensión; “Todo cobro de rubros no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado, sin perjuicio de las sanciones que por tal motivo pueda establecer la Autoridad Educativa Nacional”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural establece la categorización de las instituciones educativas basadas en indicadores que miden aspectos físicos, tecnológicos, pedagógicos, administrativos y académicos; de igual forma establece las obligaciones y responsabilidades de las autoridades de cada Institución.

Anteriormente los procesos de evaluación eran menos estrictos y obedecían a un control de la planificación educativa entregada cada año a la Dirección Provincial de Educación.

**CONNOTACIÓN:** El ambiente político del Ecuador es estable desde el 2006, pocas protestas sociales y el mantenimiento de la continuidad en los gobiernos convierten a este factor en una oportunidad media porque brinda a las empresas e instituciones seguridad para poder planificar acciones futuras en un escenario estable.

El Ecuador atraviesa **reformas legales** en muchas áreas, se incrementan los agentes reguladores y las regulaciones para desarrollar actividades productivas, especialmente en el área de la educación que es objeto de constantes controles, cambios y evaluaciones, este convierte a este factor en una **amenaza alta** porque el tipo de organización y factores internos de la Institución hace que los cambios tomen mucho tiempo y recursos en implementarse y corre el riesgo de no calificar en las inspecciones.

## **II.C.6 Micro ambiente**

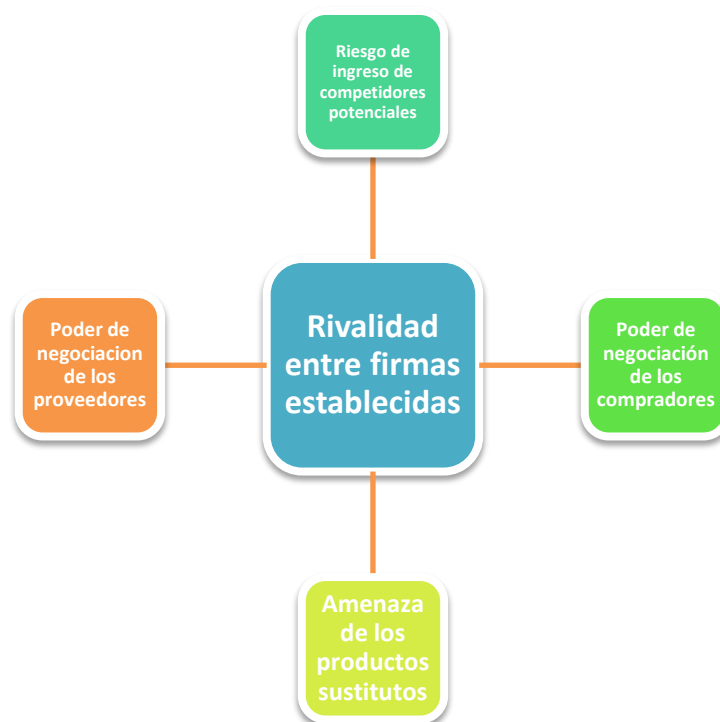
Para el análisis del micro ambiente o micro entorno de la Institución se utilizará el Modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por el profesor de Harvard School of Business Administration Michael Porter, el cual consiste en analizar las fuerzas competitivas de un



ambiente para determinar posibles oportunidades y amenazas. De acuerdo a Porter las fuerzas son las siguientes: el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de la misma industria, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la proximidad de sustitutos para los productos o servicios de la empresa.

Según la teoría de Michael Porter mientras más fuerte sea cada una de las cinco fuerzas la capacidad que tienen las empresas de aumentar los precios y su rentabilidad se verá limitada.

**Figura 8 : Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**



**Elaborado por: Santiago Yerovi T.**

**Fuente: Teoría de Michael Porter.**

### **II.C.6.a Competidores Potenciales.**

Son todas aquellas instituciones que al momento no participan en el mercado pero tienen la capacidad de hacerlo, mientras más empresas o instituciones ingresen a esta industria más difícil será mantener la participación en el mercado.

En este sentido todos podrían ser competidores si tuviesen el recurso económico y capital humano adecuado, pero para ingresar a competir en el sector educativo actualmente existen algunas barreras de entrada altas.

Las instituciones educativas pueden únicamente funcionar si han obtenido los permisos respectivos en los distintos agentes de control, para lo cual se debe presentar una planificación acorde a la LOEI, y esta es aprobada curso por curso y año a año, es decir que la Institución que ingresa al mercado podrá crecer en número de cursos en razón de uno al año.

El reglamento de la LOEI también establece la capacidad física instalada que debe tener un establecimiento educativo, así como el número de pupitres, áreas de espacios verdes, número de baños, número de docentes y el espacio mínimo para que la Institución pueda funcionar, esto implica una gran inversión inicial en áreas físicas, espacios verdes y docentes.

**CONNOTACIÓN:** Aunque cualquiera con los recursos necesarios puede convertirse en un posible competidor, las barreras de entrada en la industria son lo suficientemente altas como para que este factor sea una **amenaza baja**.

### **II.C.6.b Rivalidad entre compañías establecidas.**

Esta es la segunda fuerza competitiva de Porter y nos dice que “si la fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades” (Jones, 1996), pero si la fuerza competitiva es sólida y hay una intensa rivalidad, la competencia por precios puede resultar en una guerra de precios lo que limita la rentabilidad al reducir el margen de utilidad que las empresas obtienen por su precios.

La Unidad Educativa Jean Piaget está en una estructura de mercado fragmentada porque hay una gran cantidad de instituciones medianas, pequeñas y algunas grandes, pero ninguna está en posición de dominar este mercado.

La dificultad de la Institución para diferenciar su servicio del de sus competidores tiene como resultado que la marca haya perdido fuerza en el mercado y con el objetivo de conservar los clientes se ha visto en la necesidad de ofrecer descuentos en las pensiones y matriculas, descuentos que no obedecen a una tabla establecida a través de un estudio adecuado.

En la ciudad de Latacunga hay un gran número de ofertantes de servicios educativos, tanto privados como públicos, municipales y fisco misionales. Algunos de estos ofertantes privados ingresaron al mercado poco antes de las reformas a la Ley de Educación, es decir cuando las barreras de entrada eran muy bajas, y como regla estos ofertantes no poseen un campus propio para desarrollar su actividad.

Con el nuevo Reglamento a la LOEI las instituciones educativas deben realizar adecuaciones para garantizar el acceso a personas discapacitadas, mantener áreas verdes, un espacio físico adecuado para el número de alumnos, canchas y laboratorios así como docentes de planta, esto es un costo importante para las instituciones con pocos años en el mercado y que no han logrado capturar un número significativo de clientes.

Las escuelas y colegios financiados por el estado o los municipios son instituciones con mucha trayectoria y muchos años de creación, todos tienen su campus propio y albergan a una gran cantidad de estudiantes; estas al ser públicas ofrecen un servicio estandarizado por el Estado y el ingreso a la misma es a través de la obtención de cupos, que dependerá mucho del lugar de residencia de los candidatos y de la disponibilidad de cupos nuevos dentro de cada Institución.

Existen también en este mercado tres instituciones católicas con recursos fiscales misionales, estos colegios son regentados por distintas congregaciones de la iglesia católica y poseen campus propio, tienen muchos años de trayectoria institucional y son actores importantes del mercado de servicios educativos.

Por último tenemos a las escuelas, colegios y unidades educativas privadas y laicas quienes son los competidores directos de la Unidad Educativa Jean Piaget.

**CONNOTACIÓN:** Debido a la gran cantidad de ofertantes de un servicio genérico que existen en la ciudad de Latacunga se considera a este factor como una **amenaza alta** por que la Institución se ve obligada a utilizar descuentos como política para mantener y atraer clientes.

### **II.C.6.c El poder de negociación de los compradores.**

Esta fuerza competitiva considera a los compradores como una amenaza cuando estos obligan a bajar los precios de los productos o servicios o cuando estos demandan mayor calidad o un mejor servicio, en contraste los compradores débiles son una oportunidad para aumentar los precios y obtener mejores rendimientos.

Según Porter los compradores son poderosos bajo las siguientes circunstancias:

- Cuando los compradores están concentrados y estos compran grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos.
- Cuando los compradores plantean una amenaza real de integración hacia atrás.
- Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud.
- Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas o menores costos.
- Cuando es factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
- Cuando los productos que se ofrecen son estándares o no diferenciados.

Los compradores o clientes dentro del sector educativo son los alumnos quienes se benefician del servicio educativo, o bien aquellas personas que tienen la potestad de decidir sobre las que reciben el servicio, en este caso son los progenitores o los representantes legales de los menores que tienen a su cargo.

El poder de los compradores que parte del volumen de compra es nulo ya que no existe la posibilidad de que un mismo comprador adquiriera mayor volumen del mismo servicio.

Algunos factores van en contra de los compradores o clientes del sector educativo y esto debido a la importancia y necesidad del servicio educativo que representa para los compradores, lo que los obliga a adquirirlo; también la falta de información que el comprador tiene sobre este servicio ya que en muchas ocasiones desconoce detalles como la planificación curricular u otros programas académicos y no académicos; debido a esta escasa o parcial información del comprador la reputación de la Institución educativa juega un papel determinante.

El comprador al cambiar de institución educativa tiene que afrontar altos costes, ya que el cambio de centro educativo es un gasto para el comprador ya que debe adquirir nuevos uniformes, nuevo material académico, puede haber gastos de transporte si el centro educativo se encuentra en una ubicación más lejana; también está el costo académico del desajuste curricular que hay entre instituciones educativas, así también el costo emocional que radica en cambio de círculos sociales para el estudiante.

Es así como el real poder del comprador radica en la posibilidad de elegir un centro educativo ya sea este público, privado o fisco misional, es ésta posibilidad de elección que tiene el comprador, lo que condiciona la estrategia competitiva de la Unidad Educativa Jean Piaget que como toda Institución de carácter privado tiene como objetivo el de mantener e incrementar la demanda de su servicio.

**Connotación:** El poder de negociación de los compradores para las Instituciones representa una **amenaza media**, considerando la poca información que tiene el consumidor sobre la diferenciación del producto y la capacidad de elegir entre muchos ofertantes que al parecer ofrecen un servicio estándar.

#### **II.C.6.d El poder de negociación de los proveedores.**

Se considera una amenaza a los proveedores cuando estos están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de estos. (Jones, 1996)

Los proveedores son poderosos bajo las siguientes condiciones:

- Que un grupo de proveedores represente una amenaza real de integración hacia adelante.
- Cuando la empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- Cuando los proveedores venden un insumo muy importante para el comprador y que éste no pueda ser reemplazado por otro.
- Cuando los productos de un proveedor son bien diferenciados y el cambiarlo implica un alto costo para el comprador.
- Cuando el mercado está dominado por pocas empresas.

Los centros educativos no tienen proveedores con suficiente poder para que este afecte el servicio educativo ya que éste es intangible y no depende de materias primas para su resultado final.

Los proveedores de los centros educativos son principalmente las editoriales las cuales tienen poco poder ya que son muchas y los centros educativos generalmente tienen muchos alumnos que se traduce en una ventaja.

**CONNOTACIÓN:** El poder de negociación de los proveedores es baja por lo tanto estos no representan ninguna amenaza para la Unidad Educativa Jean Piaget.

#### **II.C.6.e La amenaza de los sustitutos.**

Esta es la última fuerza descrita por Michael Porter nos dice que la amenaza de los sustitutos se da cuando hay productos o servicios de industrias que satisfacen al consumidor como los que ofrece la empresa proveedora.

“Es así como la existencia de sustitutos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.” (Jones, 1996)

Los productos sustitutos que deben considerarse son aquellos que:

- Los compradores son propensos a sustituir
- Los productos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos
- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra los productos del sector industrial.

Los servicios sustitutos para la Unidad Educativa Jean Piaget son todos aquellos centros educativos públicos ya que ofrecen el mismo servicio reglamentado por el Estado; en esencia deben contener los mismos conocimientos académicos y disponer de las mismas facilidades físicas que los centros privados.



Pero reemplazar la educación privada en su totalidad por la pública es una realidad poco probable para el Ecuador, debido a la magnitud de la inversión necesaria para satisfacer este mercado.

Los centros educativos públicos operan siempre al máximo de la capacidad instalada y están sujetos a un presupuesto anual que puede variar de acuerdo a la situación económica del país; es posible que algunos clientes migren de un servicio privado a uno público por diversos motivos sean estos económicos o sociales pero los centros educativos privados y de igual manera la Unidad Educativa Jean Piaget son siempre más amigables con el cliente y el trato personal es una diferencia que motiva a muchos padres a realizar el esfuerzo económico de mantener a sus hijos en centros educativos privados.

CONNOTACION: La amenaza de los sustitutos es una **amenaza baja** para la Unidad Educativa Jean Piaget.

#### **II.C.6.f Organismos de Control.**

La Unidad Educativa Jean Piaget igual que todos los establecimientos educativos es controlada por los siguientes organismos e instituciones.

- **Cuerpo de Bomberos:** Es una obligación de la Institución renovar este permiso, para lo cual debe contar con los equipos de detección de humo, extintores de incendios y además debe contar con una salida de emergencia.
- **Municipio:** En este organismo de gobierno local, la Institución debe obtener el permiso anual de funcionamiento, la patente municipal, cancelar los derechos de uso de suelo, derecho de uso de publicidad y el impuesto predial.
- **Servicio de Rentas Internas:** La Institución debe contar con el Registro Único de Contribuyentes, actualmente los servicios educativos están exentos del pago del I.V.A por lo

que la Unidad Educativa Jean Piaget no grava este impuestos en sus facturas, pero si es obligación realizar la declaración de este impuesto todos los meses dentro de las fechas establecidas para evitar multas y sanciones. Al ser un agente de retención se debe declarar todos los valores retenidos mensualmente, es necesario mantenerse al día en el pago de impuestos, facturar correctamente los servicios vendidos y realizar las declaración puntualmente, si ha generado impuesto a la renta este debe ser declarado y cancelado dentro de los plazos asignados al número de R.U.C

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** Es obligación de todo empleador realizar el pago de los valores retenidos a la empleados por concepto de aportación personal, fondos de reserva u otros valores de forma mensual y dentro del calendario establecido por el IESS, de igual manera la Institución deberá depositar los valores correspondientes a la aportación patronal; el incumplir esta norma ha generado gastos altos por concepto de multas y sanciones por los tanto esta se considera una **amenaza alta**.
- **Ministerio de Relaciones Laborales:** Es organismo es el encargado de velar por el cumplimiento de la Ley Laboral vigente, es en éste Ministerio donde se legalizan los contratos que se mantienen con el personal docente, administrativo y de servicios de la Institución. Es a través de este organismo que se norma y sanciona conductas inapropiadas por parte de los empleados.
- **Dirección Provincial de Educación:** Este organismo de control realiza inspecciones sin aviso previo a los centros educativos para verificar que se cumpla la normativa establecida en la LOEI y el reglamento de la misma; cada año la Institución tiene la obligación de presentar la planificación anual y la proyección de gastos e ingresos así como los valores de pensiones y matriculas para la respectiva aprobación.

**CONNOTACION:** Los organismos de control representan una amenaza media para la Institución ya que las inspecciones de estos se han hecho más frecuente y técnicas, dadas las

condiciones administrativas actuales de la Institución hay el riesgo de enfrentar problemas en estas inspecciones.

#### **2.4. Ambiente Interno.**

El análisis interno nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades que poseen la Institución, “mediante un análisis del ambiente interno, una compañía determina *lo que se puede hacer*, es decir las acciones que le permiten sus recursos, capacidades y aptitudes centrales únicos”. (Hitt, Irelan, & Hoskinsson, 1999, pág. 86)

Según estos autores es necesario percibir a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes que pueden utilizarse para generar una ventaja competitiva, esto sugiere que las empresas tienen por lo menos algún recurso o capacidad que las otras no tienen.

Como parte del análisis interno se ha diseñado una encuesta que se aplicó a una muestra de 170 padres de familia de la Unidad Educativa Jean Piaget para medir la satisfacción del cliente, estos resultados y conclusiones se detallan a continuación de acuerdo al área al que pertenecen.

#### **II.D.1 Administrativo**

La administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos es una responsabilidad actualmente compartida por el Rectorado y Vicerrectorado de la Institución, la administración de los mismo no se apega a una planificación estratégica con objetivos claros, los procesos de toma de decisiones no están documentados, la mayoría de decisiones se toman para remediar problemas o conflictos que se van presentado durante el año lectivo, como consecuencia no se evidencia un eficiente aprovechamiento de los recursos existentes.

La Institución carece también de planificación y de un presupuesto anual que se ejecute y cumpla con apego.

**CONNOTACIÓN:** La falta de presupuestos y planificación estratégica representa una debilidad alta porque las decisiones sobre gastos se toman sobre la marcha y al final de los periodos hay déficits que se traducen en una falta de liquidez.

La dirección académica o disciplinaria del plantel educativo no es independiente de la administración financiera y estratégica de la Institución lo que es una debilidad alta para la Institución porque reduce la eficiencia en la toma de decisiones.

## **II.D.2 Organización**

El esquema organización de la Unidad Educativa Jean Piaget va en concordancia con lo que se establece en Reglamento para establecimientos educativos de la LOEI, y se puede evidenciar con la separación física de las oficinas de Rector, Vicerrector e Inspector, existe además una oficina para la Secretaria de la Institución.

En la entrevista realizada a los funcionarios de estos departamentos se pudo evidenciar que no conocen exactamente cuáles son las funciones que debe desarrollar cada uno, y en muchos casos los funcionarios tienen claro cuáles son los procedimientos que deben ejecutarse para cumplir dichas funciones.

Se evidenció también que los funcionarios se atribuyen con frecuencia funciones diferentes a las estipuladas a las establecidas en el reglamento lo que hace ineficiente el desarrollo de las funciones para las que fueron contratados interfiriendo con el trabajo de otros departamentos, en ocasiones estas son funciones ajenas al ámbito laboral.

**CONNOTACION:** Este desconocimiento de funciones y procedimientos es para la Institución una debilidad media porque reduce la eficiencia del personal y de los recursos.

### II.D.3 Dirección

En la encuesta realizada a los padres de familia se realizaron las siguientes preguntas:

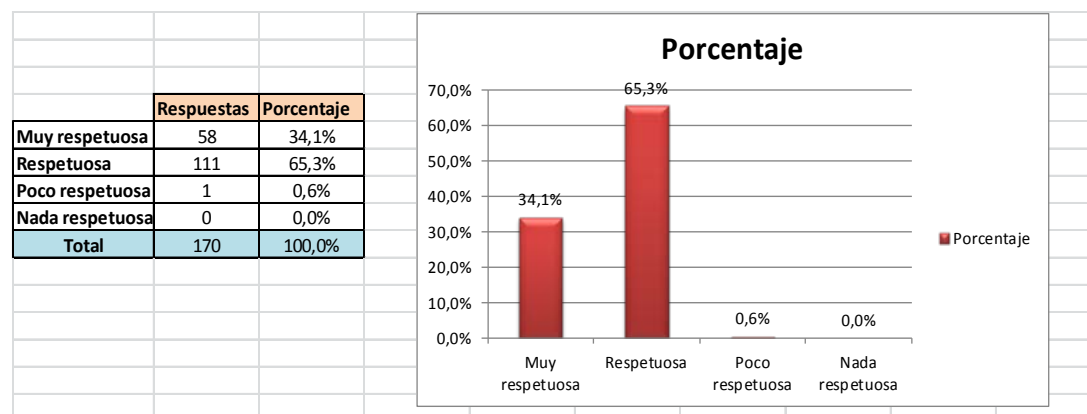
- ¿Cómo califica el trabajo de los directivos de la Institución?

Los resultados indican que el 53.5% de los encuestados percibe el trabajo realizado por los directivos de la Institución como bueno, y el un 34.7% lo encuentra muy bueno, y un 11.8% muestra su insatisfacción calificando al trabajo de los Directivos como regular.

El 88,2% de la muestra está satisfecho con la gestión, por lo tanto este indicador demuestra que la gestión de los Directivos es buena, esta es una **fortaleza alta**.

- ¿Cómo califica la actitud que tienen los directivos de la Institución con los familiares de los estudiantes?

**Figura 9 : Calificación a los directivos en relación a la actitud con los estudiantes y familiares.**



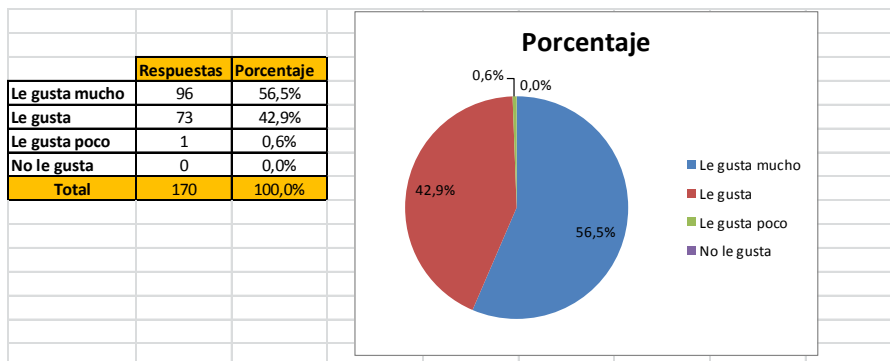
Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Los resultados de la encuesta revelan que el 65,3% de la población encuestada siente que la relación entre los Directivos y los padres de familia es respetuosa, un 34,1% la percibe como muy respetuosa y tan solo el 0,6% la ve como poco respetuosa, esto demuestra el trato amable y cordial con los clientes que es una **fortaleza media** para la Institución.

- ¿A su representado le gusta permanecer en la Institución Educativa?

**Figura 10 : Gusto de los representados por permanecer en la Unidad Educativa Jean**

**Piaget.**



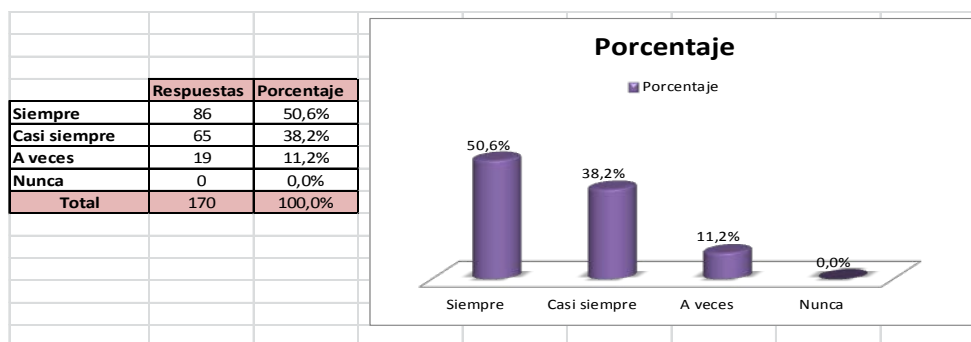
Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Al 56,5 % de los padres de familia encuestados afirmaron que a sus representados les gusta mucho permanecer en la Institución, al 42,9 % les gusta o están conformes y al 0,6 % les gusta poco, a pesar de tener porcentajes favorables es necesario tomar acciones para alcanzar niveles más altos de satisfacción entre los estudiantes y padres de familia.

Se considera al gusto de los estudiantes para permanecer en la Institución como una **fortaleza alta.**

- ¿La Institución brinda apoyo especial a los estudiantes, para que puedan cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones escolares?

**Figura 11: Apoyo a los estudiantes para cumplir obligaciones escolares.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

De los encuestados el 50,6% contestó que la Institución siempre se brinda apoyo especial a los estudiantes para cumplir satisfactoriamente sus obligaciones escolares, el 38,2 % contesta que casi siempre y el 11,2 % contesta que a veces, como es apreciable la mayoría de los encuestados considera que si se brinda ayudas suficientes a los estudiantes para cumplir sus tareas escolares.

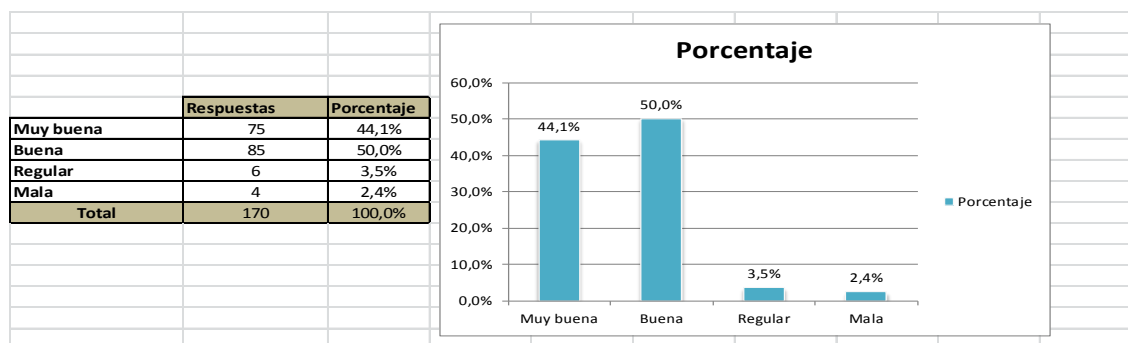
Esta fortaleza de la Institución se debe a políticas de la señora Vicerrectora que en muchos de los casos brinda estas ayudas a los alumnos personalmente, esto suele darse después del horario de clases en las oficinas, es común encontrar muchos alumnos haciendo tareas dirigidas por la Vicerrectora.

Esto que es una fortaleza bien vista por los padres de familia es a la vez una debilidad porque estas tareas no contempladas en el reglamento de la LOEI distraen a la Vicerrectora de las actividades determinadas en la ley y que son de mayor prioridad para la Institución.

En algunas ocasiones se designa a profesores en las tardes para nivelar a los alumnos atrasados académicamente, al tener una prohibición en la ley para cobrar valores extras a los estipulados en la pensión y matrícula, el cobro de estos valores se hace sin que estos entren a las cuentas de la Institución a través de la debida facturación; en otras ocasiones los padres de familia se rehúsan a cancelar estos valores, los mismos que al no poder ser recuperados ocasionan un gasto innecesario para la Institución.

Es así como la percepción de los padres de familia sobre ayudas a estudiantes para cumplir con tareas académicas es una fortaleza media; pero **los recursos utilizados para dicho propósito son una debilidad media.**

- **¿Cómo califica, en general, la calidad educativa de la Institución?**

**Figura 12: Calidad educativa en la Institución.**

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

En esta grafica se puede apreciar que los padres de familia encuestados califican en un 50% como buena la calidad educativa brindada por la Institución, y un 44,1% la califica de muy buena, los que califican de regular corresponden al 3,5 % y mala la califican el 2,4 %, por estos porcentajes obtenidos se considera a la percepción de calidad educativa como una **fortaleza alta**.

#### II.D.4 Control

En la estructura organizacional de la Institución los departamentos encargados de realizar controles son : el Rectorado, el Vicerrectorado y la Inspección General, quienes efectivamente realizan controles de avance académico tanto a profesores y a estudiantes siendo esta una fortaleza que puede ser potenciada con el establecimiento de procedimientos documentados; también el control disciplinario es bueno ya que se evidencia la no existencia de pandillas, uso de drogas o violencia en los estudiantes, esto es una fortaleza en la Institución pese a que los procesos tampoco están debidamente documentados.

Esto contrasta con el control que debe realizarse sobre el uso de los recursos con lo que se cuenta en la Institución el cual es casi inexistente, tanto los recursos económicos obtenidos a



través del cobro de pensiones y matrículas como el de los recursos materiales ya existentes en la Institución.

La falta de auditoría financiera a las cuentas de la Institución es una debilidad, así como al uso y custodia de materiales didácticos, audiovisuales y libros de la biblioteca.

#### **II.D.5 Financiera**

La Unidad Educativa Jean Piaget no realiza presupuestos anuales ni tampoco cuenta actualmente con una planificación estratégica y financiera que le permita sobrellevar la falta de liquidez que la obliga a los constantes sobregiros.

Gran parte de los problemas financieros de la Institución se dan por un ineficiente cobro de pensiones y matrículas ya que la Institución no cuenta con convenios de pagos en instituciones financieras o tarjetas de crédito, y los pagos deben realizarse en efectivo y en la Institución. Esta es una debilidad alta porque no brinda facilidades a los padres de familia para realizar los pagos a tiempo y tampoco hay ningún beneficio por pagos adelantados o dentro de las fechas.

Lo que sí se pudo evidenciar es una gran flexibilidad al momento de extender crédito a los padres de familia y sus representados, la cartera en muchos casos excede los seis meses y hay evidencia de casos en que esta es incobrable.

La concesión de descuentos en las pensiones no obedece a regla, política o estudio alguno y se lo realiza al 80 % de los alumnos en montos diferentes, estos descuentos son negociados a puerta cerrada con la Rectora y Vicerrectora de la Institución los mismos que generan malestar en los padres de familia que pagan la pensión completa afectando la imagen institucional y lealtad de los clientes, así como afecta también a los ingresos que recibe la Institución que con frecuencia no cubren los costos de operación.

## II.D.6 Tecnología

La tecnología es con frecuencia una herramienta importante para transmitir conocimientos así como para administrar eficientemente los recursos, el uso de esta puede convertirse en una ventaja competitiva que ayuda a mejorar la posición de la Institución en el mercado.

El uso de la tecnología en la Unidad Educativa Jean Piaget es todavía mínimo, los únicos departamentos que utilizan computadores para sus procesos son la secretaria y la contaduría, en todos los otros departamentos no se evidencia el uso de tecnología y los procesos no son documentados.

La Institución cuenta con un servicio de internet y de wi-fi pero el mismo no es utilizado ni por los directivos, profesores o alumnos.

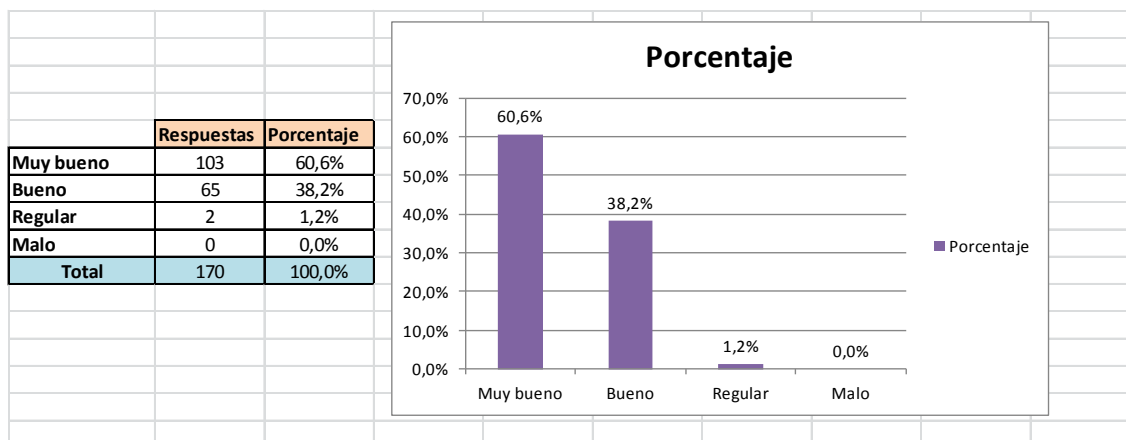
Con el afán de entrar en la era tecnológica en el año 2013 la Unidad Educativa implemento su página web: [www.jeanpiaget.ec](http://www.jeanpiaget.ec), la cual se encuentra activa y es actualizada mes a mes con información de las actividad desarrolladas; pero esta no cuenta con un servicio escolástico que permita subir la notas de los alumnos o que el progreso de los estudiantes pueda ser monitoreado por los padres de familia, en general es una tecnología que esta subutilizada.

La implementación y uso de la tecnología es una debilidad de la Unidad Educativa Jean Piaget.

## 2.D.7 Talento Humano

El talento humano es el recurso más importante de cualquier empresa, especialmente para las empresas que ofertan servicios, en este punto se busca medir la percepción de calidad o satisfacción con el recurso humano existente en la Institución.

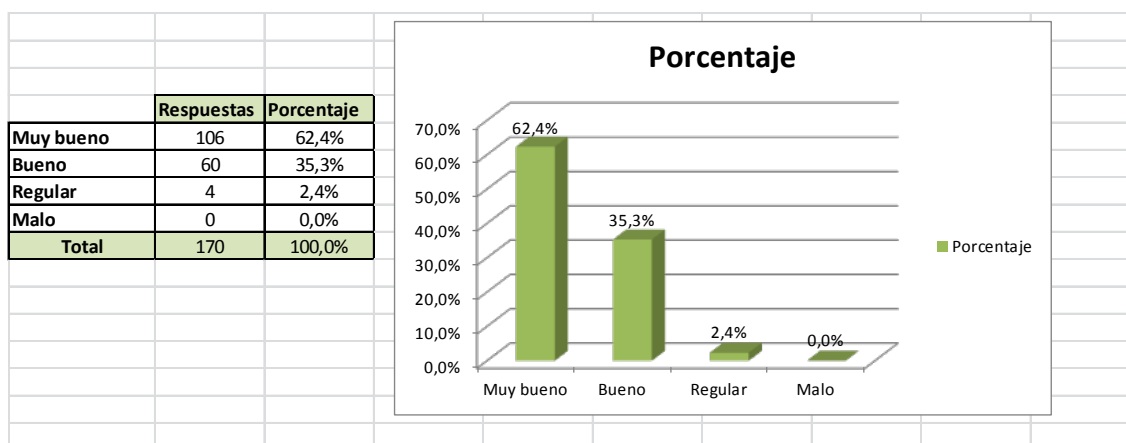
- **¿Cómo califica la capacidad que tiene el profesor o la profesora del año en que se encuentra su representado, para enseñar lo necesario a los estudiantes?.**

**Figura 13: Capacidad del profesor para transmitir conocimientos.**

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

El 60,6 % califica de muy bueno a la capacidad que tienen el personal docente para transmitir conocimientos a los representados, el 38,2 % califica como bueno y solo 1,2% califica de regular, ningún encuestado califica como mala a la capacidad del cuerpo docente. Este indicador de gran importancia es una fortaleza alta para la Institución que cuenta con un cuerpo docente que goza de la aprobación de los padres de familia.

- **¿Cómo califica la relación que tiene el profesor o la profesora con el estudiante del año en que se encuentra su representado?**

**Figura 14: Resultados de la encuestas sobre relación profesor – alumno.**

**Elaborado por: Santiago Yerovi T.**

El 62,4 % de la población encuestada califica a la relación alumno - profesor como muy buena y el 35,3 % la califica como bueno, notándose así una aceptación del 97,6% y tan solo el 2,4% considera a esta relación como regular, ningún encuestado la encontró mala. La buena relación alumno - docente es una fortaleza alta para la Institución.

El personal docente de la Institución pese a recibir buenas calificación por parte de los padres de familia, no está motivado y cree que la organización y administración de la Unidad Educativa Jean Piaget necesita de cambios para volver a ser referente de educación en la provincia. Desmotivación del personal es una debilidad media.

#### **II.D.8 Adecuaciones físicas y materiales.**

La Unidad Educativa Jean Piaget cuenta con un campus propio, en cual funciona de manera conjunta la educación inicial, educación media y el bachillerato.

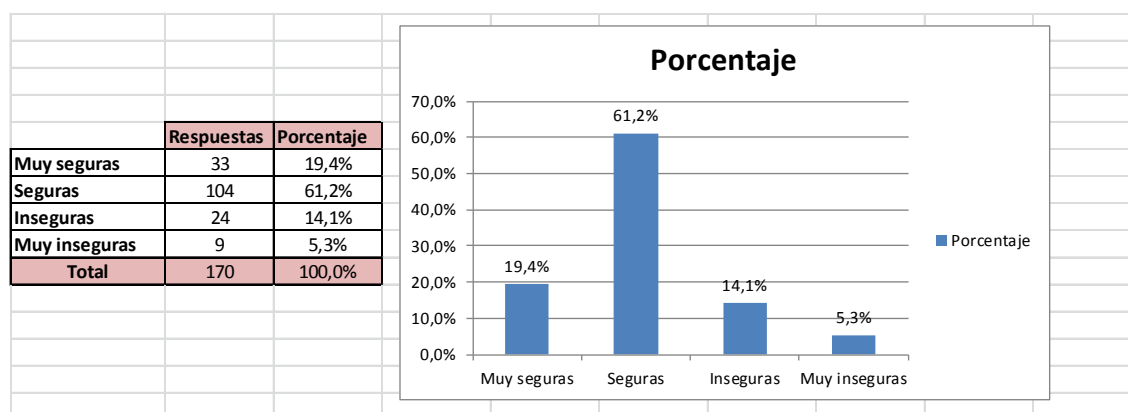
La Institución cuenta con aulas adecuadas que son relativamente nuevas o han sido adecuadas recientemente, posee un patio con césped que es utilizado principalmente por los alumnos de educación inicial; además hay una cancha de futbol pequeña y una básquet de tamaño regular, estas canchas son compartidas en horarios diferidos por los alumnos de la

escuela y del colegio, por este motivo mientras la escuela esta en receso el colegio esta en clases y se puede escuchar el ruido de los niños jugando, lo mismo ocurre en el receso de los alumnos de colegio, por este motivo la falta canchas separadas de las aulas es una **debilidad alta para** la Institución.

El espacio físico ha sido optimizado en lo posible pero es evidente que un mayor número de estudiantes demanda canchas más grandes o espacios físicos adecuados ya sean en laboratorios o en bibliotecas que parecen estar al límite de su capacidad.

- **¿Cómo considera usted a las instalaciones de la Institución en términos de seguridad, considere las instalaciones eléctricas, extintores de incendios, salidas de emergencia, y cerramientos?**

**Figura 15 : Respuesta de la encuesta en relación a las condiciones de seguridad e instalaciones de la Institución.**



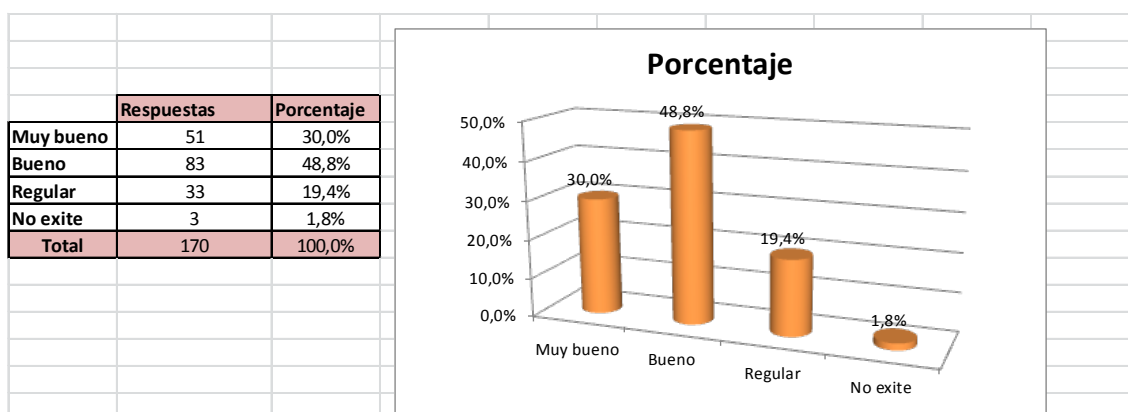
**Elaborado por: Santiago Yerovi T.**

El 61,2 % de la población encuestada considera que las instalaciones de la Institución son seguras, el 19,4 % las considera muy seguras, esto contrasta con el 14,1 % que considera a las instalaciones de la Institución como inseguras y un 5,3 % las considera muy inseguras, esto

se traduce en que aproximadamente el 20 % de los padres de familia siente que sus representados asisten un centro educativo no brinda suficientes seguridades, la seguridad en las instalaciones es una **amenaza débil**.

- **¿Califique la calidad de los servicios básicos disponibles en la Institución?**

**Figura 16: Calificación de calidad en relación a servicios básicos disponibles en la Institución.**



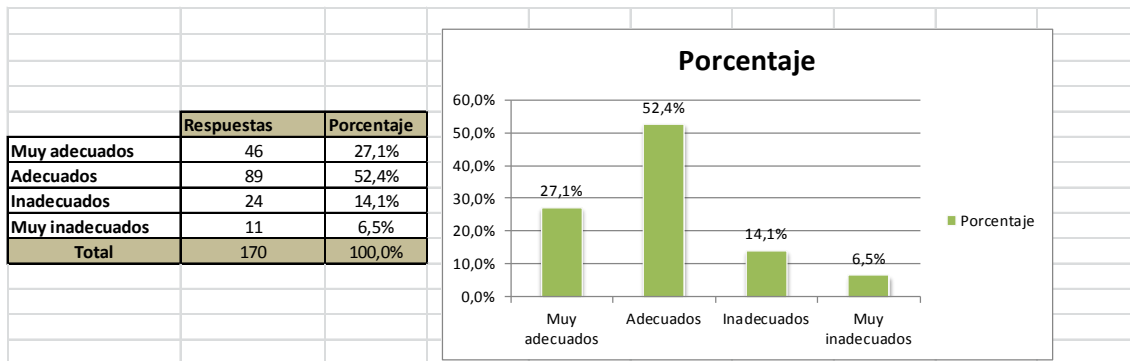
**Elaborado por: Santiago Yerovi T.**

Sobre la calidad de los servicios básicos disponibles en la Institución el 48.8% los califica de buenos, el 30% de muy buenos, estos datos reflejan una satisfacción que alcanza a casi el 80 % de la población encuestada, pero contrasta con un 20% que considera que los servicios son regulares o simplemente no existen.

La calidad de los servicios básicos disponibles de la Institución debe ser mejorada, por tal motivo se la considera una **debilidad baja**.

- **¿Son las aulas y los anexos adecuados en función del número de estudiantes?**

**Figura 1: Respuestas de la encuesta en relación a las aulas y anexos.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

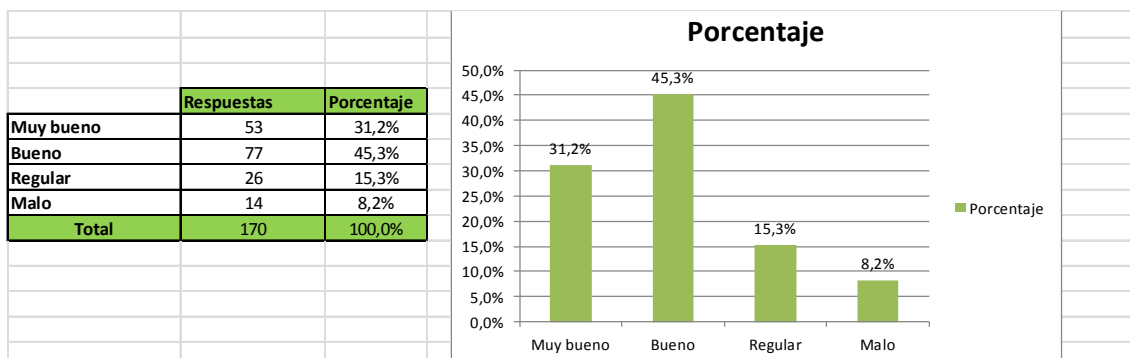
Como se puede apreciar el 52,4 % de la población encuestada considera que el tamaño de las aulas y anexos son adecuados, un 27,1 % los considera muy adecuados, pero el 20,6 % los considera inadecuados y muy inadecuados.

Estos valores negativos se dan principalmente por el espacio físico asignado a los laboratorios y biblioteca de la Institución, las aulas cumplen con el espacio físico determinado en la categorización de centros educativos.

Esta es una debilidad baja.

- **¿Cómo califica el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje?**

**Figura 17 : Estado y mantenimiento de los espacios de aprendizaje.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a los padres de familia el 45,3 % piensa que el estado de cuidado y mantenimiento de los espacios físicos es bueno, el 31,2 % piensa que es muy bueno esto contrasta con el 15,3 % que piensa el cuidado y mantenimiento es regular y un 8,2 % que opina que el mismo es malo.

Pese a tener resultados positivos en la mayoría de la población encuestada un porcentaje importante de la población no está satisfecha con el cuidado y mantenimiento de las instalaciones del plantel y este puede convertirse en un factor más que debilite la posición de la Unidad Educativa Jean Piaget en el mercado, en este sentido se considera que el cuidado y mantenimiento de las instalaciones es una debilidad baja.

## **II.E MATRICES**

Para organizar la información levantada en el análisis interno y externo de la Institución se utilizó la herramienta de matrices, las cuales se presentan a continuación.

### **II.E.1 Matriz de Impacto Externa**

Mide el impacto de los factores observados en el macro ambiente y micro ambiente para determinar si son oportunidades o debilidades.



**Tabla 6 : Matriz de impacto externo.**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
	<b>MACROAMBIENTE</b>								
Crecimiento de la clase media, nuevos clientes	X						0-5		
Implementar programas de educación a Distancia		X						0-3	
Utilizar avance tecnológico en procesos académicos para obtener ventaja competitiva	X						0-5		
Desarrollar una app que se integre con la página web y el sistema escolástico	X						0-5		
Inclusión a discapacitados amplia el mercado y mejora imagen institucional		X						0-3	
Estabilidad política permite planificar a futuro		X						0-3	
Reformas legales tardan mucho tiempo en implementarse en la institución				X			A-5		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
Barreras de entrada alta para nuevos competidores						X			0-1
Limitación en obtención de permisos para nuevos competidores		X						0-3	
Inversión inicial alta en adecuaciones para nuevos competidores		X						0-3	
Dificultad para diferenciar servicio privado del público					X			A-3	
Mantener clientes a través de política de descuentos				X			A-5		
Fortalecimiento de los ofertantes al mejorar imagen institucional				X			A-5		
Barreras de salida alta impiden cambiar de negocio						X		A-3	
Amenaza de nuevos competidores potenciales						X			A-1
Alta rivalidad entre compañías establecidas por tener servicios genericos				X			A-5		
Poder de los compradores para elegir entre muchas instituciones						X		A-3	
Poder de negociación de los proveedores							X		A-1
Amenaza de los sustitutos							X		A-1
Problemas en inspección de Organismos de control						X			A-3

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

## II.E.2 Matriz de Impacto Interno

Mide el impacto de los factores observados en el análisis interno de la Institución, se determinan las fortalezas y debilidades, se asigna una codificación a cada factor.

**Tabla 7: Matriz de impacto interno**

	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
ADMINISTRACION	Falta de planificacion estrategica y financiera de la institucion				X			D-5		
	Falta de presupuestacion				X			D-5		
	Falta de independencia en funciones administrativas y academicas				X			D-5		
ORGANIZACION	Desconocimiento de funciones y procedimientos					X			D-3	
	Atribucion de funciones ajenas al cargo					X			D-3	
DIRECCION	Satisfaccion del Cliente con gestion de directivos	X						F-5		
	Trato amable y cordial de directivos con clientes		X						F-3	
	Gusto de estudiantes por permanecer en la institucion	X						F-5		
	Ayudas curriculares a estudiantes		X						F-3	
	Recursos empleados en ayudas a estudiantes con problemas academicos					X			D-3	
	Percepcion de calidad educativa alta	X						F-5		
CONTROL	Existente control de avance academico y disciplinario		X						F-3	
	Procedimientos de control no documentados					X			D-3	
	Falta de auditoria financiera a cuentas de la institucion				X			D-5		
	Falta de auditoria a bienes y recursos materiales de la institucion				X			D-5		
	Falta de custodios de bienes					X			D-3	
FINANCIERO	Falta de liquidez				X			D-5		
	Constates sobregiros					X			D-3	
	Credito a clientes					X			D-3	
	Descuentos en pensiones y matriculas				X			D-5		
	Ineficiencia en cobro de matriculas y pensiones.				X			D-5		
	Cartera Vencida e irrecuperable					X			D-3	
TECNOLOGIA	Escaso uso de tecnologia en procesos administrativos					X			D-3	
	Escaso uso de tecnologia en procesos academicos					X			D-3	
	Escaso uso de tecnologia en sistema de pago de pensiones				X			D-5		
	No uso de software escolastico para control academico				X			D-5		
	Pagina web existente		X						F-3	
	Poco uso del internet en procesos academicos y administrativos				X			D-5		
TALENTO HUMANO	Buena capacidad del docente para transmitir conocimientos	X						F-5		
	Buena relacion entre el docente y los estudiantes	X						F-5		
	Desmotivacion del personal docente						X			D-1
ADECUACIONES FISICAS	Tiene un campus propio	X						F-5		
	Aulas nuevas o adecuadas recientemente		X						F-3	
	Canchas de deportes junto a las aulas				X			D-5		
	Capacidad instalada en limite de utilizacion				X			D-5		
	Falta de seguridades fisicas en las intalaciones						X			D-1
	Muchos padres piensas que la calidad de los servicios instalados es mala					X			D-3	
	Muchos padres de familia piensan que las instalaciones son inadecuadas					X			D-3	
	Cuidado y mantenimiento de las instalaciones						X			D-1

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### II.E.3 Matriz de Aprovechamiento

Relaciona las oportunidades con las fortalezas observadas en la matriz anterior, se hace una ponderación con valores comprendidos del 1 al 5 para determinar la relevancia de las oportunidades.

**Tabla 8: Matriz de Aprovechamiento.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								Total	RELEVANCIA
	Crecimiento de la clase media, nuevos clientes	Implementar programas de educación a Distancia	Utilizar avance tecnológico en procesos académicos para obtener ventaja competitiva	Desarrollar una app que integre la página web y sistema escolástico (5)	Inclusión a discapacitados amplia el mercado y mejora imagen institucional	Estabilidad política permite planificar a futuro	Limitación en obtención de permisos para nuevos competidores	Inversión inicial alta en adecuaciones para nuevos competidores		
Satisfacción del cliente con gestión de directivos ( 5)	3	3	1	5	3	1	1	1	18	11
Trato amable y con cordial de directivos con clientes (3)	3	3	1	1	3	1	1	1	14	13
Gusto de estudiantes por permanecer en la institución (5)	5	3	5	3	3	1	1	1	22	6
Ayudas curriculares a estudiantes (3)	3	3	5	1	3	1	1	3	20	10
Percepción de calidad educativa alta (3)	5	3	5	5	3	1	1	1	24	4
Existente control de avance académico y disciplinario (3)	3	3	5	5	3	1	1	1	22	5
Buen control disciplinario en la institución (5)	5	1	5	5	5	1	1	1	24	3
Control de asistencia y cumplimiento de profesores (3)	3	1	5	3	1	1	1	1	16	12
Página web (3)	5	5	5	5	3	1	1	5	30	2
Buena capacidad del docente para transmitir conocimientos (5)	5	5	3	1	3	1	1	1	20	9
Buena relación entre el docente y los estudiantes (5)	5	3	5	1	3	1	1	1	20	8
Tiene campus propio (5)	5	5	5	1	5	5	5	5	36	1
Aulas nuevas o adecuadas recientemente (3)	5	5	3	1	3	1	1	3	22	7
<b>TOTAL</b>	55	43	53	37	41	17	17	25		
<b>RELEVANCIA</b>	1	3	2	5	4	7	8	6		

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### II.E.4 Matriz de Vulnerabilidad

Relaciona las amenazas y las debilidades observadas en la matriz anterior, se hace una ponderación con valores comprendidos del 1 al 5 para determinar la relevancia de las amenazas.

Tabla 9: Matriz de vulnerabilidad.

DEBILIDADES	AMENAZAS	Reformas legales tardan mucho tiempo en implementarse en la institución (5)	Dificultada para ofrecer servicio privado del público (3)	Mantener clientes a través de política de descuentos	Fortalecimiento de los oferentes al mejorar imagen institucional (3)	Bareras de salida alta impiden cambiar de negocio (3)	Alta rivalidad entre compañías establecidas por tener servicios genéricos (3)	Poder de los compradores para elegir entre muchas instituciones (3)	Problemas en inspección de Organismos de control (3)	TOTAL	RELEVANCIA
Falta de planificación estratégica y financiera (5)		5	5	5	5	5	5	3	5	38	1
Falta de presupuestación (5)		5	3	3	3	5	3	3	5	30	
Falta de independencia en funciones administrativas y académicas (3)		5	3	5	5	5	5	3	5	36	2
Desconocimiento de funciones y procedimientos (3)		5	3	3	5	1	3	1	5	26	
Atribución de funciones ajenas al cargo (3)		5	3	1	1	1	3	3	5	22	
Recursos empleados para ayudar a estudiantes con problemas académicos (3)		1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Procedimientos de control no documentados (3)		5	3	1	1	1	3	3	5	22	
Falta de auditoría financiera a cuentas de la institución (5)		3	3	5	3	5	5	1	5	30	
Falta de auditoría a bienes y recursos materiales de la institución (5)		3	3	1	3	5	3	1	5	24	
Falta de custodia de bienes (3)		1	1	1	1	3	1	1	3	12	
Falta de liquidez (5)		3	3	5	5	5	3	1	3	28	
Constantes sobregiros (3)		1	5	5	3	5	1	1	1	22	
Credito a clientes (3)		1	1	5	1	3	3	1	3	18	
Descuentos en pensiones y matrículas (5)		3	1	5	1	3	3	1	3	20	
Ineficiencia en cobro de matrículas y pensiones (5)		3	3	3	3	1	1	3	5	22	
Cartera vencida e irrecuperable (3)		1	3	5	5	3	1	1	1	20	
Poco uso de tecnología en procesos administrativos (3)		5	5	3	3	1	5	5	5	32	4
Escaso uso de tecnología en procesos académicos (5)		5	5	1	5	1	5	5	5	32	5
Escaso uso de tecnología en sistema de pago de pensiones (5)		5	5	5	3	1	5	5	5	34	3
No uso de software escolarístico para control académico (5)		5	5	1	3	1	5	5	5	30	
Poco uso del internet en procesos académicos y administrativos (5)		5	5	3	3	1	5	5	3	30	
Canchas deportivas junto a aulas (3)		3	5	1	1	1	1	5	3	20	
Capacidad instalada en límite de utilización (5)		5	5	1	3	5	1	5	5	30	
Percepción de calidad baja en servicios instalados (3)		1	5	1	3	1	5	5	3	24	
Padres de familia piensan que las instalaciones no son adecuadas (3)		1	5	1	3	1	5	5	3	24	
Cuidado y mantenimiento de instalaciones (1)		1	5	1	3	1	5	5	3	24	
<b>TOTAL</b>		<b>86</b>	<b>94</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>66</b>	<b>86</b>	<b>78</b>	<b>100</b>		
<b>RELEVANCIA</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>		

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

## II.E.5 Hoja de Trabajo FODA

Esta es una herramienta esencial para el diagnóstico situacional.

**Tabla 10: Hoja de Trabajo FODA**

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
INTERNA		EXTERNA	
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
Tener campus propio		Crecimiento de la clase media, nuevos clientes	
Tener Pagina web		Utilizar avances tecnologicos para obtener ventajas competitivas	
Contar con aulas nuevas o adecuadas recientemente		Implementar programas de educacion a distancia	
Buena relacion docente - alumno		Inclusion a discapitados amplia el mercado	
Ayudas curriculares a estudiantes		Desarrollar app que integre la pagina web y sistema escolastico	
Control de avances academicos			
Percepcion de calidad alta			
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
Falta planificacion estrategica y financiera		Problemas en inspeccion de Organismos de control	
Falta idenpendencia entre funciones academicas y administrativas		Dificultada para diferenciarse del servicio publico	
Falta de auditoria financiera		Alta rivalidad entre companias establecidas por tener servicios genericos	
Escaso uso de tecnologia en sistema de pagos		Reformas legales tardan mucho tiempo en implementarse en la institucion	
Escaso uso de tecnologia en procesos academicos		Poder de los compradores para elegir entre muchas instituciones	
Poco uso de tecnologia en procesos administrativos		Fortalecimiento de los ofertantes al mejorar su imagen institucional	
No uso de escolastico para registro de notas		Barreras de salida alta impiden cambiar de negocio	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### II.E.6 Matriz de estrategias FOFA

A través de esta herramienta se construyen estrategias para transformar las amenazas en oportunidades.

**Tabla 11 : Matriz de estrategias FOFA**

	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
	O1	Crecimiento de la clase media, nuevos clientes	A1	Problemas en inspección de Organismos de control
	O2	Utilizar avances tecnológicos para obtener ventajas competitivas	A2	Dificultad para diferenciarse del servicio público
	O3	Implementar programas de educación a distancia	A3	Alta rivalidad entre compañías establecidas por tener servicios genericos
	O4	Inclusión a discapitados amplia el mercado	A4	Reformas legales tardan mucho tiempo en implementarse en la institución
	O5	Desarrollar app que integre la pagina web y sistema escolarífico	A5	Poder de los compradores para elegir entre muchas instituciones
			A6	Fortalecimiento de los oferantes al mejorar su imagen institucional
<b>F</b>		<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>
F1	Tener campus propio			Adecuar las instalaciones para capturar nuevos clientes, utilizar la capacidad instalada para ofrecer programas de educación a distancia.
F2	Tener Pagina web			Potenciar la pagina web existente con la integración de una app para móviles y un escolarífico que permita brindar un servicio diferenciado utilizando la tecnología del internet.
F3	Contar con aulas nuevas o adecuadas recientemente			Aprovechar las nuevas instalaciones y el buen ambiente institucional creado por los docente para potenciar la imagen institucional y mejorar el promedio academico institucional.
F4	Buena relación docente - alumno			
F5	Ayudas curriculares a estudiantes			
F6	Control de avances academicos			
F7	Percepción de calidad alta			
	F5-F6-F7-O1-03-02-05-A1-A2-A6	Fortalecer los procesos de control academico y de ayudas curriculares para que estos sean eficientes, tecnologicos y rentables.	F7-A5-A6 A7	Publicitar utilizando la percepción de calidad el consumidor para diferenciar los servicios de la institución de otros oferantes

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**II.E.7 Matriz de estrategias DODA**

**Tabla 12: Matriz de estrategias DODA**

		O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS
		01	Crecimiento de la clase media, nuevos clientes	A1	Problemas en inspección de Organismos de control
		02	Utilizar avances tecnológicos para obtener ventajas competitivas	A2	Dificultad para diferenciarse del servicio público
		03	Implementar programas de educación a distancia	A3	Alta rivalidad entre compañías establecidas por tener servicios genericos
		04	Inclusión a discapacitados amplía el mercado	A4	Reformas legales tardan mucho tiempo en implementarse en la institución
		05	Desarrollar app que integre la pagina web y sistema escolastico	A5	Poder de los compradores para elegir entre muchas instituciones
				A6	Fortalecimiento de los oferantes al mejorar su imagen institucional
<b>F</b>	<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>		<b>ESTRATEGIAS DA</b>
F1	Falta planificación estratégica y financiera	F1-01-03-04-A1-A2-A3	Elaborar una planificación estratégica y financiera enfocada en corregir malas prácticas administrativas y aumentar la rentabilidad de la inversión instalada para poder brindar un servicio diferenciado mejorando la imagen institucional y de acorde a las regulaciones vigentes.		
F2	Falta independencia entre funciones académicas y administrativas	F2-02-03-05-A1-A2-A3-A6	Separa las funciones administrativas de las académicas y disciplinarias con la creación de un departamento administrativo.		
F3	Falta de auditoría financiera	F3-F4-01-04-A1-A2-A6	Establecer un sistema de auditoría financiera que permita conocer la situación real de la institución y del manejo de los recursos económicos.		
F4	Escaso uso de tecnología en sistema de pagos		Implementar un sistema de pagos que utilice la tecnología disponible y en coordinación con las instituciones financieras		
F5	Escaso uso de tecnología en procesos académicos	F5-F6-F7-01-03-02-05-A1-A2-A6	Implementar el uso de la tecnología en todos los procesos administrativos, académicos para mejorar la eficiencia del personal		Comprar un esclastico que se integre a la pagina web institucional para optimizar los recursos y obtener una ventaja competitiva.
F6	Poco uso de tecnología en procesos administrativos				
F7	No uso de esclastico para registro de notas				

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

## **II.E.8 Síntesis de estrategias FODA**

### **II.E.8.a Estrategias FOFA**

Para la obtención de las estrategias FOFA se utilizó la combinación de las fortalezas con las oportunidades y las amenazas obtenidas del análisis de la Hoja de trabajo FODA, se obtuvo las siguientes:

- **Estrategias FO y estrategias FA**

F1 –O1-O3-O4-A1-A2-A3: Adecuar las instalaciones para incrementar el número de alumnos, utilizar la capacidad instalada para ofrecer programas de educación a distancia.

F2 – O2-O3-O5-A1-A2-A3-A6: Potenciar la página web existente con la integración de una aplicación para teléfonos móviles y un escolarístico que permita brindar un servicio diferenciado utilizando la tecnología a través del internet.

F3-F6-F7-O1-O3-O2-O5-A1-A2-A6: Fortalecer los procesos de control académico y de ayudas curriculares para que estos sean eficientes con tecnología y a la vez no mermen recursos esenciales de la Institución.

F7-A5-A6-A7: Hacer publicidad utilizando a favor la percepción de calidad alta que tiene el consumidor para diferenciar los servicios de la Institución con los ofertantes y mejorar la imagen institucional.

### **II.E.8.b Estrategias DODA**

Para la obtención de las estrategias DODA se utilizó la combinación de las debilidades con las oportunidades y las amenazas obtenidas del análisis de la Hoja de trabajo FODA, se obtuvo las siguientes:

- **Estrategias DO y estrategias DA.**

F1-O1-O3-O4-A1-A2-A3: Elaborar una planificación estrategia y financiera enfocada en corregir malas prácticas administrativas y aumentar la rentabilidad de la inversión instalada



para poder brindar un servicio diferenciado mejorando la imagen institucional y de acorde a las regulaciones vigentes.

F2-O2-O3-O5-A1-A2-A3-A6: Separar las funciones administrativas de las académicas y disciplinarias con la creación de un departamento administrativo.

F3-F4-O1-O4-A1-A2-A6: Establecer un sistema de auditoría financiera que permita conocer la situación real de la Institución y del manejo de los recursos económicos, implementar un sistema de pagos que utilice tecnología moderna disponible y en coordinación con las instituciones financieras.

F5-F6-F7-O1-O3-O2-O5-A1-A2-A6: Implementar el uso de la tecnología en todos los procesos administrativos y académicos para mejorar la eficiencia del personal.

F7-A1-A2-A3-A5-A6: Adquirir un escolástico que se integre a la página web institucional para optimizar procesos y recursos buscando obtener de esto una ventaja competitiva.

### **CAPÍTULO III**

#### **LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

Un proceso es un conjunto de acciones o tareas que se relacionan lógicamente y que al ejecutarse conducen a un resultado, es así como un proceso no puede darse sin entradas, funciones y salidas; todo proceso tienen suministros o entradas y estas son todos los requisitos que deben existir para que la función del proceso puede ser llevada a cabo, y cuyo resultado serán las salidas.

En la organización existen algunos tipos de procesos, algunos de estos son relevantes y algunos no lo son, a los procesos que consideramos relevantes se los denomina: procesos gobernantes, y estos pueden ser procesos estratégicos o procesos de apoyo.

En este capítulo se hará un estudio y análisis de los procesos existentes en la Unidad Educativa Jean Piaget, para que estos queden establecidos, clasificados e inventariados, a través de estos se podrá conocer todas las actividades que se desarrollan en la Institución.

Para complementar este estudio se hará también un análisis de los costos que involucran a los principales procesos y también los principales responsables, así se detectará de manera más eficaz cuales son los problemas que deben ser resueltos para mejorar la productividad y eliminar problemas con clientes externos e internos

Para la elaboración del inventario de procesos se utilizara las preguntas claves para seleccionar los procesos importantes para la propuesta de mejoramiento que se elaborara en el siguiente capítulo.

### III.A Cadena de valor empresarial

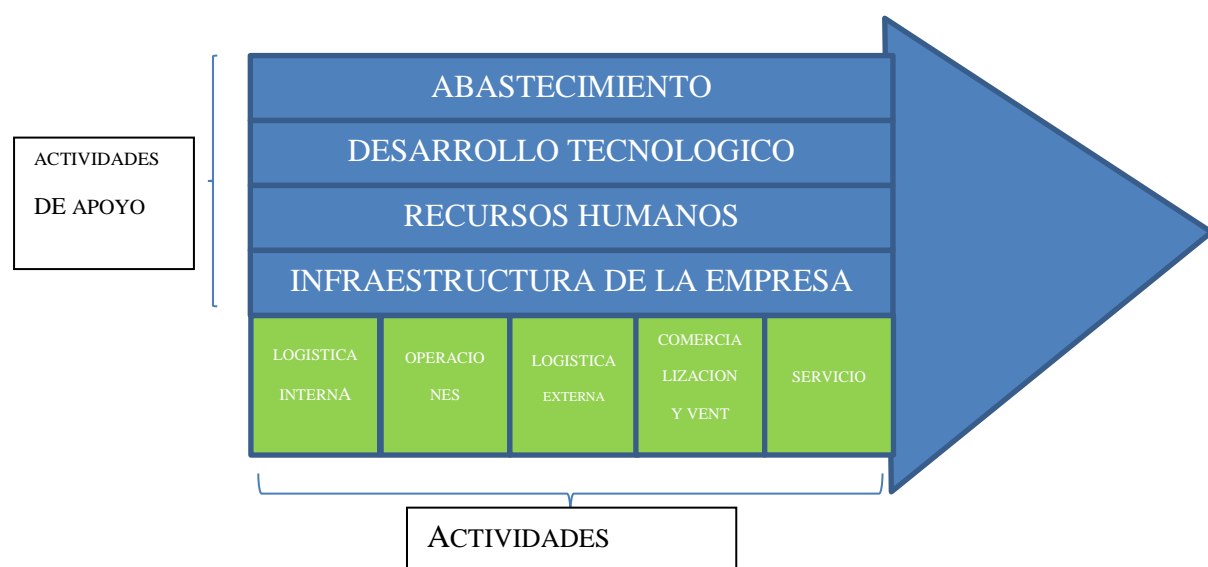
A las empresas o compañías se las valora por la cantidad de compradores que tienen, es decir la cantidad de clientes dispuestos a pagar los bienes o servicios que éstas ofertan, decimos que una empresa es rentable cuando el valor recaudado excede al costo de desarrollar u ofertar el bien o servicio.

Para obtener una ventaja competitiva las empresas pueden obtener una reducción de costos y ofrecer grandes volúmenes a un precio inferior, o podrían apuntalar a una diferenciación con un precio de venta superior.

Michel Porter divulgó este concepto, en el cual divide a la cadena de valor en actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de estas en la cadena agrega valor al producto o servicio.

Las actividades primarias son aquellas que están directamente involucradas en la creación física del producto o servicio, su marketing, distribución, apoyo y servicios de postventa, estas pueden ser: logística interna, operaciones, logística externa, comercialización y servicio.

**Figura 18: La cadena de valor.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Fuente: (Jones, 1996, p. 134)

Las actividades de apoyo son las tareas que permiten llevar a cabo las actividades primarias, estas actividades involucran a departamentos de abastecimiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura de la empresa.

**Figura 19: Cadena de valor de la Unidad Educativa Jean Piaget.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

En la cadena de valor de la Unidad Educativa Jean Piaget se han considerado como actividad primaria: la enseñanza y docencia.

Para las actividades de apoyo se han considerado la gestión administrativa, la gestión financiera, la gestión de control académico y disciplinario, en estas actividades se encuentra el proceso de inscripción, matriculación, registro de calificaciones y las certificaciones.

### **III.B. Elementos de un proceso.**

Los procesos son un conjunto de actividades que están mutuamente relacionadas y que transforman las entradas en salidas para brindar un servicio o producto específico.

**Entradas:** Son todos los recursos que se obtienen del exterior, estos recursos pueden ser económicos, humanos, físicos, pueden estos recursos ser también la información obtenida del exterior de la organización.

**Transformación:** Son los procesos que buscan convertir las entradas de recursos en salidas a través de una transformación, esta se puede dar en funciones de producción o de operación e involucran componentes que pueden ser sociales o tecnológicos.

**Salidas:** Son todos los recursos que se obtiene como resultado de una transformación dentro de un sistema, estos están listos para salir del sistema del proceso.

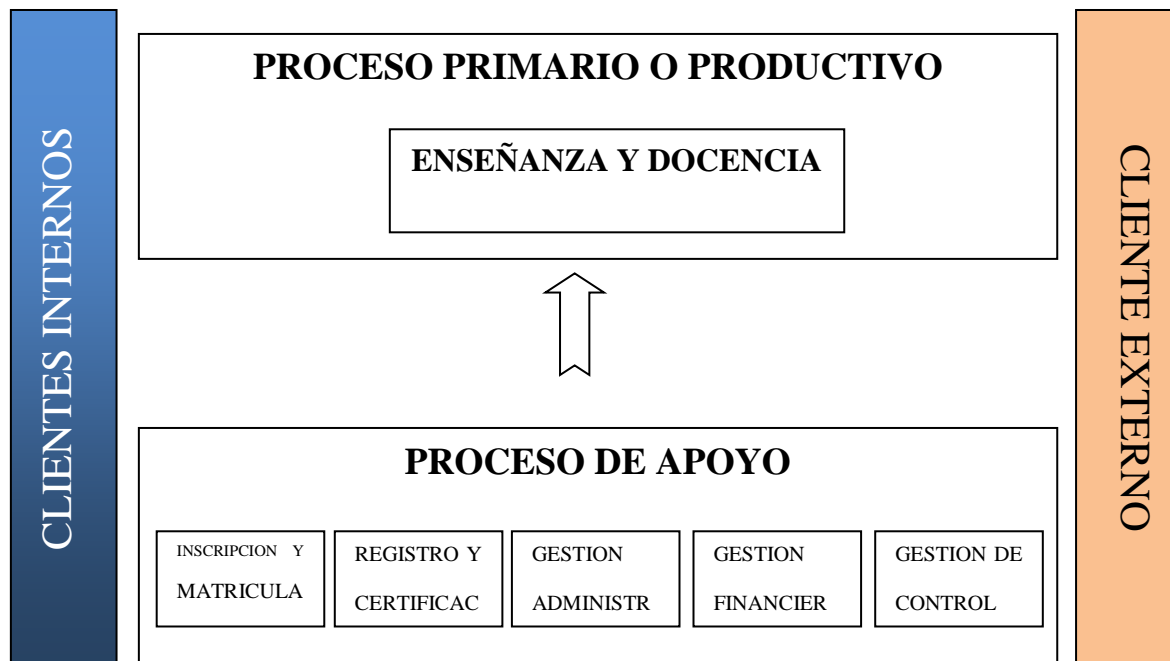
**Cliente:** Son las empresas, áreas, departamentos o personas a quienes se dirigen las salidas de los procesos.

**Sistema de monitoreo:** Todo proceso debe ser controlado a través de sistemas de monitoreo y medición bajo criterios previamente determinados a fin evaluar el desempeño del proceso, el sistema de monitoreo es fundamental para detectar falencias en los procesos críticos que podrían repercutir en el desempeño e eficiente del sistema.

#### **III.B.1 Mapa de procesos unidad educativa Jean Piaget.**

Los mapas de procesos permiten graficar de una forma clara las principales actividades que se desarrollan en una Institución.

**Figura 20: Mapa de procesos Unidad Educativa Jean Piaget.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### III.B.2 Inventario de procesos.

Para realizar el inventario de procesos se realizó un levantamiento de información en la Institución, a través de la entrevista se obtuvo datos de los procesos principales, procesos habilitantes y sub procesos, se entrevistó a los funcionarios encargados del Rectorado, Vicerrectorado, Secretaria, Inspección, Contaduría y demás personal de apoyo.

A continuación se presenta la tabla del inventario de procesos de la Unidad Educativa Jean Piaget.

**Tabla 13: Inventario de procesos de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

INVENTARIO DE PROCESOS					
ALFA NUMERICO	OR D	NOMBRE DEL PROCESO	CLASIFICACION DE LOS PROCESOS		OBSERVACIONES
			PRINCIPALES	APOYO	
A	1	INSCRIPCION Y MATRICULACION		x	
A1	1.1	Matricula a estudiantes nuevos		X	
A2	1.2	Matricula a estudiantes antiguos		X	
B	2	ENSEÑANZA Y DOCENCIA		X	
B1	2.1	Planificacion	X		
B2	2.2	Ejecucion	X		
B3	2.3	Valoracion	X		
B4	2.4	Promocion	X		
B5	2.5	Evaluacion a personal docente	X		Proceso no documentado
D	4	REGISTRO Y CERTIFICACION		x	
D1	4.1	Registro de calificaciones en actas		X	
D2	4.2	Registro de faltas disciplinarias en actas		X	
D3	4.3	Atencion a solicitudes varias y certificaciones		X	No documentado
D4	4.4	Recepción de documentación varia		X	
E	5	GESTION ADMINISTRATIVA		X	
E2	5.1	Selección del personal		X	Proceso no basado en standares
E3	5.2	Adquisiciones		X	No obedece a un presupuesto o planificacion
E4	5.3	Seguridad		X	
E5	5.4	Mantenimiento		X	No esta basado en planificaciones
F	6	GESTION FINANCIERA		X	
F1	6.1	Presupuestacion		X	Una vez al año y alejada de la realidad
F2	6.2	Contabilidad		X	
F4	6.3	Pago de servicios y facturas		X	
F5	6.4	Caja Chica		X	No se maneja con estandares de control o calidad
F6	6.5	Cobro de pensiones		X	El cobro es manual y en efectivo
D	7	GESTION CONTROL		X	
D1	7.1	Control disciplinario		X	Este proceso es adecuado
D2	7.2	Control al personal		X	Proceso no documentado

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### III.B.3 Jerarquía de procesos.

Aquí se han clasificado en orden jerárquico de mayor a menor los procesos que son importantes y principales para la Institución, para los cual se han aplicado preguntas claves para crear la jerarquía de procesos.

#### Preguntas claves:

- A. ¿Es este proceso importante y necesario para la Unidad Educativa Jean Piaget?
- B. ¿Si se mejora este proceso se podría reducir el tiempo de atención?
- C. ¿Si se mejora este proceso podría mejorar también la imagen institucional?
- D. ¿Si se mejora este proceso podría reducir las quejas de los usuarios?

E. ¿Con la mejora de este proceso se mejora el nivel de satisfacción del cliente interno y externo?

**Tabla 14 : Jerarquía de procesos inventariados.**

INVENTARIO DE PROCESOS										
ALFA NUMERICO	ORD	NOMBRE DEL PROCESO	CLASIFICACION DE LOS PROCESOS		PREGUNTAS					TOTAL
			PRINCIPALES	APOYO	A	B	C	D	E	
A	1	INSCRIPCION Y MATRICULACION	X							
A1	1.1	Matricula a estudiantes nuevos		X	1	1	1	1	1	5
A2	1.2	Matricula a estudiantes antiguos		X	1	1	1	1	1	5
B	2	ENSEÑANZA Y DOCENCIA	X							
B1	2.1	Planificacion	X		1	0	0	0	1	2
B2	2.2	Ejecucion	X		1	0	0	0	1	2
B3	2.3	Valoracion	X		1	0	0	0	1	2
B4	2.4	Promocion	X		1	0	0	0	1	2
C1	2.5	Evaluacion a personal docente	X		1	0	1	1	1	4
D	4	REGISTRO Y CERTIFICACION		X						
D1	4.1	Registro de calificaciones en actas		X	1	1	1	1	1	5
D2	4.2	Registro de faltas disciplinarias en actas		X	1	0	0	0	1	2
D4	4.3	Atencion a solicitudes varias y certificaciones		X	1	1	1	0	1	4
A3	4.4	Recepción de documentación varia		X	1	0	0	1	1	3
E	5	GESTION ADMINISTRATIVA		X						
E2	5.1	Seleccion del personal		X	1	0	1	1	1	4
E7	5.2	Adquisiciones		X	1	1	1	1	1	5
E6	5.3	Seguridad		X	1	0			1	2
	5.4	Mantenimiento		X	1	0	1	1	1	4
F	6	GESTION FINANCIERA		X						
F1	6.1	Presupuestacion		X	1	0	1	0	1	3
F2	6.2	Contabilidad		X	1	0	0	0	1	2
F4	6.3	Pago de servicios y facturas		X	1	0	0	0	1	2
F5	6.4	Caja Chica		X	1	0	0	0	0	1
A5	6.5	Cobro de pensiones		X	1	1	1	1	1	5
D	7	GESTION CONTROL		X						
D1	7.1	Control disciplinario		X	1	0	1	0	1	3
D2	7.2	Control personal		X	1	0	1	0	1	3

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### III.C Hoja de costos

Para determinar el costo que tiene cada proceso se ha levantado la información de los gastos de personal de los roles de pago del año 2013, los costos operativos se tomaron del estado de resultados del año 2013 obtenidos del Departamento de Contabilidad, dentro de este estudio se ha incluido también a los docentes que trabajan por horas.



### III.C.1 Análisis de costos por minuto.

Los datos presentados en la tabla a continuación fueron tomados de los roles de pago del año 2013, se incluye en el cálculo de costo anual la aportación patronal, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, el fondo de reserva, y las provisión mensual de las vacaciones.

**Tabla 15 : Costos del personal administrativo**

PERSONAL ADMINISTRATIVO					PROVISION MENSUAL						
No.	NOMBRES	CARGO	SUELDO BASICO	MESES	PATRON.12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDO DE RESERVA 8.33 %	VACACIONES	TOTAL BENEFICIOS LEY	TOTAL AÑO
1	MARINA CAMPAÑA	VICERRECTORA	\$ 1,200.00	12	\$ 145.80	\$ 100.00	\$ 28.33	\$ 99.96	\$ 50.00	\$ 424.09	\$19,489.12
2	GORDILLO ADRIANA	CONTADORA	\$ 500.00	12.00	\$ 60.75	\$ 41.67	\$ 28.33	\$ 41.65	\$ 20.83	\$ 172.40	\$ 8,068.80
3	JAQUE SEGUNDO	GUARDIA SEGURIDAD	\$ 320.39	12.00	\$ 38.93	\$ 26.70	\$ 28.33	\$ 26.69	\$ 13.35	\$ 120.65	\$ 5,292.46
4	MORENO PATRICIA	INSPECTORA	\$ 470.00	12.00	\$ 57.11	\$ 39.17	\$ 28.33	\$ 39.15	\$ 19.58	\$ 163.76	\$ 7,605.07
5	NARANJO MISHELLE	SECRETARIA	\$ 480.00	12.00	\$ 58.32	\$ 40.00	\$ 28.33	\$ 39.98	\$ 20.00	\$ 166.64	\$ 7,759.65
6	ROJAS LUIS	MANTENIMIENTO	\$ 340.00	12.00	\$ 41.31	\$ 28.33	\$ 28.33	\$ 28.32	\$ 14.17	\$ 126.30	\$ 5,595.58
7	CONDOR MARCIA	LIMPIEZA	\$ 350.00	12.00	\$ 42.53	\$ 29.17	\$ 28.33	\$ 29.16	\$ 14.58	\$ 129.18	\$ 5,750.16
8	TAPIA NORA	RECTORA	\$ 600.00	12.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 28.33	\$ 49.98	\$ 25.00	\$ 201.21	\$ 9,614.56
9	TAPIA TANYA	ASISTENTE VICERRECTORA	\$ 600.00	12.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 28.33	\$ 49.98	\$ 25.00	\$ 201.21	\$ 9,614.56
10	TAPIA EDDY	ASISTENTE RECTORADO	\$ 600.00	12.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 28.33	\$ 49.98	\$ 25.00	\$ 201.21	\$ 9,614.56
11	TAPIA KATTY	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 600.00	12.00	\$ 72.90	\$ 50.00	\$ 28.33	\$ 49.98	\$ 25.00	\$ 201.21	\$ 9,614.56
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 6,060.39</b>	<b>12.00</b>	<b>\$ 736.34</b>	<b>\$ 505.03</b>	<b>\$ 311.67</b>	<b>\$ 504.83</b>	<b>\$ 252.52</b>	<b>\$ 2,107.87</b>	<b>\$98,019.08</b>

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**Tabla 16 : Costos del personal docente de contrato**

PERSONAL DOCENTE DE CONTRATO					PROVISION MENSUAL						
No.	PERSONAL	CARGO	SUELDO BASICO	MESES	PATRON.12,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FONDO DE RESERVA 8.33 %	VACACIONES	TOTAL BENEFICIOS LEY	TOTAL AÑO
1	CEVALLOS BOLIVAR	DOCENTE	\$ 450.00	12.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 28.33	\$ 37.49	\$ 18.75	\$ 176.74	\$ 7,520.92
4	GUTIERREZ LUIS	DOCENTE	\$ 550.00	12.00	\$ 66.83	\$ 45.83	\$ 28.33	\$ 45.82	\$ 22.92	\$ 209.72	\$ 9,116.68
5	JACOME MARCO	DOCENTE	\$ 323.57	12.00	\$ 39.31	\$ 26.96	\$ 28.33	\$ 26.95	\$ 13.48	\$ 135.05	\$ 5,503.40
6	LLANGO EDMUNDO	DOCENTE	\$ 550.00	12.00	\$ 66.83	\$ 45.83	\$ 28.33	\$ 45.82	\$ 22.92	\$ 209.72	\$ 9,116.68
7	MENA SILVIA	DOCENTE	\$ 350.00	12.00	\$ 42.53	\$ 29.17	\$ 28.33	\$ 29.16	\$ 14.58	\$ 143.76	\$ 5,925.16
8	OCAÑA AIDITA	DOCENTE	\$ 336.00	12.00	\$ 40.82	\$ 28.00	\$ 28.33	\$ 27.99	\$ 14.00	\$ 139.15	\$ 5,701.75
9	RECALDE MERY	DOCENTE	\$ 450.00	12.00	\$ 54.68	\$ 37.50	\$ 28.33	\$ 37.49	\$ 18.75	\$ 176.74	\$ 7,520.92
10	RODRIGUEZ MONICA	DOCENTE	\$ 380.00	12.00	\$ 46.17	\$ 31.67	\$ 28.33	\$ 31.65	\$ 15.83	\$ 153.66	\$ 6,403.89
11	ROCHA ANGULO	DOCENTE	\$ 350.00	12.00	\$ 42.53	\$ 29.17	\$ 28.33	\$ 29.16	\$ 14.58	\$ 143.76	\$ 5,925.16
12	TAPIA XAVIER	DOCENTE	\$ 335.00	12.00	\$ 40.70	\$ 27.92	\$ 28.33	\$ 27.91	\$ 13.96	\$ 138.82	\$ 5,685.80
13	YAGUANA ALEX	DOCENTE	\$ 550.00	12.00	\$ 66.83	\$ 45.83	\$ 28.33	\$ 45.82	\$ 22.92	\$ 209.72	\$ 9,116.68
<b>TOTALES</b>			<b>4,624.57</b>	<b>12.00</b>	<b>\$ 561.89</b>	<b>\$ 385.38</b>	<b>\$ 311.67</b>	<b>\$ 385.23</b>	<b>\$ 192.69</b>	<b>\$ 1,836.85</b>	<b>\$ 77,537.04</b>

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**Tabla 17: Costos del personal bajo modalidad de horas.**

PROFESORES POR HORAS				
No.	NOMBRES	VALOR MENSUAL PROMEDIO	MESES TRABAJADOS	VALOR AÑO LECTIVO
1	VILLAVICENCIO TANIA	293.55	9	2,641.95
2	PAZUÑA WILSON	150.00	9	1,350.00
5	VASQUEZ JENNY	225.00	9	2,025.00
6	ZAMBONINO JUDITH	293.55	9	2,641.95
<b>TOTAL</b>			<b>-</b>	<b>8,658.90</b>

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Los docentes bajo esta modalidad laboran en un horario irregular cubriendo asignaturas de especialidad o son contratados para preparar a los alumnos para eventos académicos, culturales o deportivos.

**Tabla 18: Costos del recurso humano por minuto.**

COSTO MINUTO PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO						
ORD	CARGO	SUELDO				CP * MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
1	VICERRECTORA	\$ 19,489.12	\$ 1,624.09	\$ 54.14	\$ 6.77	\$ 0.1128
2	CONTADORA	\$ 8,068.80	\$ 672.40	\$ 22.41	\$ 2.80	\$ 0.0467
3	GUARDIA SEGURIDAD	\$ 5,292.46	\$ 441.04	\$ 14.70	\$ 1.84	\$ 0.0306
4	INSPECTORA	\$ 7,605.07	\$ 633.76	\$ 21.13	\$ 2.64	\$ 0.0440
5	SECRETARIA	\$ 7,759.65	\$ 646.64	\$ 21.55	\$ 2.69	\$ 0.0449
6	MANTENIMIENTO	\$ 5,595.58	\$ 466.30	\$ 15.54	\$ 1.94	\$ 0.0324
7	LIMPIEZA	\$ 5,750.16	\$ 479.18	\$ 15.97	\$ 2.00	\$ 0.0333
8	RECTORA	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556
9	ASISTENTE VICERRECTORA	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556
10	ASISTENTE RECTORADO	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556
11	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556
12	DOCENTE	\$ 7,520.92	\$ 626.74	\$ 20.89	\$ 2.61	\$ 0.0435
13	DOCENTE	\$ 9,116.68	\$ 759.72	\$ 25.32	\$ 3.17	\$ 0.0528
14	DOCENTE	\$ 5,503.40	\$ 458.62	\$ 15.29	\$ 1.91	\$ 0.0318
15	DOCENTE	\$ 9,116.68	\$ 759.72	\$ 25.32	\$ 3.17	\$ 0.0528
16	DOCENTE	\$ 5,925.16	\$ 493.76	\$ 16.46	\$ 2.06	\$ 0.0343
17	DOCENTE	\$ 5,701.75	\$ 475.15	\$ 15.84	\$ 1.98	\$ 0.0330
18	DOCENTE	\$ 7,520.92	\$ 626.74	\$ 20.89	\$ 2.61	\$ 0.0435
19	DOCENTE	\$ 6,403.89	\$ 533.66	\$ 17.79	\$ 2.22	\$ 0.0371
20	DOCENTE	\$ 5,925.16	\$ 493.76	\$ 16.46	\$ 2.06	\$ 0.0343
21	DOCENTE	\$ 5,685.80	\$ 473.82	\$ 15.79	\$ 1.97	\$ 0.0329
22	DOCENTE	\$ 9,116.68	\$ 759.72	\$ 25.32	\$ 3.17	\$ 0.0528
23	DOCENTE POR HORAS	\$ 2,641.95	\$ 220.16	\$ 7.34	\$ 0.92	\$ 0.0153
24	DOCENTE POR HORAS	\$ 1,350.00	\$ 112.50	\$ 3.75	\$ 0.47	\$ 0.0078
25	DOCENTE POR HORAS	\$ 2,025.00	\$ 168.75	\$ 5.63	\$ 0.70	\$ 0.0117
26	DOCENTE POR HORAS	\$ 2,641.95	\$ 220.16	\$ 7.34	\$ 0.92	\$ 0.0153
<b>TOTAL</b>		<b>\$184,215.02</b>	<b>\$15,351.25</b>	<b>\$ 511.71</b>	<b>\$ 63.96</b>	<b>\$ 1.07</b>

Elaborador por: Santiago Yerovi T.

Para el cálculo del CP\*MIN se utilizó la siguiente formula:

$$CP*MIN = \frac{SUELDO ANUAL}{(12*30*8*60)}$$

- Dónde: CP\*MIN = Costo persona por minuto.

- Ejemplo: Vicerrectora =  $\frac{19.489,12}{(12*30*8*60)} = 0.1128$  (dólares por minuto)

También se analizaron los principales costos operativos que tiene la Institución, esta información fue entregada por el Departamento de Contabilidad.

**Tabla 19 : Cuadro de Costos operativos por minuto de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

COSTOS DE OPERATIVOS POR MINUTO				
RUBRO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	COSTO MINUTO	PORCENTAJE %
Mantenimiento de edificio	\$ 110.00	\$ 1,320.00	\$ 0.002546	12.42%
Mantenimiento de equipos de computacion	\$ 35.00	\$ 420.00	\$ 0.000810	3.95%
Suministros y materias de oficina	\$ 135.00	\$ 1,620.00	\$ 0.003125	15.24%
Seguridad y vigilancia	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 0.000694	3.39%
Agua Potable	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 0.000579	2.82%
Energia Electrica	\$ 51.00	\$ 612.00	\$ 0.001181	5.76%
Telecomunicaciones	\$ 40.00	\$ 480.00	\$ 0.000926	4.51%
Internet	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 0.001157	5.64%
Utiles de aseo	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 0.000694	3.39%
Impuestos fiscales y municipales	\$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 0.006944	33.86%
Gastos bancarios	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 0.001157	5.64%
Capacitaciones	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 0.000694	3.39%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 886.00</b>	<b>\$ 10,632.00</b>	<b>\$ 0.020509</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Para determinar el costo por minuto de operaciones (CO\*MIN) se utilizó la siguiente formula.

$$CO*MIN = \frac{VALOR ANUAL}{(12*30*24*60)}$$

- Dónde:  $CO*MIN$  = Costo operación por minuto.

- Ejemplo: Mantenimiento de edificios =  $\frac{1.320}{(12*30*24*60)} =$

0.002546 (dólares por minuto)

A continuación se debe determinar el costo de operación por persona, para esto se debe aplicar la siguiente formula.

$$CO*P = \frac{CO*MIN}{NUMERO DE EMPLEADOS}$$

- Dónde:  $CO*P$  = Costo operación por persona

- Ejemplo:  $CO*P = \frac{0.0205}{26} = 0.0008$  (dólares por minuto)

Ahora determinados el costo total por persona, para esto se debe sumar el valor obtenido en  $CP*MIN + CO*P$ , para obtener  $CT*MIN$ .

**Tabla 20 : Costos totales por minuto por persona.**

COSTO MINUTO PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO									
ORD	CARGO	SUELDO				CP * MIN	CO * MIN	CO*P	CT*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA				
1	VICERRECTORA	\$ 19,489.12	\$ 1,624.09	\$ 54.14	\$ 6.77	\$ 0.1128	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.1136
2	CONTADORA	\$ 8,068.80	\$ 672.40	\$ 22.41	\$ 2.80	\$ 0.0467	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0475
3	GUARDIA SEGURIDAD	\$ 5,292.46	\$ 441.04	\$ 14.70	\$ 1.84	\$ 0.0306	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0314
4	INSPECTORA	\$ 7,605.07	\$ 633.76	\$ 21.13	\$ 2.64	\$ 0.0440	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0448
5	SECRETARIA	\$ 7,759.65	\$ 646.64	\$ 21.55	\$ 2.69	\$ 0.0449	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0457
6	MANTENIMIENTO	\$ 5,595.58	\$ 466.30	\$ 15.54	\$ 1.94	\$ 0.0324	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0332
7	LIMPIEZA	\$ 5,750.16	\$ 479.18	\$ 15.97	\$ 2.00	\$ 0.0333	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0341
8	RECTORA	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0564
9	ASISTENTE VICERRECTORA	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0564
10	ASISTENTE RECTORADO	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0564
11	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$ 9,614.56	\$ 801.21	\$ 26.71	\$ 3.34	\$ 0.0556	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0564
12	DOCENTE	\$ 7,520.92	\$ 626.74	\$ 20.89	\$ 2.61	\$ 0.0435	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0443
13	DOCENTE	\$ 9,116.68	\$ 759.72	\$ 25.32	\$ 3.17	\$ 0.0528	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0535
14	DOCENTE	\$ 5,503.40	\$ 458.62	\$ 15.29	\$ 1.91	\$ 0.0318	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0326
15	DOCENTE	\$ 9,116.68	\$ 759.72	\$ 25.32	\$ 3.17	\$ 0.0528	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0535
16	DOCENTE	\$ 5,925.16	\$ 493.76	\$ 16.46	\$ 2.06	\$ 0.0343	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0351
17	DOCENTE	\$ 5,701.75	\$ 475.15	\$ 15.84	\$ 1.98	\$ 0.0330	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0338
18	DOCENTE	\$ 7,520.92	\$ 626.74	\$ 20.89	\$ 2.61	\$ 0.0435	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0443
19	DOCENTE	\$ 6,403.89	\$ 533.66	\$ 17.79	\$ 2.22	\$ 0.0371	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0378
20	DOCENTE	\$ 5,925.16	\$ 493.76	\$ 16.46	\$ 2.06	\$ 0.0343	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0351
21	DOCENTE	\$ 5,685.80	\$ 473.82	\$ 15.79	\$ 1.97	\$ 0.0329	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0337
22	DOCENTE	\$ 9,116.68	\$ 759.72	\$ 25.32	\$ 3.17	\$ 0.0528	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0535
23	DOCENTE POR HORAS	\$ 2,641.95	\$ 220.16	\$ 7.34	\$ 0.92	\$ 0.0153	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0161
24	DOCENTE POR HORAS	\$ 1,350.00	\$ 112.50	\$ 3.75	\$ 0.47	\$ 0.0078	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0086
25	DOCENTE POR HORAS	\$ 2,025.00	\$ 168.75	\$ 5.63	\$ 0.70	\$ 0.0117	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0125
26	DOCENTE POR HORAS	\$ 2,641.95	\$ 220.16	\$ 7.34	\$ 0.92	\$ 0.0153	\$ 0.0205	\$ 0.0008	\$ 0.0161
TOTAL		\$184,215.02	\$15,351.25	\$ 511.71	\$ 63.96	\$ 1.07		\$ 0.0205	\$ 1.09

Elaborado por: Santiago Yerovi Tapia.

A través del cálculo mostrado en esta tabla se demuestra que el costo total por minuto de la Unidad Educativa Jean Piaget es de \$1.09.







### III.D Análisis de procesos.

Una vez elaborado el inventario de procesos es necesario el análisis de cada uno de ellos para calcular el costo efectivo y la eficiencia de los procesos detectados en el estudio.

#### III.D.1 Simbología de procesos

Para una mejor comprensión de los diferentes componentes de un proceso se los ha graficado siguiendo la ilustración expuesta a continuación.

**Figura 21 : Simbología de procesos**

	Operación: significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos, o la combinación de cualquiera de los tres.
	Transporte: Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
	Demora: Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En otras ocasiones, el propio proceso exige una demora.
	Almacenamiento: Tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
	Inspección: Es la acción de controlar que se efectuó correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.
	Operación Combinada: Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas

Fuente: (Wikipedia)

#### III.D.2 Flujo-diagramación







Se ha flujo diagramado todos los procesos objetos del estudio de acuerdo a la simbología planteada en el punto anterior, algunos subprocesos no agregan valor y otros sí.



### III.D.3 Levantamiento de procesos.







Se presentan los procesos inventariados con su respectivo análisis en la hoja de flujo diagramación.

**Tabla 21 : Proceso A1 Matricula estudiantes nuevos**

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del proceso:		Inscripción y Matrícula	Nombre del Subproceso :			Atención a estudiantes nuevos								
Ingreso:	NIÑO NUEVO SIN MATRICULA		Tiempo :	74	Eficiencia tiempo	51.4%		Frecuencia :	AÑO.					
Salida:	NIÑO MATRICULADO		Costo :	\$ 11.34	Eficiencia costo:	46.0%		Volumen :	15					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Rectora / Vicerrectora	Brinda información sobre servicios	X							5		\$0.85		Puede ser cualquiera de las dos autoridades
2	Rectora / Vicerrectora	Da a conocer costos	X							5		\$0.85		No hay un folleto sobre el costo
3	Rectora / Vicerrectora	Da a conocer horarios	X							5		\$0.85		Podría estar esta información en un folleto
4	Rectora / Vicerrectora	Entrevista sobre origen del estudiante	X							5		\$0.85		Se la realiza a todos los alumnos de otras instituciones / No es necesario
5	Rectora / Vicerrectora	Recorrido por las instalaciones		X							20		\$3.40	El recorrido no es programado o planificado
6	Rectora / Vicerrectora	Negociación en valor matrícula	X							8		\$1.36		Este proceso no debe existir
7	Rectora / Vicerrectora	Acuerdo en valores de matrícula						X			5		\$0.85	Cada padre de familia llega a un acuerdo individual
8	Rectora / Vicerrectora	Recepción de Requisitos				X					6		\$1.02	No hay un folleto informativo al respecto
9	Rectora / Vicerrectora	Cumple con requisitos						X			5		\$0.85	
10	Secretaria	Se cobra la Matrícula	X								5		\$0.23	Se cobra en efectivo
11	Secretaria	Emisión de factura	X								5		\$0.23	La persona que cobra la factura no es la que realiza la factura
12	Secretaria	Envío de factura a Contabilidad			X						0		\$ -	Se envía sin reporte de ingresos y al final del mes
			SUBTOTAL						38	36	\$5.22	\$6.12		
			TOTAL							74	\$	11.34		
			EFICIENCIA							51.4%		46.0%		

Elaborado por: Santiago Yerovi T.






Tabla 22 : Proceso A2 Matricula estudiantes antiguos.

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del proceso:		Inscripción y Matricula		Nombre del Subproceso :				ATENCIÓN A ESTUDIANTES ANTIGUOS						
Ingreso:	ESTUDIANTE ANTIGUO SIN MATRICULA			Tiempo :	63	Eficiencia tiempo	68.3%	Frecuencia :	ANNUAL					
Salida:	ESTUDIANTE ANTIGUO MATRICULADO			Costo :	\$ 5.80	Eficiencia costo:	72.5%	Volumen :	309					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Vicerrectora	Saluda a representado	X							5		\$0.57	\$ -	Conversación informal con Padres de familia
2	Vicerrectora	Da a conocer nuevos precios	X							5		\$0.57	\$ -	Los valores aprobados debe ser socializados previamente
3	Vicerrectora	Da a conocer cambios curriculares	X							5		\$0.57	\$ -	Los cambios curriculares deben ser socializados previamente
4	Vicerrectora	Da a conocer cambios en libros uniformes docentes y horarios	X							5		\$0.57	\$ -	No es necesario realizar este proceso
5	Vicerrectora	Negociación en valor matricula	X							10		\$ -	\$1.14	Los padres de familia tratan de obtener rebajas en los valores
6	Vicerrectora	Acuerdo en valores de matricula						X		5		\$0.57	\$ -	Este proceso no debe existir
7	Vicerrectora	Registro de matricula en libro	X							8		\$0.91	\$ -	El registro de matricula es manual, debe automatizarse
8	Secretaria	Cobro de Matricula	X							5		\$0.23	\$ -	El pago es generalmente en efectivo
9	Secretaria	Emisión de factura	X							5		\$0.23	\$ -	Esto debería realizar tesorería
10	Secretaria	Envío de factura a Contabilidad			X					10		\$ -	\$0.46	Las facturas se envían sin reportes y al final del mes
			<b>SUBTOTAL</b>						43	20	4.206	1.593		
			<b>TOTAL</b>						63		\$ 5.80			
			<b>EFICIENCIA</b>						68.3%		72.5%			

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



Tabla 23: Proceso B1 Planificación.

Diagrama de análisis de procesos															
Nombre del proceso:		ENSEÑANZA Y DOCENCIA				Nombre del subproceso:		PLANIFICACIÓN							
Ingreso:	Salida:	DISEÑO CURRICULAR BASE		DISEÑO CURRICULAR APROBADO		700	21.4%	ANUAL		2					
						Costo: \$ 72.70	Eficiencia tiempo: 23.4%	Frecuencia:	Volumen:	Costo					
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo			Novedades					
								AV	NAV		NAV				
1	Vicerrectora	Obtener diseño curricular base	X							60			\$ 6.82	No hay un canal adecuado para la obtención de este documento	
2	Vicerrectora	Inspección al diseño curricular base		X						190			\$21.58	La inspección no esta organizada o planificada y es interrumpida por otras actividades.	
3	Vicerrectora	Entregar a los docentes el diseño y solicita Micro planificación	X				X			120			\$13.63	La entrega es individual a cada jefe de área	
4	Vicerrectora	Recibe planificación de Jefes de área	X					60					\$ 6.82	Los jefes de área entregan la información individualmente y no siempre a tiempo.	
5	Vicerrectora	Verifica la planificación Micro							X	120			\$13.63	La verificación suele ser interrumpida por otras actividades.	
6	Vicerrectora	Aprueba planificación para carpetas de docentes	X					60					\$ 6.82	Elevado tiempo de sellado y firma de aprobación.	
7	Vicerrectora	Entregar a los docentes la planificación aprobada	X					30					\$ 3.41	Se devuelve la aprobación a los docentes de forma no programada.	
8	Vicerrectora	Archivo de la planificación aprobada					X			60			\$ 6.82	El archivo no es adecuado o técnico.	
<b>SUBTOTAL</b>							150	550	\$17.04	\$55.66					
<b>TOTAL</b>							700		\$	72.70					
<b>EFICIENCIA</b>							21.4%							23.4%	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 24: Proceso B2 Ejecución.

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del proceso:		ENSEÑANZA Y DOCENCIA				Nombre del Subproceso:				Ejecucion			
Ingreso:	Salida:	ESTUDIANTE		ESTUDIANTE PREPARADO		ESTUDIANTE		ESTUDIANTE PREPARADO		ESTUDIANTE		ESTUDIANTE PREPARADO	
		44	\$ 1.83	44	\$ 1.83	90.9%	90.9%	90.9%	90.9%	Frecuencia:	Volumen:	DIARIA	12
No.	Responsable	Actividad	Simbología		Tiempo		Costo		Novedades				
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Profesor	Saludo inicial	X						3				\$ 0.12 \$ -
2	Profesor	Explicación del tema a tratar		X						2			\$ - \$ 0.08
3	Profesor	Explicación de los materiales a utilizar		X						2			\$ - \$ 0.08
4	Profesor	Ejecución del plan de clase	X						35				\$ 1.46 \$ -
5	Profesor	Despedida	X						2				\$ 0.08 \$ -
			<b>SUBTOTAL</b>						40	4			\$ 1.66 \$ 0.17
			<b>TOTAL</b>						44	44			\$ 1.83
			<b>EFICIENCIA</b>						90.9%	90.9%			90.9%






Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 25: Proceso B3 Valoración.

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del proceso:		ENSEÑANZA Y DOCENCIA				Nombre del Subproceso:				VALORACION			
Ingreso:	Salida:	NIÑO NO EVALUADO	NIÑO EVALUADO	Nombre del Subproceso:	160	8.46	71.9%	56.6%	Frecuencia:	MENSUAL	30	Costo	
No.	Responsable	Actividad		Simbología		Tiempo		Novidades					
1	Profesor	Elabora evaluaciones											
2	Profesor jefe de área	Aprueba o desaprueba evaluaciones											
3	Profesor jefe de área	Entrega evaluaciones aprobadas											
4	Profesor	Aplica evaluaciones											
5	Profesor	Califica evaluaciones											
5	Profesor	Elabora reporte de notas e informe de notas bajas											
6	Profesor	Entrega reporte a Vicerrectorado											
7	Vicerrectora	Revisión de reporte											
8	Vicerrectora	Notifica a Padres de familia sobre rendimiento de estudiantes											
										115	45	\$ 4.78	\$ 3.67
										160		\$	8.46
										71.9%			56.6%







Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 26: Proceso B3 Promoción.

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del proceso:		ENSEÑANZA Y DOCENCIA				PROMOCION							
Ingreso:	Salida:	Nombre del Subproceso:	MIÑO	TIEMPO :	54	48.1%	EFICIENCIA TIEMPO	48.1%	FRECUENCIA :	ANUAL	30	NOVEDADES	
			NIÑO PROMOVIDO A OTRO NIVEL O INSTITUCION	Costo :	\$ 4.12	60.7%	EFICIENCIA COSTO:	60.7%	Volumen :				
No.	Responsable	Actividad	Simbología										
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria	Revisa información académica de curso o nivel	X										
2	Secretaria	Elabora pases de año de alumno	X					10					
3	Secretaria	Envía pases de año para firma autorizada		X					3				
4	Vicerrectorado	Revisa y firma pases de año	X					8					
5	Vicerrectora	Envía pases de año para firma autorizada		X					5				
6	Rectora	Revisa y firma pases de año	X					8					
7	Secretaria	Archiva pases de año			X				5				
			SUBTOTAL			26	28	\$ 2.50	\$ 1.62				
			TOTAL			54	4.12						
			EFICIENCIA			48.1%	60.7%						

Elaborado por: Santiago Yerovi T.






Tabla 27: Proceso B5 Evaluación.

Diagrama de análisis de procesos													
Nombre del proceso:		Nombre del Subproceso :				EVALUACION							
Ingreso:	Docente no evaluado	Tiempo :	210	Eficiencia tiempo	14.3%	Frecuencia :	DIARIA						
Salida:	Docente evaluado	Costo :	\$ 25.10	Eficiencia costo:	18.5%	Volumen :	10						
No.	Responsable	Actividad	Simbología			Tiempo			Costo			Novedades	
									AV	NAV	AV		NAV
1	Vicerrectora	Evalúa a docente por observación y retroalimentación de padres de familia		X			180				\$20.45		La evaluación es discrecional y no obedece a parámetro estandarizados
2	Vicerrectora y Profesor	Reunión con docente con problemas para buscar soluciones	X				30				\$ 4.66		En caso de no haber un cambio, el contrato del docente no es renovado
			<b>SUBTOTAL</b>			30	180				\$ 4.66	\$20.45	
			<b>TOTAL</b>				210				\$	25.10	
			<b>EFICIENCIA</b>				14.3%					18.5%	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



Tabla 29: Proceso D3 Atención a certificaciones.

Diagrama de análisis de procesos																
Nombre del proceso:		REGISTRO Y CERTIFICACION				Nombre del Subproceso:			ATENCIÓN A SOLICITUDES Y CERTIFICACIONES							
Ingreso:	Salida:	SOLICITUD DE CERTIFICACION		CERTIFICACION ENTREGADA		72	Eficiencia tiempo	51.4%	Frecuencia:	OCASIONAL						
						\$ 3.47 <td>Eficiencia costo: <td>88.1% <td>Volumen: <td colspan="2">45</td> </td></td></td>	Eficiencia costo: <td>88.1% <td>Volumen: <td colspan="2">45</td> </td></td>	88.1% <td>Volumen: <td colspan="2">45</td> </td>	Volumen: <td colspan="2">45</td>	45						
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Novedades					
								AV	NAV	AV		NAV	Costo			
1	Secretaria	recibe solicitud del padre de familia	X							7						La solicitud es verbal
3	Rectora / Vicerrectora	Aprueba solicitud						X								La aprobación es verbal
4	Secretaria	prepara la certificación de : documentos de notas y calificaciones								30						No hay un registro de certificaciones
5	Secretaria	Entrega certificación a cliente interno o externo						X								Los tiempos de entrega son elevados puede ser hasta 2 días después de la solicitud
			<b>SUBTOTAL</b>						37	35		\$ 3.06	\$ 0.41			
			<b>TOTAL</b>						72	72		\$	3.47			
			<b>EFICIENCIA</b>						51.4%					88.1%		

Elaborado por: Santiago Yerovi T.







Tabla 30: Proceso E1 Selección del personal.

Diagrama de análisis de procesos											
Nombre del proceso:		GESTION ADMINISTRATIVA			Nombre del Subproceso:			SELECCION DEL PERSONAL			
Ingreso:	Salida:	VACANTE	PERSONAL CONTRATADO	Actividad	Simbología	AV	NAV	AV	NAV	Costo	NOVEDADES
300	\$ -26.21	68.3%	58.4%			10	30	1.14	5		
300	\$ -26.21	68.3%	58.4%			10	30	1.14	5		
300	\$ -26.21	68.3%	58.4%			10	30	1.14	5		
1	Vicerrectora	Autoriza anuncio en la prensa u otros medios.	X					\$ 1.14			La autorización es verbal y solo se anuncia en prensa o radio
2	Secretaria	Recibe a los postulantes	X					\$ 2.74			Acumulación de postulantes que esperan su turno para ser atendidos
3	Rectora	Revisa la documentación	X				30	\$ -	\$ 1.55		Calificación de carpeta sin un parámetro predefinido
4	Rectora	Entrevista al Candidato	X				30	\$ -	\$ 1.55	\$ -	Entrevista personal para determinar carácter y experiencias.
5	Vicerrectora	Revisa la documentación	X				30	\$ -	\$ 3.41		Calificación de carpeta sin un parámetro predefinido
6	Vicerrectora	Entrevista al Candidato					30	\$ 3.41	\$ -		Entrevista personal para determinar carácter y método de enseñanza que utiliza
7	Rectora y Vicerrectora	Evalúan la contratación	X				30		\$ 5.10		En reunión analizan al candidato basado en la experiencia de la entrevista.
8	Rectora y Vicerrectora	Aprueba o no la contratación		X			5		\$ 0.85		En conjunto aprueban
9	Rectora y Vicerrectora	Acuerdan sueldos y beneficios.	X				15	\$ 2.55			El candidato es llamado a una segunda entrevista
10	Inspector	Acuerdan horarios de trabajo	X				15	\$ 2.55			El entrevistado se pone de acuerdo con la inspectora sobre horarios de trabajo
11	Contabilidad	Contrato de trabajo	X				30	\$ 1.37			Firma el contrato de trabajo en Contabilidad
12	Contabilidad	Registro el en MRL	X				15	\$ 0.69			Este departamento se encarga de subir el contrato a la web del MRL
						SUBTOTAL		205	95	\$15.31	\$10.91
						TOTAL		300	68.3%	\$	26.21
						EFICIENCIA					58.4%

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



Tabla 31: Proceso E4 Mantenimiento.

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del proceso:		GESTION ADMINISTRATIVA			Nombre del Subproceso:		MANTENIMIENTO							
Ingreso:	ACTIVO O BIEN EN MAL ESTADO			Tiempo:	751	Eficiencia tiempo:	93.3%		Frecuencia:	OCACIONAL				
Salida:	ACTIVO O BIEN REPARADO			Costo:	\$ 25.89	Eficiencia costo:	96.2%		Volumen:	30				
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	PROFESOR	Informa a Inspector sobre la novedad o daño.	x							5		\$ 0.21		La novedad debe ser por escrito
2	Inspectora	Recibe la novedad verbal Informa a Vicerrectorado o Rectorado	x							8		\$ 0.36		No hay una ruta fija a seguir en caso de novedades
3	Rectorado / Vicerrectorado	Solicita a persona de mantenimiento una evaluación del daño	x							5		\$ 0.75		La evaluación no es documentada con fotos, es solo verbal
4	Mantenimiento	Evalúa daños y costo aproximado de materiales a utilizarse		x							30		\$ 1.00	
5	Vicerrectora	Autoriza la adquisición de los materiales	x							10		\$ 1.14		La autorización es verbal a la secretaria
6	Secretaria	Realiza un egreso de caja para compra de materiales	x							8		\$ 0.37		El egreso se realiza de las pensiones recaudadas
7	Mantenimiento	Compra los materiales	x							180		\$ 5.98		No hay una verificación de los materiales adquiridos ni de los valores en el mercado
8	Mantenimiento	Inicia la obra	x							480		\$15.94		La obra no es supervisada adecuadamente
9	Mantenimiento	Notifica finalización de obra	x							5		\$ 0.17		
10	Vicerrectora	Verificación visual de la obra terminada		x							20		\$ 2.27	La verificación es visual y no se alza ningún informe
			<b>SUBTOTAL</b>						701	50	\$24.90	\$ 1.00		
			<b>TOTAL</b>						751		\$ 25.89			
			<b>EFICIENCIA</b>						93.3%		96.2%			

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 32: Proceso E5 Gestión de Adquisiciones.

Diagrama de análisis de procesos														
Nombre del proceso:		GESTION ADMINISTRATIVA			Nombre del Subproceso :			ADQUISICIONES						
Ingreso:	NECESIDAD DE ADQUISICION			Tiempo :	210	Eficiencia tiempo	64.3%	Frecuencia :	OCACIONAL					
Salida:	NECESIDAD DE ADQUISICION ATENDIDA			Costo :	\$ 30.27	Eficiencia costo:	57.9%	Volumen :	30					
No.	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Vicerrectora	Detecta necesidades de adquisición		x						60		\$ -	\$10.20	Se detectan las necesidades por observación no hay una planificación
2	Vicerrectora	Recibe solicitud verbal de necesidad de adquisición	x							20		\$ 3.40	\$ -	Otros funcionarios solicitan también adquisiciones
3	Vicerrectora	Solicita contacto a proveedores	x							5		\$ 0.85	\$ -	Se realiza de forma verbal
4	Secretaria	Contacta a proveedores	x							30		\$ 1.37	\$ -	Se llama a los proveedores
5	Vicerrectora	Entrevista proveedores	x							60		\$10.20	\$ -	Se entrevista a cada proveedor para negociar precios y beneficios
6	Vicerrectora	Acuerdo de precios con proveedores							x	15		\$ -	\$ 2.55	
7	Vicerrectora	Aprueba el pago	x							10		\$ 1.70	\$ -	El pago se aprueba en papel o verbalmente
8	Secretaria	Realiza el pago en Efectivo o pago en cheque.	x							10		\$ 0.46	\$ -	Si el pago es en efectivo lo realiza la Secretaria colectora
9	Secretaria	Envía documentos a contabilidad			x					3		\$ -	\$ 0.14	Se envía al final del día
10	Contadora	Procesa factura y orden de pago	x							8		\$ 0.37	\$ -	
11	Contadora	Archivo de documentación				x				4		\$ -	\$ 0.18	
			SUBTOTAL						135	75	\$17.52	\$12.75		
			TOTAL						210		\$ 30.27			
			EFICIENCIA						64.3%		57.9%			






Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 33: Proceso F3 Pagos.

Diagrama de analisis de procesos													
Nombre del proceso:		Nombre del subproceso :				PAGOS							
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		DOCUMENTOS POR PAGAR		DOCUMENTOS PAGADOS		Eficiencia tiempo		Eficiencia costo:		Frecuencia :		MENSUAL	
Ingreso:	Salida:	190	\$ 9,86	55.3%	43.7%	10	Costo	AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo		Novedades				
								AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
1	Secretaria	Recibe facturas y documentos por pagar	X					5		\$ 0.23	\$ -		
2	Secretaria	Comunica a Vicerrectorado sobre pagos por realizar	X					15		\$ 0.69	\$ -		La comunicación es verbal, e innecesaria porque las facturas so de pago obligatorio
3	Vicerrectora	Revisa las facturas por pagar	X					20		\$ -	\$ 2.27		Este proceso debe ser omito o realizado por el Rectorado
	Vicerrectora	Aprueba el pago de las facturas	X					5		\$ 0.57	\$ -		No es función del Vicerrectorado
4	Vicerrectora	Envía aprobación de pago a secretaria		X				5		\$ 0.57	\$ -		No es documento habilitante ya que es un papellito sellado
5	Secretaria	Realiza el egreso de caja chica o emite el cheque para el pago	X					15		\$ 0.69			Se realiza el pago de las pensiones cobradas
6	Secretaria	entrega a los proveedores el cheque o realiza el pago en efectivo	X					5		\$ 0.23			
	Guardia / Conserje	Realiza el pago de servicio básico	X					60		\$ 1.88			Mientras el guardia realiza el pago la institución no cuenta con seguridad
7	Secretaria	Envía documentos de pago a contabilidad		X				60		\$ 2.74			El tiempo de envío de documentación a contabilidad es elevado
								105	85	\$ 4.28	\$ 5.58	SUBTOTAL	
								190		\$	9.86	TOTAL	
								55.3%	43.7%			EFICIENCIA	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 34: Proceso F5 Cobro de Pensiones.

Diagrama de análisis de procesos															
Nombre del proceso:		Atención a estudiantes antiguos				Nombre del Subproceso:				Cobro de pensiones					
Ingreso:	ESTUDIANTE ANTIGUO CON PENSION VENCIDA	Tiempo:	30	Eficiencia tiempo	33.3%	Frecuencia:	MENSUAL	Costo:	\$ 1.37	Eficiencia costo:	33.3%	Volumen:	309		
Salida:	ESTUDIANTE ANTIGUO CON PENSION AL DIA														
No.	Responsable	Actividad	Simbología				Tiempo			Costo			Novedades		
								AV	NAV	NAV	AV	NAV			
1	Secretaría	Saluda a representado	X					3					\$ 0.14	\$ -	Conversación informal con Padres de familia
3	Secretaría	Cobro de Pensión	X					4					\$ 0.18	\$ -	Se tratan temas académicos no pertinentes al proceso
4	Secretaría	Entrega de Factura	X					3					\$ 0.14	\$ -	El pago es en efectivo
5	Secretaría	Registro de Pensión		X						5			\$ -	\$ 0.23	El registro de pago de pensión es manual en un cuaderno
7	Secretaría	Envío de factura a Contabilidad		X						15			\$ -	\$ 0.69	Las facturas se envían a veces al final de día
				<b>SUBTOTAL</b>				10	20			\$ 0.46		\$ 0.91	
				<b>TOTAL</b>						30			\$ 1.37		
				<b>EFICIENCIA</b>										33.3%	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### III.D.4 Matriz resumen de procesos.

Aquí se presenta la matriz resumen de los procesos levantados, se detalla los tiempos que agregan valor y los que no, así también los costos y los porcentajes de eficiencia costo y tiempo.

**Tabla 35: Matriz resumen de procesos.**

MATRIZ RESUMEN DE PROCESOS								
PROCESO	Tiempo		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA	
	AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO	COSTO
<b>A. INSCRIPCION</b>								
A.1 Atención a estudiantes nuevos	38	36	74	\$ 5.22	\$ 6.12	\$ 11.34	51.4%	46.0%
A.2 Atención a estudiantes antiguos	43	20	63	\$ 4.21	\$ 1.59	\$ 5.80	68.3%	72.5%
<b>B. ENSEÑANZA Y DOCENCIA</b>								
B.1 Planificación	150	550	700	\$ 17.04	\$ 55.66	\$ 72.70	21.4%	23.4%
B.2 Ejecución	40	4	44	\$ 1.66	\$ 0.17	\$ 1.83	90.9%	90.9%
B.3 Valoración	115	45	160	\$ 4.78	\$ 3.67	\$ 8.46	71.9%	56.6%
B.4 Promoción	26	28	54	\$ 2.50	\$ 1.62	\$ 4.12	48.1%	60.7%
B.5 Evaluación	30	180	210	\$ 4.66	\$ 20.45	\$ 25.10	14.3%	18.5%
<b>D. REGISTRO Y CERTIFICACION</b>								
D.1 Registro de calificaciones en actas	150	150	300	\$ 7.53	\$ 11.36	\$ 18.90	50.0%	39.9%
D. 3 Atención a solicitudes y certificaciones	37	35	72	\$ 3.06	\$ 0.41	\$ 3.47	51.4%	88.1%
<b>E. GESTION ADMINISTRATIVA</b>								
E.1 Selección del personal	205	95	300	\$ 15.31	\$ 10.91	\$ 26.21	68.3%	58.4%
E.2 Adquisiciones	135	75	210	\$ 17.52	\$ 12.75	\$ 30.27	64.3%	57.9%
E.4 Mantenimiento	701	50	751	\$ 24.90	\$ 1.00	\$ 25.89	93.3%	96.2%
<b>F. GESTION FINANCIERA</b>								
F.1 Pagos	105	85	190	\$ 4.28	\$ 5.58	\$ 9.86	55.3%	43.4%
A.2 Cobro de pensiones	10	20	30	\$ 0.46	\$ 0.91	\$ 1.37	33.3%	33.3%

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

## CAPÍTULO IV

### MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA JEAN

#### PIAGET

#### **IV. Mejoramiento de los procesos.**

Una vez terminado el levantamiento de procesos en la instituciones, el siguiente paso es presentar una propuesta de mejoramiento de procesos, a través de esta propuesta se busca hacer un uso más eficientes de los recursos y del tiempo para mejorar los indicadores de eficiencia y costo para así brindar un servicio más eficiente y ágil.

#### **IV.A Procesos mejorados.**

La necesidad de alcanzar o desarrollar ventajas competitivas es una constante que obliga a las empresas a mejorar sus procesos en busca de la eficiencia, las empresas que no tengan este enfoque se verán rezagadas en el mercado y serán con el pasar del tiempo menos competitivas, las empresas son tan buenas como sus procesos.

Los procesos mejorados son generalmente aquellos procesos a los que se les ha eliminado alguno o varios de los siguientes factores:

- Inconsistencias.
- Reproceso.
- Cuellos de botella.
- Actividades que no agregan valor.
- División de trabajo innecesaria.
- Duplicación de actividades.
- Falta de responsable en proceso.
- Errores.

#### **IV.B Acciones de mejoramiento.**

Son aquellas acciones que evidencian un mejoramiento sustancial de los procesos seleccionados, se basa en que aunque las cosas se estén haciendo bien, siempre se pueden hacer mejor.

Los métodos más utilizados son:

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades involucradas en el procesos con la finalidad de optimizar el tiempo y los costos.
- **Fusión:** Es la combinación de procesos o actividades.
- **Eliminación:** Es la eliminación o supresión de procesos o actividades de acuerdo a las necesidades de mejora.
- **Creación:** Establecer nuevas actividades o procesos inexistentes o que contribuyan a los objetivos de la Institución.

#### **IV.C Herramientas de mejoramiento.**

De acuerdo al James Harrington en su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa” para construir las herramientas de mejoramiento hay que prestar atención a los siguientes principios:

- **Eliminación de la burocracia:** Este principio busca la eliminación de tareas administrativas, aprobaciones y creación de documentación innecesaria o que no agrega valor los procesos o actividad.
- **Simplificación:** Hacer el proceso o actividad mucho más sencillo.
- **Supresión de duplicados:** Eliminar o suprimir las actividades que se realizan más de una ocasión dentro del mismo proceso.
- **Prueba de errores:** Dificultar la generación de errores dentro de las actividades.

- **Evaluación del valor agregado:** Evaluar adecuadamente las actividades dentro de un proceso que generan valor, las actividades que generan valor agregado son aquellas que contribuyen a la satisfacción de las necesidades de los clientes, son aquellas acciones por las cuales los clientes están pagando.
- **Reducción del tiempo del proceso:** Alcanzar la eficiencia en los tiempos que tardan los procesos y sus actividades, la reducción de los tiempos tiene una relación directa con la reducción de los costos del proceso.
- **Eficiencia en el uso de los recursos:** Optimizar el uso de los ambientes de trabajo y de los equipos.
- **Lenguaje simple:** Simplificar el lenguaje con el que hablamos o escribimos, se busca que todas las personas de una organización estén en capacidad de entender documentos y directrices.
- **Alianzas con proveedores:** La calidad del output o salida del proceso tiene relación directa con las entradas o inputs del mismo, una alianza podría mejorar la calidad de los mismos.
- **Estandarización:** Estandarizar los procesos y acciones de tal manera que todos dentro de la organización los lleven a cabo de la misma manera siempre.
- **Automatización y mecanización:** Aplicar las herramientas tecnológicas, informáticas o mecánicas que permitan automatizar procesos o actividades para liberar al personal humano para que pueda desarrollar actividades que generen un mayor valor agregado.

#### **IV.D Diseño de herramientas de mejoramiento.**

Se utilizaron tres herramientas para el mejoramiento de procesos:

1. Flujo diagramación de los procesos
2. Hoja comparativa de procesos










### 3. Hoja de caracterización de procesos.

#### IV.D.1 Flujo diagramación.

Se ha flujo diagramado todos los procesos objetos del estudio de acuerdo a la simbología planteada en el punto anterior, algunos subprocesos no agregan valor y otros sí.



**Figura 24 : Simbología de procesos mejorados.**

	OPERACIÓN	= AGREGA VALOR (AV)
	TRANSPORTE	= NO AGREGA VALOR (NAV)
	DEMORA	= NO AGREGA VALOR (NAV)
	ALMACENAMIENTO	= NO AGREGA VALOR (NAV)
	INSPECCION	= NO AGREGA VALOR (NAV)
	OPERACIÓN COMBINADA	= NO AGREGA VALOR (NAV)
	DECISION	= NO AGREGA VALOR (NAV)

Elaborado por : Santiago Yerovi T.

Cada hoja de diagramación está basada en la ilustración presentada a continuación:

**Figura 25 : Flujograma de los procesos mejorados.**

	Nombre del proceso:		CODIGO		Ingreso:										
	Nombre del Subproceso:				Salida:										
															
OBJETIVO :		Tiempo :	0	Eficiencia tiempo	# DIV /0!	Frecuencia									
ALCANCE:		Costo :	\$ -	Eficiencia costo:	# DIV /0!	DIARIA									
						Volumen : 10									
No.	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE / CARGO	Simbología						Tiempo				Costo		Novedades
			●	■	→	▼	▭	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
FORMULARIO:			SUBTOTAL						0	0	\$ -	\$ -			
TECNOLOGIA:			TOTAL						0		\$ -	\$ -			
CAMBIOS			EFICIENCIA						# DIV /0!	# DIV /0!					
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR											
Mejorados:															
Fusionados:															
Suprimidos:		SANTIAGO YEROVI T.		LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERRECTORA										DR. NORA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA	
Creados:		LATACUNGA ABRIL 2014		LATACUNGA										LATACUNGA	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**IV.D.2 Hoja comparativa o de mejoramiento.**

La hoja comparativa de mejoramiento nos sirve para medir la diferencia en los indicadores de tiempo, costo y eficiencia entre un proceso levantado y un proceso al cual se lo ha modificado buscando el mejoramiento.

**Figura 26: Hoja comparativa de procesos.**

HOJA COMPARATIVA											
		NOMBRE:						CODIGO			
PROBLEMAS ENCONTRADOS:											
SOLUCIONES PROPUESTAS:											
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
Beneficio anual esperado en tiempo =											
Beneficio anual esperado en tiempo =											
Beneficio anual esperado en costos=											
Beneficio anual esperado en costos=											


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### IV.D.3 Hoja de Caracterización de procesos

Esta herramienta es el primer paso para la creación de un sistema de procesos como parte de un sistema de gestión de calidad, en esta se detalla el nombre del proceso, el sub proceso, el código, la versión del proceso, la fecha de elaboración y la fecha de revisión.

Debe detallarse el objetivo de este proceso así como su alcance, el responsable de su ejecución y los requisitos para que este proceso se pueda ejecutar, se debe indicar además las entradas, las salidas y los controles que corresponden a este proceso caracterizado.

**Figura 27: Hoja de Caracterización de procesos.**

CARACTERIZACION DE PROCESOS							
							
PROCESO:				CODIGO:			
SUBPROCESO:				VERSION:			
FECHA DE ELABORACION:				FECHA REVISION:			
A. OBJETIVO:							
B. ALCANCE:							
C. RESPONSABLE:							
D. REQUISITOS:							
E. INDICADOR:							
F. ENTRADAS:							
G. SALIDAS:							
H. CONTROLES:							

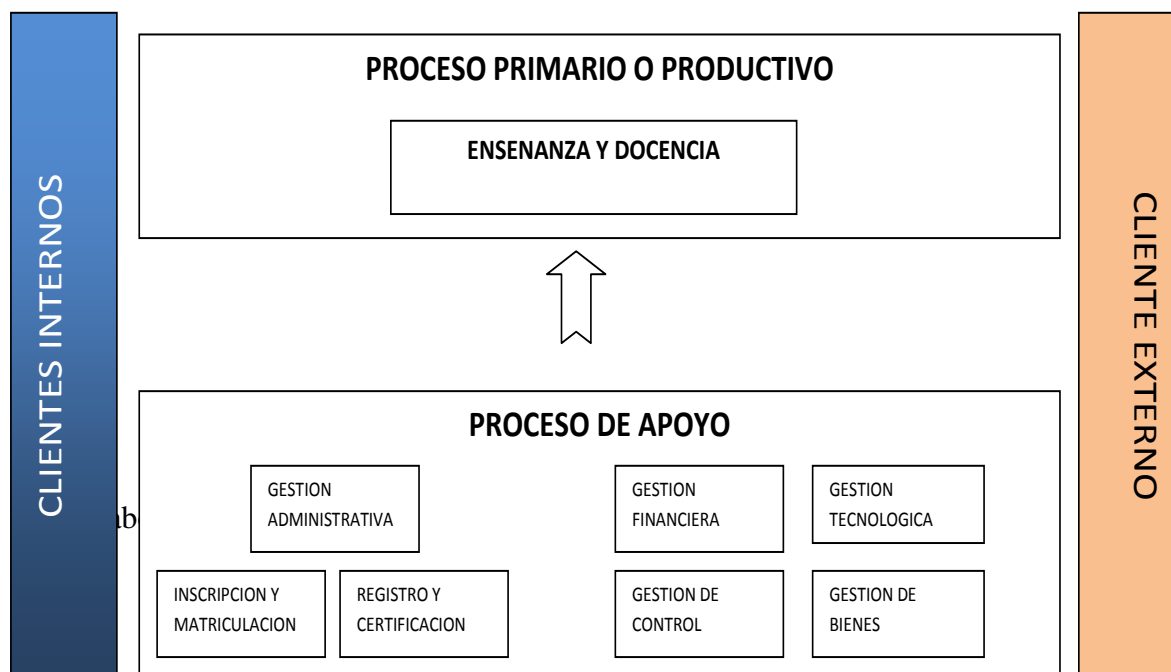
Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### IV.D.4 Mapa de procesos mejorados.

Antes de realizar la mejora de procesos se plantea el siguiente mapa de procesos nuevos para la Unidad Educativa Jean Piaget, se conservan las actividades primarias porque son las que generan valor, satisfacen la necesidad del cliente y son los procesos que juntos son la oferta de la Institución.

En las actividades de apoyo se ha suprimido la Gestión de Control la misma que en la propuesta de organización está incluida dentro de la Gestión Administrativa, en su lugar se han agregado dos actividades de apoyo, la Gestión de Bienes y la Gestión Tecnológica, las mismas que tienen un papel más protagonista en la administración de recursos, la automatización y reducción de tiempos en los procesos.

**Figura 28 : Mapa de procesos mejorados**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### **IV.D.5 Inventario de nuevos procesos de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

Aquí se presenta el inventario de los procesos nuevos diseñados para la Unidad Educativa Jean Piaget, se ha optimizado todos los antiguos procesos, se ha creado nuevos procesos para mejorar el control y la atención al cliente, también se ha suprimido algunos procesos que eran innecesarios o podían ser automatizados por un sistema informático, en base a este inventario se detallan a continuación los procesos con sus sub procesos.

Tabla 36 : Nuevo Inventario de Procesos.

NUEVO INVENTARIO DE PROCESOS				
ALFA NUMERICO	OR D	NOMBRE DEL PROCESO	CLASIFICACION DE LOS PROCESOS	
			PRINCIPALES	APOYO
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>INSCRIPCION Y MATRICULACION</b>		X
A1	1.1	Matricula a estudiantes nuevos		X
A2	1.2	Matricula a estudiantes antiguos		X
<b>B</b>	<b>2</b>	<b>ENSEÑANZA Y DOCENCIA</b>		X
B1	2.1	Planificación	X	
B2	2.2	Ejecución	X	
B3	2.3	Valoración	X	
B4	2.4	Promoción	X	
<b>C</b>	<b>3</b>	<b>REGISTRO Y CERTIFICACION</b>		X
C1	3.1	Registro de calificaciones en actas		X
C2	3.2	Atención a solicitudes de certificaciones		X
C3	3.3	Notificaciones a padres de familia		X
<b>D</b>	<b>4</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>		X
D1	4.1	Publicidad y Marketing		X
D2	4.2	Selección del personal		X
D3	4.3	Mantenimiento preventivo de Instalaciones		X
D4	4.4	Adquisiciones		X
D5	4.5	Control personal docente y administrativo		X
D6	4.6	Evaluación a personal docente		X
D7	4.7	Evaluación a personal administrativo		X
<b>E</b>	<b>5</b>	<b>GESTION FINANCIERA</b>		X
E1	5.1	Presupuestario		X
E2	5.2	Contabilidad		X
E3	5.3	Pago de servicios y facturas		X
E4	5.4	Caja Chica		X
E5	5.5	Cobro de pensiones		X
<b>F</b>	<b>6</b>	<b>GESTION DE BIENES</b>		X
<b>F1</b>	<b>6.1</b>	Actualización de inventarios de la institución		X
<b>F2</b>	<b>6.2</b>	Custodia de Bienes.		X
<b>F3</b>	<b>6.3</b>	Traspaso de custodia de bienes		X
<b>G</b>	<b>7</b>	<b>GESTION TECNOLOGICA</b>		X
G1	7.1	Actualización de pagina web		X
G2	7.2	Revisión a TICS y sistemas informáticos		X

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### IV.D.6 Procesos mejorados de la Unidad Educativa Jean Piaget.


Para un análisis técnico de los procesos seleccionados y objetos del estudio de mejoramiento se presentan en las siguientes tablas: hoja de flujo diagramación del proceso mejorado, hoja comparativa y la hoja de caracterización de procesos.

Tabla 37 : Proceso A1 Matricula Alumno Nuevo

No.	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE/ CARGO	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades	
			●	■	→	▼	◀	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Brinda información sobre servicios	Balcón de Servicios	x						5		\$ 0.28		Se entrega un folleto informativo con servicios, requisitos y costos.	
2	Brinda información sobre costos y requisitos	Balcón de Servicios	x						5		\$ 0.28		Se explicara los métodos de pagos y descuentos por pagos adelantados.	
3	Recorrido por instalaciones	Profesor delegado		x					10		\$ 0.42		Un profesor delegado para esta función en época de matriculas hará el tour.	
4	Llena la solicitud de matricula	Balcón de Servicios	x						6		\$ 0.34		El padre de familia deberá completar la solicitud de matricula para evaluación	
5	Analiza solicitud de matricula	Vicerrectora		x					8		\$ 0.91		La Vicerrectora analizara la solicitud con parámetros determinados antes del proceso	
6	Aprueba solicitud	Vicerrectora						x	2		\$ 0.23		Firma y sello de aprobación en formulario A1	
7	Recepción de documentos	Balcón de Servicios	x						5		\$ 0.28		Los documentos se recibirán ordenados según lo especificado en el folleto.	
8	Verifica la documentación	Balcón de Servicios						x	2		\$ 0.11			
9	Cobro de valores	Balcón de Servicios	x						5		\$ 0.28			
10	Envío de facturas a contabilidad	Balcón de Servicios			x				2		\$ 0.11			
11	Archivo de documentación	Balcón de Servicios				x			3		\$ 0.17			
FORMULARIO:			A1						SUBTOTAL		31	12	\$ 1.60	\$ 1.14
TECNOLOGIA:									TOTAL		43		\$ 2.74	
CAMBIOS			ELABORADO POR						EFICIENCIA		72.1%		58.5%	
			REVISADO POR						APROBADO POR					
Mejorados:														
Fusionados:														
Suprimidos:														
Creados:														
			SANTIAGO YEROVI T.						LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERRECTORA		DR. NORA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA			
			LATACUNGA ABRIL 2014						LATACUNGA		LATACUNGA			

Elaborado por: Santiago Yerovi T.


Tabla 38 : Hoja Comparativa A1 Matricula alumnos nuevos.

HOJA COMPARATIVA					
NOMBRE:	MATRICULA ESTUDIANTES NUEVOS	CODIGO	A1		
					
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>					
1.- No hay una autoridad designada para este proceso, puede ser cualquiera de las dos					
2.- No hay folletos informativos sobre costos, servicios y plan pedagógico					
3.- Entrevista personal a cada alumno.					
4.-El recorrido no es programado.					
5.- Hay una negociación de matrícula.					
6.- Todos lo pagos son en efectivo.					
7.-No hay reporte de ingresos					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
1.- Solamente la Vicerrectora podrá autorizar o no el ingreso de nuevos estudiantes					
2.- Se tendrá un folleto con información sobre costos, requisitos y servicios ofertados.					
3.- La entrevista será de bienvenida una vez completado el proceso de matrícula					
4.-El recorrido será planificado en el cual se mostrará las partes en mejor estado físico de la institución.					
5.- El valor de matrícula de los estudiantes será estándar y sujeto a una tabla de descuentos para casos especiales.					
6.- Se aceptará tarjetas de crédito, tarjetas de débito, débito automático bancario y efectivo.					
7.- Para cerrar la caja se llenará un reporte de ingresos detallando el número de factura, boucher y cantidades de efectivo recaudadas.					
SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA		DIFERENCIA	
TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
74	\$ 11.34	43	\$ 2.74	31	\$ 8.60
Eficiencia		Eficiencia		Eficiencia	
51.40%	46%	72.10%	58.20%	20.70%	12.20%
Beneficio anual esperado en tiempo =		Frecuencia anual * ahorro en tiempo			
Beneficio anual esperado en tiempo =		20*31 = 620			
Beneficio anual esperado en costos=		Frecuencia anual * ahorro			
Beneficio anual esperado en costos=		20*8.60 = 172.00			

Elaborado por: Santiago Yerovi T.




Tabla 39 : Caracterización de proceso A1 Matricula alumno nuevo.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
PROCESO:	<b>MATRICULACION</b> A1
SUBPROCESO:	Matricula alumno nuevo 1
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014
A. OBJETIVO:	Matricular a un alumno nuevo
B. ALCANCE:	Completar proceso de matricula, ingreso de documentos y cancelacion de rubros por matricula.
C. RESPONSABLE:	<b>Vicerrectora y Balcon de Servicios.</b>
D. REQUISITOS:	Partida de nacimiento ( aplica solo para alumnos que ingresan al maternal, kinder o prekinder) Original y copia de Cedula de Ciudadania del Alumno Original y copia de Cedula de Ciudadania del Representado 4 Fotos tamaño carnet Pase de colegio anterior con calificaciones completas. Certificado de no tener impedimento para continuar estudios en colegio emisor. Llenar solicitud de Matricula. Cancelar valores por Matricula y Pension.
E. INDICADOR:	<b>Eficiencia en tiempo de matricula = ( tiempo utilizado/tiempo planificado ) *100</b>
F. ENTRADAS:	Documentos completos
G. SALIDAS:	Niño matriculado.
H. CONTROLES:	Auditoria de procesos del Rectorado

Elaborado por: Santiago Yerovi T.




Tabla 41 : Hoja comparativa A2 Matricula alumnos antiguos.

HOJA COMPARATIVA		CODIGO			
		A2			
	NOMBRE:	MATRICULA ESTUDIANTES ANTIGUOS			
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>					
1.- Elevado tiempo de espera, los padres de familia se acumulan para ser atendidos.					
2.- Los padres de familia desconocen el valor nuevo de la pension.					
3.- Los padres negocian el valor de la pension con la Vicerrectora o Rectora de acuerdo al caso.					
4.- Se detalla los cambios en plan pedagogico, horarios, libros y uniformes, esto incrementa el tiempo de atencion.					
5.- El pago se recibe solo en efectivo.					
6.- Las facturas no se envian inmediatamente a contabilidad.					
7.- Gran acumulacion de Clientes en los dias finales de la matricula.					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
1.- Menora los tiempos de este proceso permitira atender a mas padres de familia en un solo dia.					
2.- Socializacion a traves de medios virtuales, digitales o a traves de los estudiantes antes de la finalizacion del año lectivo.					
3.- El valor de la pension es estandarizado y se podra acceder a descuentos de acuerdo a parametros previamente establecidos.					
4.- El pago puede realizarse por debito bancario, con tarjeta de credito o debito, efectivo, o deposito en cuentas de la institucion.					
5.- Los departamentos de Balcon de Servicios y Contabilidad estan en una oficina compartida para evitar demora en envio de documentos.					
6.- Elaborar un cronograma de matricula de acuerdo a cursos y niveles.					
7.- Realizar un proceso de prematricula para que los padres de familia llenen el acuerdo de actualizacion de datos y aceptacion de matricula.					
<b>SITUACION ACTUAL</b>		<b>SITUACION PROPUESTA</b>		<b>DIFERENCIA</b>	
<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
	<b>COSTO</b>	<b>COSTO</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
63	\$ 5.80	68.30%	73%	20	\$ 1.13
				75.00%	75.00%
Beneficio anual esperado en tiempo =		Frecuencia anual * ahorro en tiempo		43	\$ 4.67
Beneficio anual esperado en tiempo =		309*31 =		221	horas
Beneficio anual esperado en costos=		Frecuencia anual * ahorro			
Beneficio anual esperado en costos=		309*8.60 =			\$ 1,443.03

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 42 : Caracterización de proceso A2 Matricula alumnos antiguos.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>MATRICULACION</b> A2
<b>SUBPROCESO:</b>	Matricula alumno antiguo 1
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014
<b>A. OBJETIVO:</b>	Matricular a un alumno antiguo
<b>B. ALCANCE:</b>	Completar proceso de matricula, ingreso de documentos y cancelacion de rubros atrasados y por matricula.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	Vicerrectora y Balcon de Servicios.
<b>D. REQUISITOS</b>	Original y copia de Cedula de Ciudadania del Representado 2 Fotos tamaño carnet Llenar Actualizacion de datos y Acuerdo de matricula. Cancelar valores pendientes y Valores por Matricula y pension
<b>E. INDICADOR:</b>	Eficiencia en tiemo de matricula = ( tiempo utilizado/tiempo planificado ) *100
<b>F. ENTRADAS:</b>	Documentos completos
<b>G. SALIDAS:</b>	Niño matriculado.
<b>H. CONTROLES:</b>	Auditoria de procesos del Rectorado

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 43: Proceso B1 Planificación.

No.	Nombre del proceso:	Nombre del Subproceso :	ENSEÑANZA Y DOCENCIA	CODIGO	B1	Ingreso:		Salida:		DISEÑO CURRICULAR BASE	DISEÑO CURRICULAR APROBADO		
						AV	NAV	AV	NAV				
OBJETIVO : OBTENER PLANIFICACION MICRO Y MACRO CURRICULAR													
ALCANCE: Obtener el diseño curricular base, adaptarlo a las necesidades institucionales, aprobar plan micro curricular y plan de clase.													
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Tiempo :	313	Eficiencia tiempo	89.5%	Costo :	\$ 58.09	Eficiencia costo:	93.9%	Volumen :	2	
													AV
Simbología:													
Costo:													
Novedades													
1	Obtener diseño curricular base	Secretaria Academica	X				10					\$ 0.46	El Diseño curricular base se obtiene de la página del Ministerio de Educación.
2	Revisa el diseño curricular y adapta a necesidades institucionales	Vicerrectora	X				120					\$ 13.63	Se estudia cambios en el diseño base y se determina cambios a realizarse
4	Entrega a jefes de area el diseño curricular base y solicita Micro planificacione	Vicerrectora , Secretaria, Docentes de area		X			60					\$ 19.54	La entrega se realiza en un Reunion en la que se trata los cambios y se levanta un Acta de Reunion.
9	Recibe Planificacion Micro aprobada por los jefes de area	Vicerrectora , Secretaria, Docentes de area	X				60					\$ 19.54	Se recibe la planificacion curricular en una reunion
10	Aprueba Micro planificacion	Vicerrectora			X					30		\$ 3.41	Si no es aprobada la planificacion se la devuelve a los jefes de area para cambios
11	Sella la aprobacion y entrega a profesores para adjuntar a carpeta	Secretaria Academica	X				30					\$ 1.37	Secretaria sella y firma las planificaciones para ser entregadas a los docentes de area
11	Archiva copia de planificacion	Secretaria Academica				X				3		\$ 0.14	Se lleva el archivo de la planificacion en la Secretaria Academica unicamente
FORMULARIO:			Acta de Reunion				280			33		54.544	3.5451
TECNOLOGIA:			Computadora, Datafast							313		\$	58.09
CAMBIOS			ELABORADO POR							89.5%			93.9%
Mejorados:										APROBADO POR			
Fusionados:													
Suprimidos:													
Creados:													
			U.C. MARINA CAMPANA - VICERECTORIA										
			DR. NOBA TAPIA CAMPANA - RECTORIA										
			LATACUNGA										
			LATACUNGA										


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 44: Hoja comparativa B1 Planificación.

HOJA COMPARATIVA											
NOMBRE:		PLANIFICACION				CODIGO		B1			
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>											
1.-	No hay un canal adecuado para la obtención de este documento										
2.-	La inspección no está organizada o planificada y es interrumpida por otras actividades,										
3.-	La entrega es individual a cada jefe de área										
4.-	Los jefes de área entregan la información individualmente y no siempre a tiempo.										
5.-	La verificación suele ser interrumpida por otras actividades.										
6.-	Elavado tiempo de sellado y firma de aprobación.										
7.-	Se devuelve la aprobación a los docentes de forma no programada.										
8.-	El archivo no es adecuado o técnico.										
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.-	Se descargará de la web del ministerio de educación el diseño curricular base.										
2.-	El estudio de la planificación deberá realizarse sin interrupción de otras actividades										
3.-	La entrega y solicitud de cambios a la planificación se realiza en una reunión general de jefes de área										
4.-	La entrega de la Micro planificación se realiza en reunión de jefes de área, todos deberán entregar en la fecha establecida.										
5.-	Se discutirá abiertamente los problemas y soluciones encontradas.										
6.-	Secretaría procederá a firmar las planificaciones aprobadas en la reunión.										
7.-	Solo Secretaría se encargará del correcto archivo de esta documentación.										
<b>SITUACION ACTUAL</b>			<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>				
<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>				
	<b>COSTO</b>	<b>COSTO</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>			
700	\$ 72.80	21.40%	23%	313	\$ 58.90	89.50%	93.90%	387	\$ 13.90	68.10%	70.50%
Beneficio anual esperado en tiempo =			Frecuencia anual * ahorro en tiempo			13 horas					
Beneficio anual esperado en tiempo =			2*31 = 774 minutos								
Beneficio anual esperado en costos=			Frecuencia anual * ahorro								
Beneficio anual esperado en costos=			2*8.60 = \$ 27.80								

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 45: Caracterización de proceso B1 Planificación.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>ENSEÑANZA Y DOCENCIA</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>PLANIFICACION</b>
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014
<b>CODIGO:</b>	B1
<b>VERSION:</b>	1
<b>FECHA REVISION:</b>	
<b>A. OBJETIVO:</b>	OBTENER PLANIFICACION MICRO Y MACRO CURRICULAR
<b>B. ALCANCE:</b>	Obtener el diseño curricular base, adaptarlo a las necesidades institucionales, aprobar plan micro curricular y plan de clase.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	<b>Vicerrectora, Secretaria Académica y Jefes de Area.</b>
<b>D. REQUISITOS</b>	Diseño Curricular Base actualizado Diseño Curricular Base anterior Planificación Micro curricular Planificación del Aula.
<b>E. INDICADOR:</b>	<b>Eficacia en entrega de planificaciones ( # planificaciones entregadas / total planificaciones requeridas ) *100</b>
<b>F. ENTRADAS:</b>	Documentos completos
<b>G. SALIDAS:</b>	DISEÑO CURRICULAR APROBADO
<b>H. CONTROLES:</b>	Auditoria de procesos del Rectorado

Elaborado por: Santiago Yerovi T.





Tabla 47: Hoja comparativa B3 Valoración.

NOMBRE:		VALORACION		CODIGO		B3					
<b>HOJA COMPARATIVA</b>											
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>											
1.-	La evaluacion se elabora de 0										
2.-	La aprobacion es verbal										
3.-	La aprobacion no es inmediata										
4.-	Elevado tiempo de calificacion al no ser pruebas objetivas										
5.-	El reporte de notas no es entregado dentro de un tiempo adecuado										
6.-	La entrega es individual y a la Vicerrectora quien debe analizar cada caso										
7.-	Se busca mejora el rendimiento de los estudiantes al ejecutar una segunda o tercera prueba.										
<b>SOLUCIONES:</b>											
La notificacion resta tiempo importante para actividades planificadas											
1.-	La evaluacion debe estar en el plan micro curricular aprobado a inicio del año										
2.-	Se verifica estandares academicos de la prueba y la firma de aprobacion es inmediata y sobre la hoja de la evaluacion										
3.-	Se aplica la prueba a los estudiantes en la fecha establecida en el calendario academico										
4.-	El docente califica las pruebas de acuerdo a hoja de respuestas										
5.-	Registra las notas en el escolarico y envia reporte a secretaria por correo electronico, con copia Inspeccion										
6.-	Secretaria recibe por medio electronico el reporte, lo archiva										
7.-	La notificacion se realiza por medios electronicos, correo electronico o mensaje al celular.										
8.-	Los estudiantes deben mejorar sus calificaciones en la siguiente prueba, la nota obtenida no debe ser modificada.										
<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
160	\$ 8.46	71.90%	57%	90	\$ 3.79	88.90%	94.50%	70	\$ 4.67	17.00%	37.90%
Beneficio anual esperado en tiempo =											
Beneficio anual esperado en tiempo = $(30*12)*70 = 252000$ minutos											
Beneficio anual esperado en costos =											
Beneficio anual esperado en costos = $300*12*4.67 = 1,681.20$ al año											
Frecuencia anual * ahorro en tiempo											
$(30*12)*70 = 252000$ minutos											
4200.0 horas											
Frecuencia anual * ahorro											
$300*12*4.67 = 1,681.20$ al año											






Tabla 50: Hoja comparativa B4 Promoción.

HOJA COMPARATIVA									
NOMBRE:		PROMOCION		CODIGO		B4			
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>									
1.-	El procesos de verificación de pase de año es manual								
2.-	El procesos tiene un tiempo de verificación elevado								
3.-	El procesos permite errores manuales								
4.-	Los puntos de control son innecesarios								
5.-	Los puntos de control no tienen acceso a información académica								
6.-									
7.-									
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>									
1.-	La verificación de pase de año se hará a través del sistema escalarístico								
2.-	Se reduce al mínimo el proceso de verificación y que es automático								
3.-	Los errores manuales en la generación de pase de años se eliminan								
4.-	La autoridades legalizaran el documento con el sello								
5.-	La firma de documento será digital								
6.-									
7.-									
8.-									
<b>SITUACION ACTUAL</b>			<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>		
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>
54	\$ 4.12	48.10%	11	\$ 0.63	81.80%	43	\$ 3.49	33.70%	21.20%
Beneficio anual esperado en tiempo =			Frecuencia anual * ahorro en tiempo						
Beneficio anual esperado en tiempo =			309*43=			221.5 horas			
Beneficio anual esperado en costos=			Frecuencia anual * ahorro						
Beneficio anual esperado en costos=			309*3.49 =			\$ 1,078.41 al año			

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 51: Caracterización de proceso B4 Promoción.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>ENSEÑANZA Y DOCENCIA</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>PROMOCION</b>
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014
<b>PROCESO:</b>	<b>CODIGO:</b> B4
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>VERSION:</b> 1
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	<b>FECHA REVISION:</b>
<b>A. OBJETIVO:</b>	PROMOVER A LOS ESTUDIANTES AL NIVEL INMEDIATO SUPERIOR
<b>B. ALCANCE:</b>	Obtener datos de la base escolástica, imprimir pases de año, firma de pases de año, notificación a padres de familia, archivo.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	Secretaría, Vicerrectorado, Rectorado
<b>D. REQUISITOS</b>	Sistema escolástico actualizado.
<b>E. INDICADOR:</b>	
<b>F. ENTRADAS:</b>	Alumno no promovido
<b>G. SALIDAS:</b>	Alumno promovido
<b>H. CONTROLES:</b>	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.




Tabla 53: Hoja comparativa C1 Registro de Actas en sistema escolástico.

NOMBRE:		HOJA COMPARATIVA									
		REGISTRO DE ACTAS EN SISTEMA ESCOLASTICO		CODIGO	C1						
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>											
1.-	Gran acumulación de papeles en la oficina de Vicerrectorado										
2.-	La revisión no es fiable porque depende de la memoria de la autoridad.										
3.-	Si no aprueba el informe el profesor se ve obligado a una re evaluación.										
4.-	Se reciben las actas al mismo tiempo y complica el trabajo de Secretaria										
5.-	La elaboración del reporte individual lleva mucho tiempo y puede tener errores										
6.-	La entrega es individual y a veces no es completa										
7.-	El sistema de archivos esta congestionado										
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.-	El uso del sistema escolástico reducirá la acumulación de papeles										
2.-	El docente deberá realizar el reporte estadístico de alumnos con novedades académicas haciendo comparación con evaluaciones anteriores										
3.-	El reporte de novedades no estar sujeto a aprobación por autoridades ya que son las notas obtenidas por los estudiantes.										
4.-	No se entregara actas en secretaria ya estas deben ser ingresadas por el escolástico y se deberá imprimir el comprobante de ingreso de notas y verificar con las notas en registro manual y notificar novedades a Vicerrectorado académico										
5.-	El reporte individual deberá ser generado por el sistema escolástico y secretaria solo debe sellar el documento.										
6.-	Se entregara reportes de acuerdo a un calendario establecido que estará sincronizado con las fechas del escolástico.										
7.-	Se conservaran en Secretaria los archivos de hasta 2 años atrás, todos los demás archivos deberán ser trasladados a la Biblioteca.										
8.-	La notificación se realiza por medios electrónicos, correo electrónico o mensaje al celular.										
<b>SITUACION ACTUAL</b>		<b>SITUACION PROPUESTA</b>									
<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>EFICIENCIA</b>		<b>EFICIENCIA</b>						
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		<b>COSTO</b>					
300	\$ 18.90	50.00%	39.9%	60	\$ 3.41	75.00%	70.50%	240	\$ 15.49	25.00%	30.60%
Beneficio anual esperado en tiempo =		Frecuencia anual * ahorro en tiempo									
Beneficio anual esperado en tiempo =		$(10*30)*240$		72000 minutos		12000.0 horas					
Beneficio anual esperado en costos=		Frecuencia anual * ahorro									
Beneficio anual esperado en costos=		$(30*10)*15.4$		\$ 4,647.00		al año					

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 54: Caracterización de proceso C1 Registro en actas en sistema escolástico.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>REGISTRO Y CERTIFICACIONES</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>REGISTRO DE ACTAS EN SISTEMA ESCOLASTICO</b>
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014
<b>A. OBJETIVO:</b>	REGISTRAR ACTAS EN SISTEMA ESCOLASTICO DE LA INSTITUCION
<b>B. ALCANCE:</b>	Registrar las actas en sistema escolástico, notificación a autoridades, detección de casos críticos, notificación a padres de familia y archivo de documentos.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	<b>Profesor de la Asignatura, Secretaria, Vicerrectorado.</b>
<b>D. REQUISITOS</b>	Actas de calificaciones Reporte de novedades académicas Notas completas en actas
<b>E. INDICADOR:</b>	<b>Eficiencia en notificaciones</b> MIDE EL % DE PADRES DE FAMILIA NOTIFICADOS
<b>F. ENTRADAS:</b>	Actas no registradas en sistema escolástico
<b>G. SALIDAS:</b>	Actas registradas en sistema escolástico
<b>H. CONTROLES:</b>	Auditoria de procesos del Rectorado / Auditoria a registro de notas por Vicerrectorado

Elaborado por: Santiago Yerovi T.






Tabla 56: Hoja comparativa C2 Atención a solicitudes de certificación.

HOJA COMPARATIVA									
NOMBRE:		ATENCIÓN A SOLICITUDES DE CERTIFICACIONES				CODIGO		C2	
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>									
1.-	La solicitud es verbal y no tiene un seguimiento adecuado								
2.-	La aprobación es verbal								
3.-	No hay un registro de certificaciones								
4.-	Los tiempos de entrega son elevados puede ser hasta 2 días después de la solicitud								
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>									
1.-	La solicitud se atiende a través del formulario que es numerado para garantizar su seguimiento								
2.-	La aprobación de la solicitud es formal con firma en el formulario.								
3.-	Las certificaciones están guardadas con un formato listo para adaptarlo a clientes solicitante								
4.-	La solicitud se entrega el mismo día o máximo al día siguiente y se notifica al cliente que su solicitud esta lista.								
<b>SITUACION ACTUAL</b>			<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>		
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		<b>EFICIENCIA</b>
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	
72	\$ 3.47	51.40%	21	\$ 0.77	90.50%	5.1	\$ 2.70	39.10%	-2.70%
Beneficio anual esperado en tiempo =			Frecuencia anual * ahorro en tiempo						
Beneficio anual esperado en tiempo =			45*51 = 2295 minutos				38.3 horas		
Beneficio anual esperado en costos=			Frecuencia anual * ahorro						
Beneficio anual esperado en costos=			45*2.70= \$ 121.50				al año		

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 57: Caracterización de proceso C2 Atención a solicitudes de certificación.

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
PROCESO:	REGISTRO Y CERTIFICACIONES	CODIGO:	C2
SUBPROCESO:	REGISTRO DE ACTAS EN SISTEMA ESCOLASTICO	VERSION:	1
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014	FECHA REVISION:	
A. OBJETIVO:	ATENDER TECNICAMENTE TODAS LAS SOLICITUDES DE CERTIFICACION		
B. ALCANCE:	Atiende y direcciona la solicitud, elabora la solicitud, registra entrega, notifica al cliente y entrega certificación.		
C. RESPONSABLE:	Secretaria, Vicerrectorado/ Rectora		
D. REQUISITOS	Solicitud de Certificación C2		
E. INDICADOR:	Eficiencia en solicitudes atendidas (solicitud ingresadas / certificaciones entregadas) *100		
F. ENTRADAS:	Solicitud de Certificación C2		
G. SALIDAS:	Certificación entregada al Cliente		
H. CONTROLES:	Auditoria a Solicitudes de Certificación.		


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 58: Proceso D1 Selección del personal.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Autoriza por correo electrónico anuncio en medios publicitarios	Vicerrectora / Rectora	x						2		\$ 0.23		Si la contratación es a docente lo realiza la Vicerrectora y si es a personal administrativo la Rectora
2	Gestiona Publicidad en prensa y webs bolsa de trabajo	Balcón de Servicios	x						20		\$ 1.13	\$ -	Se hace el llamado a la vacante en la prensa y webs de trabajos
3	Recibe carpeta de postulantes	Balcón de Servicios	x						10		\$ 0.56	\$ -	Solamente se recibirán las carpetas sin opción a entrevista, se puede recibir por medios electrónicos o a través de correo postal
4	Analiza Carpetas y aprueba carpetas para entrevista	Vicerrectora / Rectora		x					30		\$ 3.41		Se verificara de acuerdo a estándares previamente estipulados para la vacante
5	Envía carpetas aprobadas a Secretaria para convocatoria a entrevista	Vicerrectora / Rectorado			x				3		\$ -	\$ 0.34	Se realiza una lista de posibles candidatos y se adjunta a carpetas.
6	Notifica a Postulantes y asigna cita para entrevista	Secretaria	x						10		\$ 0.46		Se notifica a los candidatos por vía electrónica o telefónica asignándoles fecha y hora de entrevista.
7	Entrevista a candidato, se debe informar de horarios y remuneración presupuestada	Vicerrectora / Rectorado		x					45		\$ 5.11		En la entrevista se debe llegar a un acuerdo laboral y económico, y decidirse la contratación del personal
8	Acuerdo en contratación	Vicerrectora / Rectorado						x	15		\$ 1.70		Si existe un acuerdo se procede con la firma de contrato
9	Registra contrato en el MLR	Secretaria Académica	x						5		\$ 0.23		Se registra el contrato en MLR vía internet
10	Notifica a Contabilidad con datos del nuevo contratado para rol de pagos	Secretaria Académica	x						5		\$ 0.23		Se notificara por correo electrónico
FORMULARIO:			SUBTOTAL						97	48	\$ 7.95	\$ 5.45	
TECNOLOGIA:			TOTAL						145		\$ 13.40		
CAMBIOS			EFICIENCIA						66.9%		59.3%		
ELABORADO POR			REVISADO POR						APROBADO POR				
Mejorados:													
Fusionados:													
Suprimidos:	SANTIAGO YEROVI T.		LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERRECTORA						DR. NORA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA				
Creados:	LATACUNGA ABRIL 2014		LATACUNGA						LATACUNGA				

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**Tabla 59: Hoja comparativa D1 Selección de personal.**

HOJA COMPARATIVA											
NOMBRE:		SELECCION DEL PERSONAL				CODIGO		D1			
											
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>											
1.-	La autorización es verbal y solo se anuncia en prensa o radio										
2.-	Acumulación de postulantes que esperan su turno para ser atendidos										
3.-	Calificación de carpeta sin un parámetro predefinido										
4.-	Entrevista personal para determinar carácter y experiencias.										
5.-	Doble proceso al realizar 2 entrevistas										
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>											
1.-	La autorización debe realizarse por correo institucional y debe anunciarse en paginas web de empleo										
2.-	Solo se recibirán carpetas en Balcón de Servicio, a través de la web o de casillero en la oficina de Correo										
3.-	Se debe establecer un perfil del empleado a contratar para mejorar el proceso de calificación de carpeta										
4.-	La entrevista debe ser objetiva y tratar temas concretos referentes a horarios, salarios y políticas de la empresa.										
5.-	Solo a autoridad encargada de la firma del contrato deberá entrevistar al postulante										
<b>SITUACION ACTUAL</b>					<b>SITUACION PROPUESTA</b>					<b>DIFERENCIA</b>	
<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>		<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>		<b>EFICIENCIA</b>		
	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO</b>	
300	\$ 26.21	68.30%	\$ 13.40	145	\$ 13.40	66.90%	\$ 12.81	155	\$ 12.81	0.90%	
Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual * ahorro en tiempo											
Beneficio anual esperado en tiempo = <b>155*4 = 620</b> minutos 10.3 horas											
Beneficio anual esperado en costos= Frecuencia anual * ahorro											
Beneficio anual esperado en costos= <b>4*2.70= \$ 51.24</b> al año											









Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 60 : Caracterización de proceso D1 Selección de personal.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
<b>PROCESO:</b>	<b>D1</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	<b>SELECCION DE PERSONAL</b>
<b>A. OBJETIVO:</b>	20 mayo 2014
<b>B. ALCANCE:</b>	Contratar a una persona para llenar vacante detectada
<b>C. RESPONSABLE:</b>	Publicación en medios de prensa, calificación de carpetas, entrevista a candidatos, acuerdos laborales y económicos, registro de contrato en MLR
<b>D. REQUISITOS</b>	<b>Secretaria, Vicerrectorado/ Rectora, Balcón de Servicios</b>
<b>E. INDICADOR:</b>	Carpeta con CV
<b>F. ENTRADAS:</b>	Contrato laboral
<b>G. SALIDAS:</b>	Parámetros de selección de personal.
<b>H. CONTROLES:</b>	<b>Eficiencia en calificación de carpetas (Postulantes entrevistados / postulantes contratados) *100</b>
	Vacante
	Personal contratado
	Vicerrectorado y Rectorado


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 61: Proceso D2 Mantenimiento de Instalaciones.

	<b>Nombre del proceso:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>CODIGO</b>	<b>D2</b>		<b>Ingreso:</b>	SOLICITUD DE MANTENIMIENTO						
	<b>Nombre del Subproceso:</b>	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES				<b>Salida:</b>	INFORME DE SATISFACCION DE MANTENIMIENTO						
<b>OBJETIVO:</b>	Dar mantenimiento a instalaciones siguiendo el debido proceso.		<b>Tiempo:</b>	<b>283</b>	<b>Eficiencia tiempo:</b>	71.7%	<b>Frecuencia:</b>	MENSUAL					
<b>ALCANCE:</b>	Identificación de daños y posibles daños, elaboración de solicitud, informe de daño, compra de insumos, reparación y elaboración de informe de satisfacción.		<b>Costo:</b>	<b>\$ 17.75</b>	<b>Eficiencia costo:</b>	68.1%	<b>Volumen:</b>	8					
													
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Simbología						Tiempo		Costo		Novedades
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Detecta necesidades y/o recibe solicitud de mantenimiento de profesores o administrativos	Inspectora	x						8		\$ 0.36		Los profesores de cada curso son responsables de detectar necesidades de mantenimiento preventivo.
2	Elabora informe y solicita inspección al Jefe de Mantenimiento y Seguridad	Inspectora	x						10		\$ 0.45	\$ -	El informe debe ser enviado por correo electrónico con copia a Rectorado.
3	Realiza inspección y elabora informe de daño y reparación con evidencia fotográfica	Jefe de Mantenimiento	x						30		\$ 1.69	\$ -	Solamente se recibirán las carpetas sin opción a entrevista, se puede recibir por medios electrónicos o a través de correo postal
4	Obtendrá 3 proformas por materiales a adquirir	Jefe de Mantenimiento		x					60			\$ 3.38	Se verificara de acuerdo a estándares previamente estipulados para la vacante
5	Aprueba la compra de materiales con la proforma mas conveniente y autoriza desembolso de dinero	Rectorado	x						15		\$ 0.85	\$ -	Se realiza una lista de posibles candidatos y se adjunta a carpetas.
6	Realiza la compra de materiales	Jefe de Mantenimiento	x						120		\$ 6.77		Se notifica a los candidatos por vía electrónica o telefónica asignándoles fecha y hora de entrevista.
7	Supervisa el mantenimiento	Jefe de Mantenimiento		x					20		\$ -	\$ 2.27	En la entrevista se debe llegar a un acuerdo laboral y económico, y decidirse la contratación del personal
8	Realiza informe de satisfacción al concluir el mantenimiento.	Jefe de Mantenimiento	x						15		\$ 1.70	\$ -	El informe debe contener evidencia fotográfica y todas las facturas generadas
9	Revisa y aprueba informe; lo envía contabilidad	Rectora	x						5		\$ 0.28		Se registra el contrato en MLR vía internet
<b>FORMULARIO:</b>		<b>Informe de daños, informe de satisfacción</b>	<b>SUBTOTAL</b>						203	80	\$ 12.10	\$ 5.66	
<b>TECNOLOGIA:</b>		Computadora, correo electrónico, cámara de fotos	<b>TOTAL</b>						283		\$ 17.75		
<b>CAMBIOS</b>		<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>						<b>APROBADO POR</b>				
Mejorados:													
Fusionados:													
Suprimidos:		SANTIAGO YEROVI T.	LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERRECTORA						DR. NORA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA				
Creados:		LATACUNGA ABRIL 2014	LATACUNGA						LATACUNGA				

Elaborado por: Santiago Yerovi T.


**Tabla 62: Hoja comparativa D2 Mantenimiento de instalaciones.**

HOJA COMPARATIVA		CODIGO	D2
NOMBRE:	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES		
			
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>			
1.-	El reporte de daños o necesidad de mantenimiento es verbal		
2.-	Muchos daños pasan mucho tiempo sin ser reportados		
3.-	No existe un presupuesto asignado para mantenimiento		
4.-	No hay una verificación del antes y después		
5.-	Poco control sobre gastos y materiales		
6.-	No hay una persona encargada de inspeccionar instalaciones		
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
1.-	El reporte de daños o necesidad de mantenimiento se hará formalmente por el docente de la aula		
2.-	El o la inspectora general será el responsable de reportar novedades.		
3.-	A inicio del año lectivo se hará un presupuesto general en el que se incluirá un partida para mantenimiento preventivo		
4.-	Se alzara un informe de daños y un informe de satisfacción de la obra concluida.		
5.-	Contabilidad realizara una auditoria de materiales utilizados y facturas generadas.		
6.-	Se crea un departamento encargado del mantenimiento de la institución.		
<b>SITUACION ACTUAL</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>DIFERENCIA</b>
	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
300	\$ 26.21	68.30%	9.70%
		58.4%	3.40%
Beneficio anual esperado en tiempo =			
Beneficio anual esperado en tiempo = 80*17 = 1360 minutos 22.7 horas			
Beneficio anual esperado en costos=			
Beneficio anual esperado en costos= 80*8.46 \$ 676.80 al año			
<b>SITUACION PROPUESTA</b>		<b>EFICIENCIA</b>	
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
283	\$ 17.75	71.70%	68.10%
		17	\$ 8.46
Frecuencia anual * ahorro en tiempo			
80*17 = 1360 minutos 22.7 horas			
Frecuencia anual * ahorro			
80*8.46 \$ 676.80 al año			

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



Tabla 63: Caracterización de proceso D2 Mantenimiento de instalaciones.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES</b>
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014
<b>A. OBJETIVO:</b>	Dar mantenimiento a instalaciones siguiendo el debido proceso.
<b>B. ALCANCE:</b>	Identificación de daños y posibles daños, elaboración de solicitud, informe de daño, compra de insumos, reparación y elaboración de informe de satisfacción.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	Secretaria, Vicerrectorado/ Rectora
<b>D. REQUISITOS</b>	Solicitud de Certificación de Mantenimiento Informe de daño y Reparaciones
<b>E. INDICADOR:</b>	<b>Eficiencia en mantenimientos atendid (solicitud ingresadas / informes de mantenimiento entregados) *100</b>
<b>F. ENTRADAS:</b>	Solicitud de Mantenimiento
<b>G. SALIDAS:</b>	Informe de satisfaccion de obra terminada
<b>H. CONTROLES:</b>	Auditoria a Solicitudes de mantenimiento, a facturas y proformas y materiales usados.

Elaborado por: Santiago Yerovi T.




Tabla 65: Hoja comparativa D3 Gestión de Adquisiciones.

HOJA COMPARATIVA										
NOMBRE:		GESTION DE ADQUISICIONES				CODIGO		D3		
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>										
1.-	La autoridad responsable de las adquisiciones es la Vicerrectora, desconocimiento de responsabilidades.									
2.-	El proceso no es documentado									
3.-	No se tienen una base de datos estadística con los proveedores									
4.-	Las adquisiciones no están presupuestadas									
5.-	Los bienes adquiridos no son productivos									
6.-	El cuidado y bodegaje de los bienes adquiridos esta a cargo de la Vicerrectora									
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>										
1.-	La autoridad responsable será la Rectora quien será capacitada para este la ejecución de este proceso									
2.-	El proceso cumple una línea formal documentada, requisito único para realizar el desembolso de recursos económicos.									
3.-	Se llevara un registro de todas las adquisiciones y niveles de satisfacción									
4.-	Se ejecutara el presupuesto de aplicaciones y antes de las mismas se verificara la disponibilidad de recursos.									
5.-	Los bienes adquiridos deberán estar justificados									
6.-	Los bienes adquiridos pasaran a la línea forma de custodia de bienes para asegurar su buen manejo y conservación.									
<b>SITUACION ACTUAL</b>			<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
TIEMPO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
	TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
210	\$ 30.27	64.30%	166	\$ 9.95	68.10%	44	\$ 20.32	81.30%	3.80%	23.40%
Beneficio anual esperado en tiempo =			Frecuencia anual * ahorro en tiempo							
Beneficio anual esperado en tiempo =			50*44=	2200	minutos	36.7		horas		
Beneficio anual esperado en costos=			Frecuencia anual * ahorro							
Beneficio anual esperado en costos=			50*20.32	\$ 1,016.00	al año					

Elaborado por: Santiago Yerovi T.


Tabla 66: Caracterización de proceso D3 Gestión de Adquisiciones.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b> <b>D3</b>
<b>SUBPROCESO:</b>	<b>GESTION DE ADQUISICIONES</b> 1
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014 <b>FECHA REVISION:</b>
<b>A. OBJETIVO:</b>	Gestionar la adquisición de insumos, materias, servicio y bienes en la institución
<b>B. ALCANCE:</b>	Identificar necesidad de adquisición, búsqueda de proveedor, selección de proveedor, adquisición, pago de factura, acta de custodio de bienes.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	<b>Rectora, Secretaria, Contadora, Responsable de bienes</b>
<b>D. REQUISITOS</b>	Informe de necesidad de adquisición. Presupuesto.
<b>E. INDICADOR:</b>	<b>Control de gastos</b> <b>Cumplimiento en presupuesto de gastos</b>
<b>F. ENTRADAS:</b>	Informe de necesidad de adquisición.
<b>G. SALIDAS:</b>	Informe de satisfacción de bien recibido y acta de custodio del bien
<b>H. CONTROLES:</b>	Auditoria informes de adquisición, Auditoria a pago de proveedores, Auditoria a Bienes.

Elaborado por: Santiago Yerovi T.




Tabla 68: Hoja comparativa D4 Evaluación al personal docente.

HOJA COMPARATIVA				
NOMBRE:	EVALUACION AL DOCENTE	CODIGO	D4	
				
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>				
1.-	Proceso inexistente			
2.-	La evaluación esta basada en la retroalimentación del padre de familia que es subjetiva			
3.-	Baja en nivel académico ya que al exigir mas a los estudiantes los padres de familia emitian comentarios negativos			
4.-	De esta percepción de calidad del docente dependia la renovación o no de su contrato.			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>				
1.-	Se ha creado un proceso medible y documentado para una correcta evaluación al personal docente			
2.-	La evaluación es objetiva y esta basada en el cumplimiento del plan micro curricular.			
3.-	Los comentarios del padre de familia sirven para medir los niveles de satisfacción mas no de eficiencia del docente.			
4.-	La renovación o no renovación de los contratos esta determinada por las calificaciones obtenidas por los docentes en la evaluación.			
<b>SITUACION PROPUESTA</b>				
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
	57	\$ 6.11	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
			64.90%	66.40%
Tiempo anual esperado =	Numero de veces al año * tiempo de proceso		(60*57)=	3420 minutos
Costo anual esperado =	Numero de veces al año * costo estimado		(60*6.11)=	\$ 366.60 al año
				57 horas


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 69: Caracterización de proceso D4 Evaluación al personal docente.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
	
PROCESO:	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b> D4
SUBPROCESO:	EVALUACION AL PERSONAL DOCENTE 1
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014 FECHA REVISION:
A. OBJETIVO:	EVALUAR AL PERSONAL DOCENTE EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN MICRO CURRIULAR
B. ALCANCE:	Evaluar a todos los docentes, levantar informe de evaluación, determinar calificación y detectar problemas y retrasos.
C. RESPONSABLE:	Vicerrectora / Secretaria Académica
D. REQUISITOS	Informe de visita áulica Planificación Microcurricular aprobada.
E. INDICADOR:	Eficacia en Visitas áulicas (# visitas áulicas planificadas / visitas áulicas realizadas) *100
F. ENTRADAS:	Docente no evaluado
G. SALIDAS:	Docente evaluado
H. CONTROLES:	Verificación de plan de clase

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**Tabla 70: Proceso D5 Auditoria a personal administrativo.**

		<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b> AUDITORIA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO		<b>D5</b>		Personal Administrativo no evaluado PERSONAL ADMINISTRATIVO EVALUADO	
<b>Nombre del proceso:</b> Nombre del Subproceso :		<b>CODIGO</b>		<b>INGRESO:</b> Salida:		Ingreso so: Salida:	
Evaluar cumplimiento de procesos Evaluar el cumplimiento de procesos y tiempos establecidos, calculo de indicadores de gestión y calificación del personal.		200		80.0%		QUIMESTRAL	
<b>ALCANCE:</b>		Costo : \$ 14.26		Eficiencia costo:		Volumen : 5	
RESPONSABLE / CARGO		Simbología		Tiempo		Costo	
ACTIVIDAD		(Color icons)		AV NAV		AV NAV	
No.		(Color icons)		AV NAV		AV NAV	
1	Realiza inspección a funcionario administrativo	Rectora	X	120		\$ 6.77	
2	Completa el informe de Auditoria	Rectora	X	10		\$ 0.56	\$ -
3	Compara información levantada con la documentada	Rectora	X		30	\$ -	\$ 4.78
4	Elabora informe de Auditoria, califica y envía a Secretaria	Rectora	X	30		\$ 1.69	\$ -
5	Notifica por correo electrónico a funcionario administrativo	Secretaria	X		5		\$ 0.23
6	Registro estadístico y archivo de auditoria en carpeta de funcionario	Secretaria			5		\$ 0.23
<b>FORMULARIO:</b>		Informe de necesidad		160	40	\$ 9.02	\$ 5.24
<b>TECNOLOGIA:</b>		Computadora, correo electrónico		200		\$	14.26
<b>CAMBIO:</b>		ELABORADO POR		80.0%		63.3%	
Mejorados:				APROBADO POR			
Fusionados:							
Suprimidos:		LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERECTORA					
Creados:		DR. NORBA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA					
7		LATACUNGA					

Elaborado por: Santiago Yerovi T.




**Tabla 71: Hoja comparativa proceso D5 Auditoria a personal administrativo.**

HOJA COMPARATIVA			
NOMBRE:	AUDITORIA PERSONAL ADMINISTRATIVO	CODIGO	D4
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>			
1.-	No hay una evaluación al personal administrativo		
2.-	No se puede determinar con exactitud la eficiencia de cada departamento		
3.-	Confusión en funciones administrativas		
4.-	Sobrecarga de funciones en algunos departamentos		
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
1.-	Se ha creado un proceso medible y documentado para una correcta evaluación al personal administrativo		
2.-	La evaluación es objetiva y esta basada en el cumplimiento de los procesos		
3.-	Las funciones que dan establecida en el manual de funciones		
4.-	Los departamentos mas eficientes serán premiados y los menos eficientes serán objeto de auditoria mas frecuentes		
<b>SITUACION PROPUESTA</b>			
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>
	200	\$ 14,26	80,00%
			63,30%
Tiempo anual esperado =	Numero de veces al año * tiempo de proceso	(10*200)=	2000 minutos
Costo anual esperado =	Numero de veces al año * costo estimado	(10*14,26)=	\$ 142,60
			33 horas
			al año

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 72: Caracterización de proceso D5 Auditoria a personal administrativo.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
<b>PROCESO:</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b> D5
<b>SUBPROCESO:</b>	AUDITORIA A PERSONAL ADMINISTRATIVO 1
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>	20 mayo 2014 FECHA REVISION:
<b>A. OBJETIVO:</b>	Evaluar cumplimiento de procesos y tiempo de procesos
<b>B. ALCANCE:</b>	Evaluar el cumplimiento de procesos y tiempos establecidos, calculo de indicadores de gestión y calificación del personal.
<b>C. RESPONSABLE:</b>	Rectora
<b>D. REQUISITOS</b>	Informe de Auditoria Documentación archivada
<b>E. INDICADOR:</b>	Eficiencia en procesos ( numero de procesos detallados / procesos ejecutados) *100 Eficiencia en tiempo de procesos ( tiempo estimado para proceso / tiempo de proceso)*100
<b>F. ENTRADAS:</b>	Personal administrativo no evaluado
<b>G. SALIDAS:</b>	Personal administrativo evaluado
<b>H. CONTROLES:</b>	Verificación de tiempos y procesos

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 73: Proceso E3 Pago de Servicios.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Simbología			Tiempo			Costo			Novedades	
									AV	NAV	AV		NAV
<b>Nombre del proceso:</b>		<b>GESTION FINANCIERA</b>		<b>E3</b>						DOCUMENTOS POR PAGAR			
<b>Nombre del Subproceso:</b>		PAGO DE SERVICIOS								DOCUMENTOS PAGADOS			
<b>OBJETIVO:</b>	EFECTUAR PAGO DE SERVICIOS		Tiempo: 58		Eficiencia tiempo: 82.8%		Frecuencia: MENSUAL						
<b>ALCANCE:</b>	Descarga de facturas electrónicas, pago de servicios, registro de pago en liquidación de caja chica		Costo: \$ 2.38		Eficiencia costo: 76.3%		Volumen: 6						
1	Descarga factura electrónica o recibe factura de servicio	Balcón de Servicios	X							10		\$ 0.56	La Rectora observara y medirá los tiempos de ejecución de los procesos detallados en el manual de funciones.
2	Hace el desembolso de caja chica para pago de servicios	Balcón de Servicios	X					3				\$ 0.17	El informe se completara durante la visita áulica, bajo el método de observación.
3	Realiza el pago y trae la factura de cancelado	Persona de limpieza	X					40				\$ 1.36	Se compara con la documentación aprobada en la junta de planificación para determinar % de cumplimiento de plan micro curricular.
4	Llena reporte de egreso de caja chica	Balcón de servicios	X					5				\$ 0.28	La calificación se realiza en el mismo informe en el cual de detalla el % de cumplimiento, y recomendaciones del Vicerrectorado Académico.
<b>FORMULARIO:</b>		<b>Informe de necesidad</b>						48.00		10.00		\$ 1.82	
<b>TECNOLOGIA:</b>		Computadora, correo electrónico								58		\$	
<b>CAMBIO:</b>		ELABORADO POR								82.8%			
<b>Mejorados:</b>										APROBADO POR			
<b>Fusionados:</b>													
<b>Suprimidos:</b>		SANTIAGO YEROVI T.											
<b>Creados:</b>		LATAOUNGA ABRIL 2014											
		LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERRECTORA											
		LATAOUNGA											
		DR. NORA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA											
		LATAOUNGA											


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 74: Hoja comparativa E3 Pago de servicios.

HOJA COMPARATIVA									
NOMBRE:		PAGO DE SERVICIOS		CODIGO		E3			
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>									
1.-	El pedir autorización para realizar pagos de servicio demora el proceso								
2.-	La Secretaria maneja el dinero de las pensiones								
3.-	No existe un monto de caja chica asignado								
4.-	El pago de servicios se realiza de los valores recaudados por concepto de pensiones								
5.-	No hay control ni documentación sobre el manejo de valores								
6.-	Excesivo tiempo en envío de documentos a contabilidad								
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>									
1.-	No se solicitara autorización para realizar pagos de servicios básicos mensuales								
2.-	El cobro de pensión lo realizara la persona de balcón de servicios como única responsable								
3.-	Se establecerá un monto mensual rotativo para la caja chica								
4.-	Los pagos se realizaran de la caja chico y no del valor recaudado en pensiones								
5.-	Se realizara un arqueo de caja chica semanalmente								
6.-	El envío de documentos pagados a contabilidad se hará de manera inmediata por la cercanía de oficinas								
<b>SITUACION ACTUAL</b>			<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>		
<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		
	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	
190	\$ 9.86	68.30%	58	\$ 2.38	82.80%	132	\$ 7.48	14.50%	
Beneficio anual esperado en tiempo =			Frecuencia anual * ahorro en tiempo			0 horas			
Beneficio anual esperado en tiempo =			<b>(6*12)*132 = 9504</b> minutos			al año			
Beneficio anual esperado en costos=			Frecuencia anual * ahorro						
Beneficio anual esperado en costos=			<b>(6*12)*7.48= \$ 538.56</b>						

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 75: Caracterización de proceso E3 Pago de servicios.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
PROCESO:	GESTION ADMINISTRATIVA E3
SUBPROCESO:	PAGO DE SERVICIOS 1
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014 FECHA REVISION:
A. OBJETIVO:	EFFECTUAR PAGO DE SERVICIOS
B. ALCANCE:	Descarga de facturas electrónicas, pago de servicios, registro de pago en liquidación de caja chica
C. RESPONSABLE:	Balcón de servicios
D. REQUISITOS	Factura de servicios Caja chica asignada
E. INDICADOR:	Eficiencia en manejo de caja chica ( Valor asignado a caja chica / Valor encontrado en arqueo de caja chica ) *100
F. ENTRADAS:	Documentos por pagar
G. SALIDAS:	Documentos pagados
H. CONTROLES:	Auditoria a caja chica, liquidación de caja chica

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 76: Proceso E5 Cobro de pensiones

Nombre del proceso:		GESTION FINANCIERA		E5		DOCUMENTOS POR COBRAR		
Nombre del Subproceso:		COBRO DE PENSIONES				DOCUMENTOS COBRADOS		
OBJETIVO:		REALIZAR EL COBRO DE PENSIONES A LOS PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES		76.9%		MENSUAL		
ALCANCE:		Cobra la factura, registra en sistema escalafón, emite la factura, elabora reporte de ingresos, genera reporte de cartera vencida.		67.0%		309		
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Simbología			Costo		Novedades
			AV	NAV	NAV	AV	NAV	
1	Saluda al padre de familia o representados	Balcón de Servicios	X		1	\$ 0.06	\$ -	Saludo cordial al padre de familia, se solicita apellidos del representado
2	Verifica en sistema valores pendiente y valor de la pensión, determina si aplica o no descuento por pago a tiempo o anticipado	Balcón de Servicios	X			\$ 0.06	\$ 0.06	Se verifica con los apellidos en el sistema de pagos si aplica descuento y valores atrasados, no podrá cancelar valores actuales sin cancelar los atrasados
3	Realiza el cobro de pensiones y registra en sistema de pagos	Balcón de Servicios	X		2	\$ 0.11	\$ -	El cobro puede ser en efectivo, tarjeta de debito o tarjeta de crédito
4	Entrega factura de pago	Balcón de Servicios	X		2	\$ 0.07	\$ -	La factura debe estar pre impresa y ordena por cursos para una búsqueda mas rápida
5	Llena papelita de deposito y envía persona designada	Balcón de Servicios	X	X		\$ -	\$ 0.23	El deposito se realiza a partir de las 2 pm y debe realizarse diario
6	Elabora reporte de ingresos con facturas y deposito y entrega a contabilidad	Balcón de Servicios	X		5	\$ 0.28	\$ -	Entrega deposito a contabilidad con el reporte de ingresos cuadrado con las facturas emitidas
FORMULARIO:		Informe de necesidad			10.00	0.58	0.28	
TECNOLOGIA:		Computadora, correo electrónico			13	\$	0.86	
CAMBIOS:		ELABORADO POR			APROBADO POR			
Mejorados:								
Fusionados:								
Suprimidos:		SANTIAGO YEROVI T.						
Creados:		LATAJUNGA ABRIL 2014						
		LIC. MARINA CAMPAÑA - VICERRECTORA						
		LATAJUNGA						
		DR. NORA TAPIA CAMPAÑA- RECTORA						
		LATAJUNGA						


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 77: Hoja comparativa proceso E5 Cobro de pensiones.

HOJA COMPARATIVA									
NOMBRE:		COBRO DE PENSIONES				CODIGO		E5	
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>									
1.-	Tiempos altos para ser atendido debido a otras funciones de la Secretaria								
2.-	El registro de pago es manual								
3.-	Las facturas están ordenas en orden alfabético y dificulta la búsqueda								
4.-	Solo se aceptan pagos en efectivo								
5.-	No se elabora un reporte de ingresos para cuadrar los valores recibidos con el deposito								
6.-	Las facturas se envían a contabilidad a final del mes								
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>									
1.-	La persona encargada de cobrar las pensiones será Balcón de servicios y se reducirá el tiempo de espera de los clientes								
2.-	El registro y búsqueda de valores se hará en un sistema informático								
3.-	El orden de las facturas pre impresas se hará por cursos								
4.-	Los pagos se aceptaran con tarjeta de debito, tarjeta de crédito, depósito bancario, o reportes de debito automático, transferencias.								
5.-	El informe de ingresos y el deposito de valores se hará diariamente								
6.-	Las facturas se enviarian a contabilidad todos los días								
<b>SITUACION ACTUAL</b>			<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>		
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>
		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>			<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>		
30	\$ 1.37	33.30%	33.3%	13	\$ 0.80	84.60%	67.00%	17	\$ 0.57
Beneficio anual esperado en tiempo =				Frecuencia anual * ahorro en tiempo				0 horas	
Beneficio anual esperado en tiempo =				<b>(5*10)*132 =</b>		875.5 horas		al año	
Incremento en costo anual esperado=				Frecuencia anual * ahorro					
Incremento en costo anual esperado=				<b>(309*10)*7.48=</b>		<b>\$ 1.761.30</b>		al año	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 78: Caracterización de proceso E5 Cobro de pensiones.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
PROCESO:	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>
SUBPROCESO:	COBRO DE PENSIONES
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014
A. OBJETIVO:	REALIZAR EL COBRO DE PENSIONES A LOS PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES
B. ALCANCE:	Cobra la factura, registra en sistema escolástico, emite la factura, elabora reporte de ingresos, genera reporte de cartera vencida.
C. RESPONSABLE:	Balcón de servicios
D. REQUISITOS	Facturas pre impresas y ordenadas Base de datos de clientes actualizada
E. INDICADOR:	Eficiencia en manejo de caja chica ( Reportes de ingresos entregados / reporte de ingresos cuadrados ) *100
F. ENTRADAS:	Documentos por cobrar
G. SALIDAS:	Documentos cobrados
H. CONTROLES:	Reporte de ingresos
	<b>E5</b>
	1
	FECHA REVISION:

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



**Tabla 79: Proceso F1 Baja de Bienes.**

Nombre del proceso:		GESTION DE BIENES		CODIGO		F1		SOLICITUD DE BAJA DE BIENES ACTA DE BAJA DE BIENES			
Nombre del Subproceso:		BAJA DE BIENES						Ingreso: Salida:			
OBIETIVO :	Autorizar la baja de un bien de los inventarios de la institución										
ALCANCE:	Verificar estado de bien, verificar presencia física del bien, solicitud de baja, acta de baja de bien										
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO	Simbología		Tiempo		Costo		Novedades		
			●	→	▲	◆	◇	AV	NAV		
1	Inspecciona solicitud con informe de estado de bien	RECTORA	X					10		\$ 0.56	El informe debe incluir evidencia fotográfica y debe estar firmado por Custodio de Bienes, y Jefe de Bienes
2	Verificación física y documental de bien para baja	Rectora / Jefe de Bienes		X					5	\$ 0.56	Se verifica la ubicación física, custodio del bien y estado físico.
3	Autoriza baja de bien	RECTORA				X			2	\$ - \$ 0.11	La autorización se legaliza con firma a la solicitud
4	Elabora acta de baja de bienes	SECRETARIA	X				8			\$ 0.37 \$ -	El formato del Acta se modifica de acuerdo al bien
5	FIRMA DE ACTA DE BAJA DE BIEN	RECTORA / JEFE DE BIENES	X				2			\$ 0.23 \$ -	La firma es en conjunto con sellos, posterior a eso se puede donar o desechar el bien
FORMULARIO:			Informe de necesidad		20.00		7.00		1.16		0.68
TECNOLOGIA:			Computadora, correo electrónico		27				\$		1.83
CAMBIOS			ELABORADO POR		74.1%		APROBADO POR		63.1%		
Mejorados:											
Fusionados:											
Suprimidos:											
Creados:	SANTIAGO YEROVI T. LATACLUNGA ABRIL 2014		LIC. MARINA CAMPARA - VICERRECTORA		DR. INORA TAPIA CAMPARA - RECTORA		LATACLUNGA		LATACLUNGA		


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**Tabla 80 : Hoja comparativa proceso F1 Baja de Bienes**

HOJA COMPARATIVA			
NOMBRE:	BAJA DE BIENES	CODIGO	F1
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>			
1.-	Se desconoce el estado de los bienes		
2.-	No hay un registro actualizado de los bienes		
3.-	El vicerrectorado es el departamento encargado de velar por el buen uso de los bienes		
4.-	No hay actas de baja de bienes.		
5.-	Perdidas y daños frecuentes en los bienes.		
6.-			
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>			
1.-	El estado de los bienes estará legalizado en un inventario de bienes		
2.-	El registro se actualizara cada vez que se hayan adquirido bienes		
3.-	El jefe de bienes será el encargado de velar por el buen uso de los bienes		
4.-	Se manejaran todos los bienes con las actas de entrega / recepción		
5.-	Las pérdidas y daños a bienes tendrán un responsable y los valores serán devueltos a la institución.		
6.-			
<b>SITUACION PROPUESTA</b>			
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>
	27	\$ 1.83	TIEMPO 74.10% COSTO 63.10%
<b>Tiempo anual esperado =</b>	Numero de veces al año * tiempo de proceso		(30*27)= 810 minutos 13.5 horas
<b>Costo anual esperado =</b>	Numero de veces al año * costo estimado	\$ 54.90	(30*1.83)= al año

















Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 81: Caracterización de proceso F1 Baja de Bienes.

CARACTERIZACION DE PROCESOS	
	
PROCESO:	<b>F1</b>
SUBPROCESO:	<b>GESTION DE BIENES</b> <b>BAJA DE BIENES</b>
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014
A. OBJETIVO:	Autorizar la baja de un bien de los inventarios de la institución
B. ALCANCE:	Verificar estado de bien, verificar presencia física del bien, solicitud de baja, acta de baja de bien
C. RESPONSABLE:	<b>Balcón de servicios</b>
D. REQUISITOS	Presencia física del bien correctamente codificado Inventario legalizado de bienes Actas de custodio de bienes
E. INDICADOR:	<b>Eficiencia en baja de bienes</b> ( solicitudes de baja generadas / actas de baja de bienes firmada ) *100
F. ENTRADAS:	Solicitud de baja de bien
G. SALIDAS:	Acta de baja de bien
H. CONTROLES:	Verificación física del bien

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 82: Proceso F2 Traspaso de custodia de bienes.

Nombre del proceso:		GESTION DE BIENES		CODIGO		F2		NECESIDAD DE TRASPASO DE BIEN		
Nombre del Subproceso:		TRASPASO CUSTODIA DE BIENES						ACTA DE ENTREGA RECEPCION DE BIEN		
OBJETIVO:	Legalizar el traspaso en custodia de bien	Tiempo:	7	Eficiencia tiempo	71.4%	Frecuencia:	OCCASIONAL			
ALCANCE:	Recibe necesidad de bien, verificación in situ, elaboración de actas, legalizar traspaso, actualizar base de datos	Costo:	\$ 0.39	Eficiencia costo:	71.4%	Volumen:	30			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE / CARGO		Simbología		Tiempo		Novedades		
							AV	NAV	Costo	
							AV	NAV	AV	
							AV	NAV	NAV	
1	Recibe necesidad de bien	X					1		\$ 0.06	La solicitud puede enviarse por correo electrónico
2	Verificación física y documental de bien para baja	X					2		\$ 0.11	Se verifica la ubicación física, custodio del bien y estado físico.
3	Llena acta de entrega / recepción de bien	X					2		\$ 0.11	El formato del Acta se modificara de acuerdo al bien
4	Entrega de bien y firma de actas con solicitante	X					1		\$ 0.06	La entrega y la firma del bien se ejecutan al mismo tiempo
5	Actualiza en base datos digital	X					1		\$ 0.06	Se actualiza la base de datos con información de los nuevos custodios
<b>FORMUARIO:</b>		Acta de entrega recepción temporal de bienes		5.00	2.00	2.00	7		0.28	0.11
<b>TECNOLOGIA:</b>		Computadora, correo electrónico							\$	0.39
<b>CAMBIO:</b>		ELABORADO POR		EFICIENCIA		71.4%		APROBADO POR		71.4%
Mejorados:										
Fusionados:										
Suprimidos:										
Creados:		5		LATACUNGA ABRIL2014		LATACUNGA		DR. NORA TAPIA CAMPAÑA - RECTORA		LATACUNGA


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 83: Hoja comparativa F2 Traspaso de custodia de bienes.

HOJA COMPARATIVA				F2	
NOMBRE:	TRASPASO CUSTODIA DE BIENES			CODIGO	
<b>PROBLEMAS ENCONTRADOS:</b>					
1.-	No existe procedimiento documentado para préstamo temporal de bienes				
2.-	No hay un registro actualizado de los bienes				
3.-	El vicerrectora es el departamento encargado de prestar o asignar bienes a docentes				
4.-	No hay actas de baja de bienes.				
5.-	Perdidas y daños frecuentes en los bienes.				
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS:</b>					
1.-	El estado de los bienes estará legalizado en un inventario de bienes				
2.-	El registro se actualizará cada vez que se hayan adquirido bienes				
3.-	El jefe de bienes será el encargado de prestar bienes a docentes y verificar su uso adecuado				
4.-	Se manejarán todos los bienes con las actas de entrega / recepción				
5.-	Las pérdidas y daños a bienes tendrán un responsable y los valores serán devueltos a la institución.				
<b>SITUACION PROPUESTA</b>					
	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		
	7	\$ 0.39	<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	
			71.40%	71.40%	
<b>Tiempo anual esperado =</b>	Numero de veces al año * tiempo de proceso				210 minutos
<b>Costo anual esperado =</b>	Numero de veces al año * costo estimado				3.5 horas
			(30*7)=		
			(30*0.39)=	\$ 11.70	al año

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

Tabla 84: Caracterización de proceso F2 Traspaso de custodia de bienes.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
	
PROCESO:	F2
SUBPROCESO:	TRASPASO CUSTODIA DE BIENES
FECHA DE ELABORACION:	20 mayo 2014
A. OBJETIVO:	Legalizar el traspaso en custodia de bien
B. ALCANCE:	Recibe necesidad de bien, verificación in situ, elaboración de actas, legalizar traspaso, actualizar base de datos
C. RESPONSABLE:	Balcón de servicios
D. REQUISITOS	Presencia física del bien correctamente codificado Inventario legalizado de bienes Actas de custodio de bienes
E. INDICADOR:	Eficiencia en baja de bienes ( solicitudes de baja generadas / actas de baja de bienes firmada ) *100
F. ENTRADAS:	Solicitud de baja de bien
G. SALIDAS:	Acta de baja de bien
H. CONTROLES:	Verificación física del bien

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### **4.4.6 Matriz Resumen de procesos.**

En la matriz del resumen de procesos se muestran todos los procesos inventariados, jerarquizados y levantados dentro de la Institución, se los compara con los procesos objetos de mejora, aquí se incluyen los indicadores para medir el tiempo, el costo y su eficiencia, así también como la variación de los mismos entre el proceso antiguo y proceso propuesto.

Tabla 85: Matriz resumen y comparativa de procesos propuestos.

CODIGO	PROCESO	SITUACION ACTUAL			SITUACION PROPUESTA			DIFERENCIA			FRECUENCIA AL AÑO		BENEFICIO	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
<b>A</b>	<b>MATRICULACION</b>													
A1	Matricula a estudiantes nuevos	74	\$ 11.34	51.4%	43	\$ 2.74	72.1%	31	\$ 8.60	20.7%	20	620	\$ 172.00	
A2	Matricula a estudiantes antiguos	63	\$ 5.80	68.3%	20	\$ 1.13	75.0%	43	\$ 4.67	6.7%	309	13287	\$ 1,443.03	
<b>B</b>	<b>ENSEÑANZA Y DOCENCIA</b>													
B1	Planificación	700	72.8	0.214	313	\$ 58.90	0.895	387	\$ 13.90	0.681	2	774	\$ 27.80	
B3	Valoración	160	8.46	0.719	90	\$ 3.79	0.889	70	\$ 4.67	0.17	360	25200	\$ 1,681.20	
B4	Promoción	54	4.12	0.481	11	\$ 0.63	0.818	43	\$ 3.49	0.337	330	14190	\$ 1,151.70	
<b>C</b>	<b>REGISTRO Y CERTIFICACION</b>													
C1	Registro de actas en sistema escolástico	300	18.9	0.5	60	\$ 3.41	0.75	240	\$ 15.49	0.25	300	72000	\$ 4,647.00	
C2	Atención a solicitudes de certificaciones	72	3.47	0.514	21	\$ 0.77	0.905	51	\$ 2.70	0.391	45	2295	\$ 121.50	
<b>D</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>													
D1	Selección del personal	300	26.21	0.683	145	\$ 13.40	0.669	155	\$ 12.81	-0.014	5	775	\$ 64.05	
D2	Mantenimiento de instalaciones	300	26.21	0.683	283	\$ 17.75	0.717	17	\$ 8.46	0.034	80	1360	\$ 676.80	
D3	Adquisiciones	210	30.27	0.643	166	\$ 9.95	0.681	44	\$ 20.32	0.038	50	2200	\$ 1,016.00	
D4	Evaluación a personal docente	0	0	0	57	\$ 6.11	0.649	0	\$ -	0	60	-3420	\$ (366.60)	
D5	Auditoria a personal administrativo	0	0	0	200	\$ 14.26	0.8	0	\$ -	0	10	-2000	\$ (142.60)	
<b>E</b>	<b>GESTION FINANCIERA</b>													
E1	Pago de servicios y facturas	190	9.86	0.683	58	\$ 2.38	0.828	132	\$ 7.48	0.145	72	9504	\$ 538.56	
E2	Cobro de pensiones	30	1.37	0.333	13	\$ 0.80	0.846	17	\$ 0.57	0.513	3090	52530	\$ 1,761.30	
<b>F</b>	<b>GESTION DE BIENES</b>													
F1	Baja de Bienes.	0	0	0	27	\$ 1.83	0.741	0	\$ -	0	30	-810	\$ (31.83)	
F2	Traspaso de custodia de bienes	0	0	0	7	\$ 0.39	0.714	0	\$ -	0	30	-210	\$ (30.39)	
<b>TOTAL DE BENEFICIO ESPERADO AL AÑO</b>													<b>188295</b>	<b>\$ 12,729.52</b>
											<b>HORAS</b>	<b>3138.25</b>		

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



## CAPÍTULO V

### PLANIFICACION ESTRATÉGICA CON HORIZONTE 2014-2019

#### V.A Propuesta de organización.

En este capítulo se propone una propuesta de organización a la Unidad Educativa Jean Piaget basada en procesos, esta propuesta se compone de los siguientes elementos:

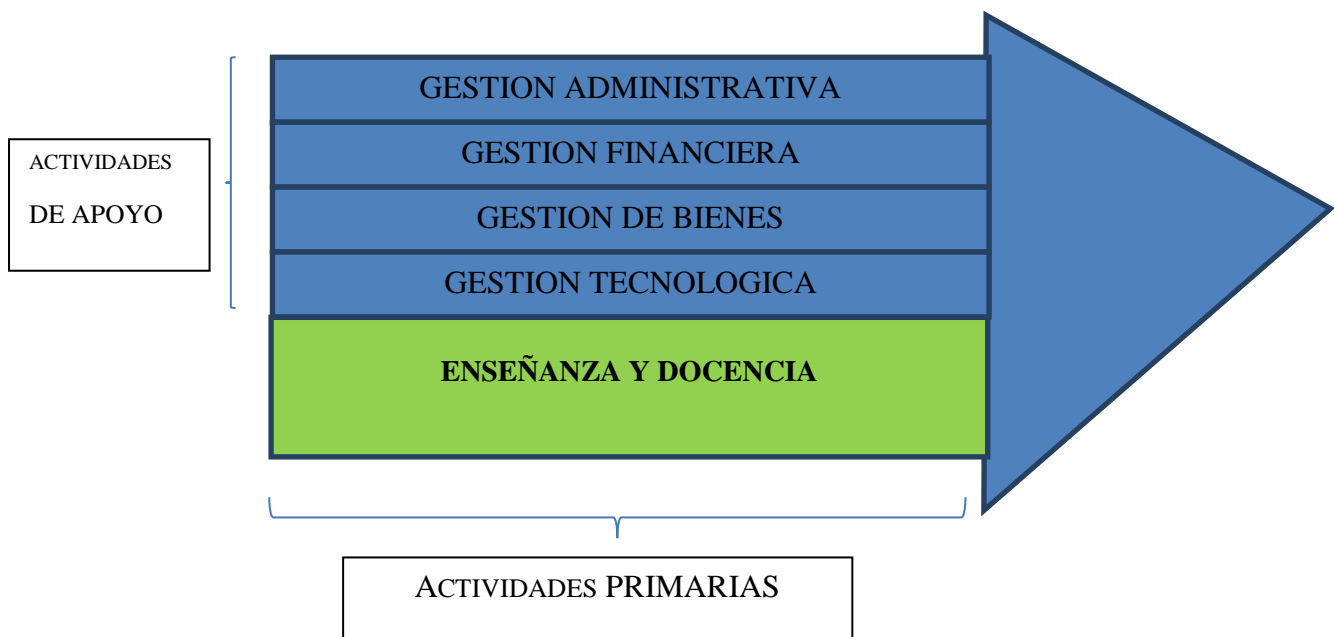
- La cadena de valor en base a procesos administrativos
- Los factores de éxito de la Unidad Educativa Jean Piaget.
- Indicadores de gestión.
- Organigrama estructural
- Organigrama posicional.
- Asignación de funciones.
- Especificación de los cargos de la Unidad Educativa.
- Diseño de la organización por procesos.

#### V.A.1 Cadena de valor en base al proceso administrativo

“La **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.” (Laudon, 2014)

Con esta útil herramienta creada por Michael Porter es posible determinar los procesos gobernantes, procesos principales y procesos de apoyo, y determinar sus tiempos y costos y si estos generan valor o no al cliente final.

**Figura 29 : Cadena de Valor propuesta para la Unidad Educativa Jean Piaget.**



Elaborado por : Santiago Yerovi T.

**V.A.2. Factores de éxito de la unidad educativa Jean Piaget.**

Son todas aquellas ventajas o factores claves que posee la Institución que le permiten competir y prosperar en el mercado y en última instancia sobrevivir en condiciones adversa, el objetivo principal de toda empresa es perdurar en el tiempo con ganancias y reconocimiento.

Los factores de éxito de una organización pueden convertirse en verdaderas ventajas competitivas que deben ser potenciadas en orden de alcanzar una buena posición en el mercado; para determinar estos factores o claves de éxito se utilizan herramientas como la matriz FODA, DAFO, FADO y SWOT las cuales se elaboran el capítulo II de esta tesis como parte del análisis interno de la Institución.

En el siguiente cuadro se han representado gráficamente los factores de éxitos que se esperan obtener después de haber realizado la restructuración organizacional, la nueva asignación de funciones según los procesos propuestos, la implementación de tecnología en los procesos, un programa de capacitación y motivación al todo el personal tanto docente como administrativo.

**Figura 30 : Nuevos factores de éxito Unidad Educativa Jean Piaget.**



Elaborado por: Santiago Yerovi T.

### V.A.3. Indicadores de gestión

Para medir los logros de la gestión es necesario tener los indicadores que permitan determinar de manera cuantitativa como se han cumplido los objetivos planteados, esta herramienta es útil para determinar también si existe alguna desviación en el logro de objetivos, esta información detectada a tiempo es esencial para establecer correctivos.

“Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Representan una unidad de medida gerencial

que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar **Alertas Sobre La Acción**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.”

(Valda, 2012)

Al no existir record históricos o información estadística amplia dentro la Institución la formulación de indicadores de gestión no es confiable ya que la información necesaria para el cálculo matemático no proviene de fuentes segura sino más bien de una apreciación de los directivos sobre los procesos dentro de la Institución, a continuación se presenta una propuesta de indicadores de gestión que deberán aplicarse como parte de nuevo direccionamiento estratégico de la Institución, para este propósito cada departamento objeto de esta mejora administrativa deberá archivar los soportes para poder levantar la información necesaria para la auditoria de gestión a levantarse según las fechas propuestas.

Tabla 86 : Propuesta de indicadores de gestión para la Unidad Educativa Jean Piaget.

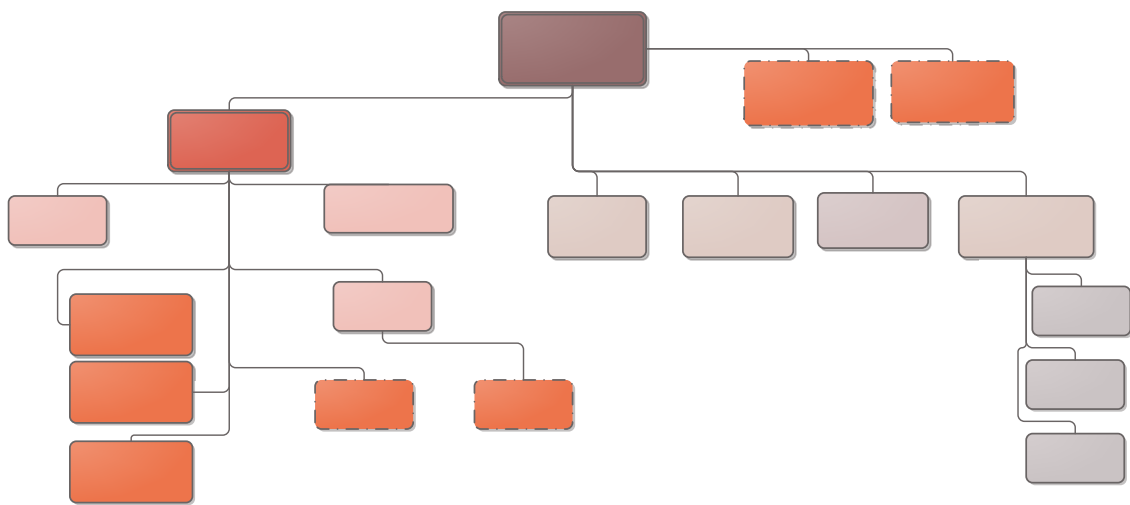
INDICADORES DE GESTION												
NUMERO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACION	REFERENTE	RESULTADO	EVALUACION		OBSERVACION	FUENTE	TIPO DE INDICADOR	FRECUENCIA
							+	-				
1	CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO DE GASTOS	MIDE EL % DE EJECUCION PRESUPUESTAL	(monto acumulado ejecucion / presupuesto a la fecha)*100		100%					DEP. CONTABLE	EFICACIA	TRIMESTRAL
2	NIVEL DE DESERCIÓN ESCOLAR	MIDE EL % DE DESERCIÓN ESCOLAR EN UN AÑO	(#total estudiantes deseran / #total estudiantes en el año actual)*100		1%					SECRETARIA ACADEMICA	EFICACIA	ANUAL
3	CARTERA VENCIDA	MIDE EL % DE CARTERA VENCIDA SOBRE INGRESOS MENSUALES	(cuentas por cobrar / ingresos mensuales por 30 días)*100		1%					COLECTURIA	EFICIENCIA	TRIMESTRAL
4	EJECUCION DE PLANIFICACION	MIDE EL % DE EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS	( # actividades ejecutadas / total actividades planificadas ) *100		98%					RECTORADO Y VICERRECTORADO	EFICACIA	QUINQUENAL
5	EFICACIA EN ENTREGA DE PLANIFICACIONES	MIDE EL % DE EFICACIA EN ENTREGA DE PLANIFICACIONES	( # planificaciones entregadas / total planificaciones requeridas ) *100		99%					RECTORADO Y VICERRECTORADO	EFICACIA	QUINQUENAL
6	ATENCIONA CLIENTES NUEVOS	MIDE EL % DE CUENTES NUEVOS ATENDIDOS EN UN PERIODO DE TIEMPO	( # clientes atendidos / total de personas nuevas ingresaron ) *100		98%					BALCON DE SERVICIOS	EFICIENCIA	TRIMESTRAL
7	EFICIENCIA EN TIEMPO DE MATRICULACION	MIDE EL % DE TIEMPO UTILIZADO PARA LA MATRICULACION	( tiempo promedio usados / tiempo planificado ) * 100		99%					BALCON DE SERVICIOS	EFICIENCIA	ANUAL
8	EFICIENCIA EN USO DE AULAS	MIDE LA EFICIENCIA EN APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA	( # niños matriculados activos / total capacidad maxima instalada ) *100		90%					RECTORADO Y VICERRECTORADO	EFICIENCIA	ANUAL
9	MANTENIMIENTO	MIDE EL % DE CUMPLIMIENTO DE MANTENIMIENTOS PLANIFICADOS	( # mantenimientos realizados / total mantenimientos programados ) *100		100%					MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	EFICACIA	QUINQUENAL
10	ATENCION A CERTIFICACIONES	MIDE EL % DE SOLICITUDES DE CERTIFICACION ATENDIDAS	( # certificaciones emitidas / total de solicitudes de certificacion ) *100		100%					SECRETARIA ACADEMICA	EFICACIA	QUINQUENAL
11	CONTROL DE GASTOS	MIDE EL % DE CUMPLIMIENTO CON LA PLANIFICACION DE GASTOS	(valor de gastos realizados / total valor presupuestados para gastos) *100		95%					CONTABILIDAD	EFICACIA	QUINQUENAL
12	NOTIFICACIONES	MIDE EL % DE PADRES DE FAMILIA NOTIFICADOS	( total de padres notificados / total de padres por notificar ) *100		100%					BALCON DE SERVICIOS	EFICACIA	MENSUAL
13	INFORMES DE MANTENIMIENTO	MIDE EL % DE INFORMES DE MANTENIMIENTO REALIZADOS	(total de informes levantados / total de informes planificados) *100		100%					MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	EFICACIA	QUINQUENAL
14	CONTROL DE BIENES	MIDE LA EFICIENCIA EN EL CONTROL DE BIENES	( total de bienes inventariados / total de bienes en custodia ) * 100		100%					LABORATORIOS Y BIBLIOTECA	EFICIENCIA	QUINQUENAL
15	CONSERVACION DE BIENES	MIDE LA EFICIENCIA DE CONSERVACION DE BIENES	(total bienes en estado bueno / total de bienes inventariados) *100		100%					LABORATORIOS Y BIBLIOTECA	EFICIENCIA	ANUAL
16	EFICACIA EN MANTENIMIENTO	MIDE LA EFICACIA DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	(total de solicitudes de mantenimiento ejecutadas/ total de solicitudes recibidas) *100		100%					MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	EFICACIA	QUINQUENAL
17	Eficacia en notificaciones a padres de familia	MIDE LA EFICACIA EN NOTIFICACIONES A PADRES DE FAMILIA	( # alumnos reportados / reportes enviados a padres de familia ) *100		100%					BALCON DE SERVICIOS	EFICACIA	TRIMESTRAL
18	Eficacia en atencion a solicitudes	MIDE LA EFICACIA EN LA ATENCION A SOLICITUDES	(#solicitudes recibidas/ solicitudes atendidas)*100		98%					BALCON DE SERVICIOS / SECRETARIA ACADEMICA	EFICACIA	TRIMESTRAL
19	Eficiencia en cumplimiento de procesos	MIDE LA EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS	( numero de procesos detallados / procesos ejecutados ) *100		98%					TODOS LOS DEPARTAMENTOS	EFICACIA	TRIMESTRAL
20	Eficiencia en manejo de caja chica	MIDE LA EFICIENCIA EN EL MANEJO DE CAJA CHICA	(Valor asignado a caja chica / Valor encontrado en cuadro de caja chica ) *100		98%					BALCON DE SERVICIOS	EFICIENCIA	MENSUAL

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### V.A.4. Organigrama estructural de la unidad educativa Jean Piaget

Para facilitar la comprensión de funciones, responsabilidades y órdenes jerárquicos dentro de la Institución se ha diseñado un nuevo organigrama estructural el cual es sencillo de comprender y abraza todas las áreas fundamentales de la Institución.

**Figura 31: Organigrama estructural de la Unidad Educativa Jean Piaget.**

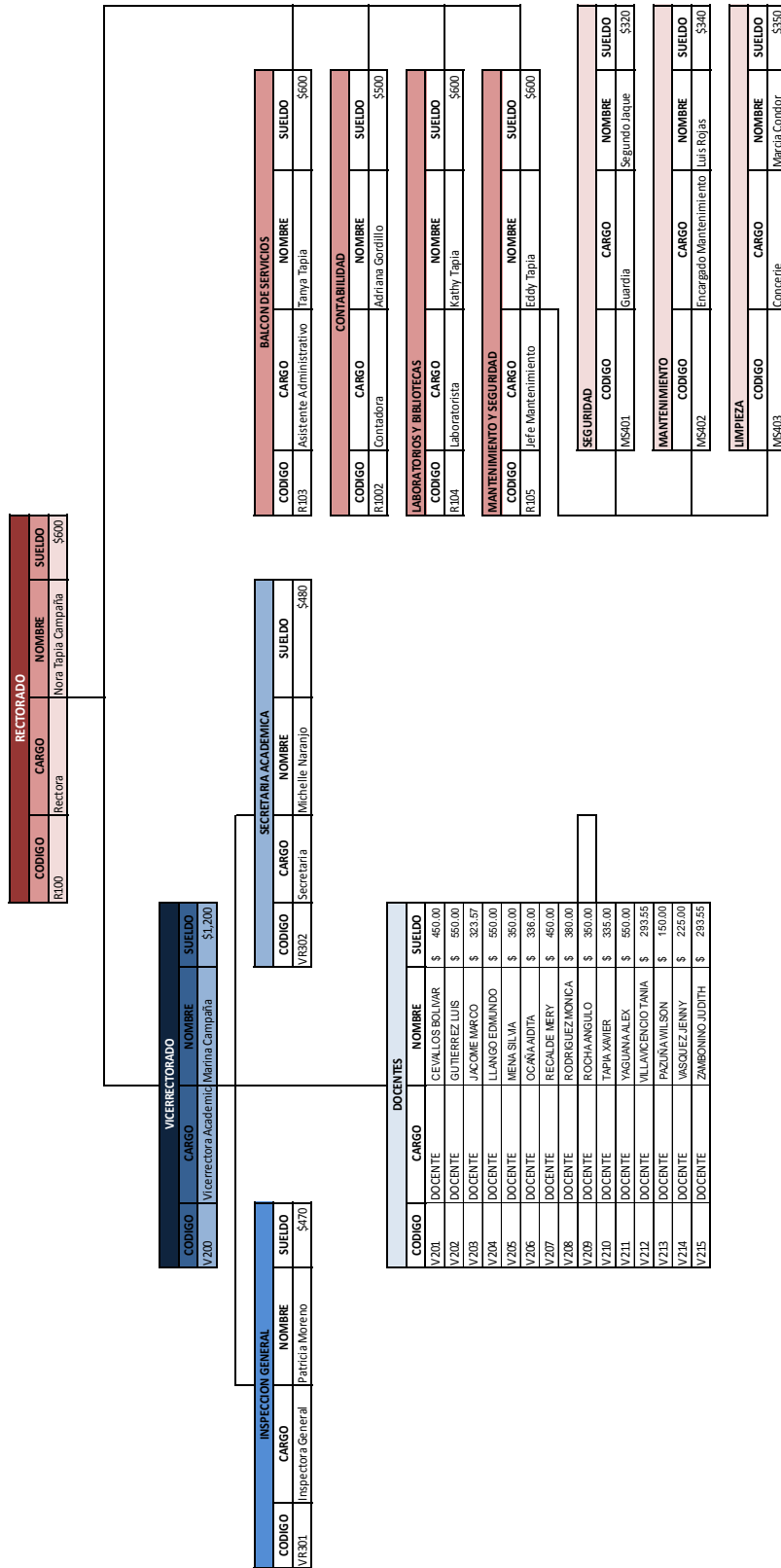


Elaborado por: Santiago Yerovi T.

#### V.A.5. Organigrama posicional de la Unidad Educativa Jean Piaget.

En el organigrama posicional se detalla el orden jerárquico de los puestos de la Institución, así como el detalle del código al que ese puesto pertenece, el cargo, el nombre del empleado y su remuneración mensual.

Figura 32 : Organigrama posicional





Elaborado por: Santiago Yerovi T.



## V.A.6. Descripción de puestos y cargos.

A continuación se detallan los puestos, cargos, las funciones, responsabilidades y competencias de cada departamento dentro de los procesos gobernantes y los procesos de apoyo



### RECTORADO

 <b>UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET</b> 	
<b>HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	RECTOR / RECTORA
<b>SUPERVISAR A:</b>	Todo el personal
<b>INFORMAR A:</b>	Directorio / Autoridades de Control
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	Establecer y definir metas institucionales así como la planificación estratégica par direccionar a la institución al cumplimiento de la misión y visión institucional, todas las responsabilidades especificadas en la LOEI
<b>FUNCIONES:</b>	
1.- Cumplir y hacer cumplir los principios, fines y objetivos del Sistema Nacional de Educación, las normas y políticas educativas, y los derechos y obligaciones de sus actores;	
2.- Dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;	
3.- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del establecimiento;	
4.- Administrar la institución educativa y responder por su funcionamiento;	
5.- Fomentar y controlar el buen uso de la infraestructura física, mobiliario y equipamiento de la institución educativa por parte de los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por el mantenimiento y la conservación de estos bienes;	
6.- Autorizar las matrículas ordinarias y extraordinarias, y los pases de los estudiantes;	
7.- Legalizar los documentos estudiantiles y responsabilizarse, junto con el Secretario del plantel, de la custodia del expediente académico de los estudiantes;	
8.- Promover la conformación y adecuada participación de los organismos escolares;	
9.- Dirigir el proceso de autoevaluación institucional, así como elaborar e implementar los planes de mejora sobre la base de sus resultados;	
10.- Fomentar, autorizar y controlar la ejecución de los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes;	
11.- Controlar la disciplina de los estudiantes y aplicar las acciones educativas disciplinarias por las faltas previstas en el Código de Convivencia y el presente reglamento;	
12.- Aprobar el distributivo de trabajo de docentes, dirigir y orientar permanentemente su planificación y trabajo, y controlar la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las obligaciones de los docentes;	
13.- Elaborar, antes de iniciar el año lectivo, el cronograma de actividades, el calendario académico y el calendario anual de vacaciones del personal administrativo y de los trabajadores;	
14.- Aprobar los horarios de clases, de exámenes, de sesiones de juntas de docentes de curso o grado y de la junta académica;	
15.- Establecer canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para crear y mantener tanto las buenas relaciones entre ellos como un ambiente de comprensión y armonía, que garantice el normal desenvolvimiento de los procesos educativos;	
16.- Ejecutar acciones para la seguridad de los estudiantes durante la jornada educativa que garanticen la protección de su integridad física y controlar su cumplimiento;	
17.- Impulsar el sistema de gestión de calidad.	
18.- Aprobar presupuestos y planificaciones y realizar acciones necesarias para garantizar su eficiente ejecución.	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TITULO REQUERIDO</b>	LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA , MASTER EN EDUCACIÓN, DOCTORADO EN PEDAGOGÍA, ADMINISTRACIÓN , DOCENCIA
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACIÓN / ADMINISTRACIÓN / PEDAGOGÍA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, contabilidad, administración, educación
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de personal	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
PLANIFICACION CURRICULA , MACRO Y MICRO	
CONTRATOS DE PERSONAL	
INFORMES Y REPORTES DE TODAS LAS AREAS	
CERTIFICADOS, SOLICITUDES	
PASES DE AÑO Y DIPLOMAS VARIOS	
CONTROL DE SISTEMA DE GESION DE CALIDAD	
PRESUPUESTOS	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



## VICERRECTORADO

 <b>UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET</b> 	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>VICERRECTOR / VICERRECTORA</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	SECRETARÍA ACADÉMICA / DOCENTES / ASOCIACIONES / COMISIONES Y JUNTAS
<b>INFORMAR A:</b>	Directorio / Rectorado
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	Establecer y definir la planificación curricular, realizar controles de su ejecución, control al personal docente y gestión académica y disciplinaria
FUNCIONES:	
1.- Presidir la Comisión Técnico Pedagógica de la Institución, las juntas y comisiones	
2.- Dirigir el proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes;	
3.- Dirigir los diferentes niveles, subniveles, departamentos, áreas y comisiones, y mantener contacto permanente con sus responsables;	
4.- Proponer ante el Consejo Ejecutivo la nómina de directores de área y docentes tutores de grado o curso;	
5.- Asesorar y supervisar el trabajo docente;	
6.- Revisar y aprobar los instrumentos de evaluación preparados por los docentes;	
7.- Elaborar y presentar periódicamente informes al Rector o Director del establecimiento y al Consejo Ejecutivo sobre el rendimiento académico por áreas de estudio y sobre la vida académica institucional;	
8.- Implementar el apoyo pedagógico y tutorías académicas para los estudiantes, de acuerdo con sus necesidades;	
9.- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional;	
10.- Las demás que le delegue el Rector o Director; y,	
11.- Las demás previstas en el presente reglamento o la normativa específica que expida para el efecto el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional.	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA , MASTER EN EDUCACIÓN, DOCTORADO EN PEDAGOGÍA, ADMINISTRACIÓN , DOCENCIA
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACIÓN / ADMINISTRACIÓN / PEDAGOGÍA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, contabilidad, administración, educación
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de personal	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
PLANIFICACIÓN CURRICULAR	
REPORTES DE PROFESORES	
INFORMES DE AREAS , JUNTAS Y COMISIONES	
INFORMES DE INSPECCIÓN, SECRETARÍA ACADEMICA	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



## INSPECCION GENERAL

 <b>UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET</b> 	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>INSPECTOR / INSPECTORA</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	ALUMNOS / DOCENTES
<b>INFORMAR A:</b>	VICERRECTORADO / RECTORADO
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	CONTROL DEL PERSONAL DOCENTE Y ALUMNADO DE LA INSTITUCIÓN, VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES Y REGLAMENTOS
FUNCIONES:	
1.- Coordinar a los inspectores de grado o curso;	
2.- Registrar la asistencia y puntualidad de docentes y estudiantes;	
3.- Gestionar el clima organizacional, y promover y controlar el cumplimiento de las normas de convivencia y de la disciplina en el plantel;	
4.- Publicar los horarios de clases y exámenes;	
5.- Organizar la presentación del estudiantado en actos sociales, culturales, deportivos y de otra índole;	
6.- Conceder el permiso de salida a los estudiantes para ausentarse del plantel durante la jornada educativa;	
7.- Aprobar la justificación de la inasistencia de los estudiantes, cuando sea de dos (2) a siete (7) días consecutivos;	
8.- Llevar los siguientes registros: archivo documental de cada docente, distributivo de trabajo docente, horarios de clase, asistencia de estudiantes, solicitudes de justificación por inasistencia a clases de los estudiantes debidamente firmada por su representante legal, control de días laborados y novedades en caso de que las hubiere, calificaciones de disciplina de los estudiantes, comunicaciones enviadas y recibidas, control de comisiones y actividades docentes y estudiantiles que se llevan a cabo dentro y fuera del plantel, y otros de similar naturaleza;	
9.- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad educativa emitidos por el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional; y,	
10.- Realizar un informe de al departamento de mantenimiento y seguridad si se detectara novedad o bienes en mal estado.	
11.- Las demás que le delegue el Rector o Director.	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TITULO REQUERIDO</b>	LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACIÓN / ADMINISTRACIÓN / PEDAGOGÍA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, pedagogía, administración, educación
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de personal	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
REPORTES DE DISCIPLINA	
INFORMES DE FALTAS	
INFORMES DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD	
INFORMES DE CUMPLIENTO DEL PERSONAL	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

## SECRETARÍA ACADÉMICA



 UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET 	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>SECRETARÍA ACADEMICA</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	
<b>INFORMAR A:</b>	VICERRECTORADO / RECTORADO
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	MANEJO DE INFORMACIÓN ACADEMICA, DISCIPLINARIA, RRHH; ELABORACION DE CERTIFICACIONES, INFORMES Y REPORTES.
FUNCIONES:	
1.- Direccionar documentos recibidos.	
2.- Registro de calificaciones en el sistema	
3.- Generar reportes de calificaciones	
4.- Atender solicitudes de certificación.	
5.- Manejo de documentación académica.	
6.- Manejo de documentación de personal.	
7.- Elaboración de informes y reportes.	
8.- Manejo de sistema escolástico	
9.- Las demás que le delegue el Rector o Director.	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	TECNOLOGÍA EN SECRETARIADO, TECNOLOGÍA EN COMPUTACIÓN
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACIÓN / ADMINISTRACIÓN / ESTADÍSTICA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, organización, administración, educación, estadística, computación
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de documentación	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
REPORTES DE DISCIPLINA	
INFORMES DE FALTAS	
SOLICITUDES DE CERTIFICACION	
REPORTES DE NOTAS	
CARTAS	
REPORTES ESTADISTICOS	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.





## BALCÓN DE SERVICIOS

UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET	
	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>BALCON DE SERVICIOS</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	
<b>INFORMAR A:</b>	RECTORADO
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	ATENCION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
FUNCIONES:	
1.- Atención a clientes nuevos	
2.- Atención a clientes internos y externos	
3.- Recepción de documentación.	
4.- Inscripción a estudiantes	
5.- Matricular estudiantes antiguos y nuevos	
6.- Notificación a personal y padres de familia.	
7.- Elaboración de informes y reportes.	
8.- Recuperación de cartera vencida	
9.- Cobro de pensiones	
10.- Asignación de citas padres de familia	
11. - Pago de servicios básicos	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	TECNOLOGIA EN SECRETARIADO, TECNOLOGÍA EN COMPUTACIÓN
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACIÓN / ADMINISTRACIÓN / ESTADÍSTICA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, organización, administración, educación, estadística, computación
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de documentación	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
REPORTES DE DISCIPLINA	
INFORMES DE FALTAS	
SOLICITUDES DE CERTIFICACION	
REPORTES DE NOTAS	
CARTAS	
REPORTES ESTADISTICOS	
DOCUMENTOS POR PAGAR	
FACTURAS	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



## CONTABILIDAD

 UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET 	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>CONTADOR /CONTADORA</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	BALCON DE SERVICIOS
<b>INFORMAR A:</b>	RECTORADO
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	LLEVAR LA CONTABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN
FUNCIONES:	
1.- Atención al cliente interno	
2.- Llevar libros contables.	
3.- Entrega de caja chica	
4.- Registrar ingresos y egresos de la institución.	
5.- Llevar información estadística	
6.- Elaborar informes, reportes , balances, estados financieros	
7.- Calcular indicadores.	
8.- Brindar asesoría financiera.	
9.- Recuperación de cartera vencida	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TITULO REQUERIDO</b>	CPA / ING. FINANZAS / AUDITOR
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACION / ADMINISTRACION / ESTADISTICA / CONTABILIDAD / FINANZAS
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, organización, administración, educación, estadística, computación, contabilidad, finanzas
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de documentación	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
LIQUIDACION Y REPOSICION DE CAJA CHICA	
REPORTE DE CARTERA	
DOCUMENTOS CONTABLES	
ESTADOS FINANCIEROS	
REPORTES ESTADISTICOS	
PRESUPUESTOS	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.



## ASISTENTE ADMINISTRATIVO CUSTODIO DE BIENES

 UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET 	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO CUSTODIO DE BIENES</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	Personal con custodia temporal de bienes.
<b>INFORMAR A:</b>	RECTORADO
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	CUSTODIO, MANTENIMIENTO Y SUPERVICION DE LOS BIENES DE LA INSTITUCIÓN
FUNCIONES:	
1.- Custodio de Bienes	
2.- Designación de custodios temporales	
3.- Traspaso de bienes temporales	
4.- Auditoria de bienes	
5.- Inspección de laboratorios	
6.- Organización y manejo de la biblioteca	
7.- Elaboración de informes y reportes.	
8.- Recuperación de bienes extraviados	
9.- Detección de problemas.	
10.- Otras actividades designadas por el Rectorado	

<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	TECNOLOGÍA EN SECRETARIADO, TECNOLOGÍA EN COMPUTACIÓN
<b>ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>	EDUCACIÓN / ADMINISTRACIÓN / ESTADÍSTICA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos de planificación, organización, administración, educación, estadística, computación
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de documentación	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
REPORTES	
INFORMES DE AUDITORIA	
ACTAS DE ENTREGA - RECEPCION	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

**JEFE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD**



 <b>UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET</b> 	
<b>HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>CARGO:</b>	<b>JEFE DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	SEGURIDAD, MANTENIMIENTO, LIMPIEZA
<b>INFORMAR A:</b>	RECTORADO
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	MANTENER LA SEGURIDAD, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN DE FORMA EFICIENTE.
<b>FUNCIONES:</b>	
1.- Inspección a instalaciones	
2.- Detección de necesidades	
3.- Elaboración de informes satisfacción y reportes de mantenimiento	
4.- Controlar al personal a cargo	
5.- Elaborar proformas de mantenimiento y presupuestos.	
6.- Detectar vulnerabilidades en sistemas de seguridad.	
7.- Preparar informes de satisfacción, simulacros de desastres y evacuación	
8.- Capacitar al cuerpo docente y alumnado en procesos de evacuación.	
9. - Otras actividades designadas por el Rectorado.	

<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TITULO REQUERIDO</b>	TECNOLOGO / ING. EN SEGURIDAD
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	SEGURIDAD, MANTENIMIENTO, LIMPIEZA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos informáticos, de mantenimiento, seguridad y aseo.
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de documentación	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
REPORTES DE MANTENIMIENTO	
INFORMES DE SATISFACCIÓN DE OBRA	
PRESUPUESTO	
PROFORMA	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.





## MANTENIMIENTO

 <span style="float: right;">  </span> UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	
<b>INFORMAR A:</b>	JEFE DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	ATENCION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
FUNCIONES:	
1.- Inspección a instalaciones.	
2.- Evaluar daños.	
3.- Dar mantenimiento preventivo a instalaciones	
4.- Dar mantenimiento correctivo a instalaciones.	
5.- Actividades que disponga la Jefatura de Mantenimiento	


<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	
<b>TITULO REQUERIDO</b>	TECNOLOGO / ING. EN SEGURIDAD
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	SEGURIDAD, MANTENIMIENTO, LIMPIEZA
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
<b>EXPERIENCIA</b>	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	3 años en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos informáticos, de mantenimiento, seguridad y aseo.
<b>HABILIDADES ESPECIALES:</b>	
Manejo de documentación	
Liderazgo	
Integridad	
Buenas relaciones interpersonales	
Motivador	
Trabajo en equipo	
Planificador	
<b>EQUIPOS A UTILIZAR</b>	
Laptop o computador de escritorio	
Impresora	
Escritorio, silla, archivador	
<b>DOCUMENTACIÓN A MANEJAR</b>	
REPORTES DE MANTENIMIENTO	
INFORMES DE SATISFACCIÓN DE OBRA	
PRESUPUESTO	
PROFORMA	

Elaborado por: Santiago Yerovi T.

## SEGURIDAD

UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET	
	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>SEGURIDAD</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	
<b>INFORMAR A:</b>	MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	MANTENER LA SEGURIDAD FISICA DE LA INSTITUCIÓN
FUNCIONES:	
1.- Controlar ingreso de personas a la institución	
2.- Controlar salida de personas de la institución	
3.- Controlar ingreso y salida de estudiantes	
4.- Detectar fallas en seguridad	
5. - Exigir permiso de salida a estudiantes durante el horario	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	
<b>TITULO REQUERIDO</b>	BACHILLER
<b>AREAS DE CONOCIMIENTO</b>	SEGURIDAD
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
EXPERIENCIA	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año en posiciones similares
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Seguridad a personas e instituciones
HABILIDADES ESPECIALES:	
Puntualidad	
Integridad	
Rapidez	
Organización	
Buen animo	
Comprometido	
Responsable	
EQUIPOS A UTILIZAR	
Garita de guardia	
Tabla para registro	
Pluma	
DOCUMENTACIÓN A MANEJAR	
REPORTES DE SEGURIDAD	

**LIMPIEZA.**

 UNIDAD EDUCATIVA JEAN PIAGET 	
HOJA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<b>CARGO:</b>	<b>AUXILIAR DE LIMPIEZA</b>
<b>SUPERVISAR A:</b>	
<b>INFORMAR A:</b>	MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD
<b>RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:</b>	LIMPIEZA DE LA INSTITUCIÓN
FUNCIONES:	
1.- LIMPIEZA EXTERIOR DE LA INSTITUCIÓN	
2.- LIMPIEZA DE PATIOS Y AREAS VERDES	
3.- LIMPIEZA DE AULAS Y LABORATORIOS	
4.- LIMPIEZA DE BAÑOS	
5.- LIMPIEZA DE OFICINAS	
6.- NOTIFICAR AL DEPARTAMENTO SOBRE NECESIDADES DE MANTENIMIENTO	
7.- REPORTAR Y DEVOLVER OBJETOS OLVIDADOS.	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN	
<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	BACHILLER
<b>ÁREAS DE CONOCIMIENTO</b>	LIMPIEZA / MANTENIMIENTO
<b>IDIOMAS:</b>	ESPAÑOL
EXPERIENCIA	
<b>TIPO DE EXPERIENCIA</b>	1 año de experiencia
<b>ESPECIALIDAD DE EXPERIENCIA</b>	Conocimientos en limpieza y aseo
HABILIDADES ESPECIALES:	
Puntualidad	
Integridad	
Rapidez	
Organización	
Buen animo	
Comprometido	
Responsable	
EQUIPOS A UTILIZAR	
Uniforme adecuado	
Equipos de limpieza	
Suministros de limpieza	
DOCUMENTACIÓN A MANEJAR	
CONTROL DE LIMPIEZA.	

## **PLAN ESTRATÉGICO CON HORIZONTE 2014 -2019**

### **V.B Plan estratégico**

Este Plan Estratégico es el producto del estudio de la situación actual de la Unidad Educativa Jean Piaget, del análisis de su entorno, del estudio de sus procesos y sus costos y a detección de sus principales problemas, se propone una nueva **misión** más acorde a los momento actual social y una visión que es una mirada al futuro de la Institución con un direccionamiento hacia la mejora continua y la realización de metas propuestas.

Esta propuesta configura un objetivo y una declaración de lo que la Institución debe ser en los próximos 5 años.

Establece tres objetivos estratégicos que se segmentan en nueve objetivos operativos, estos objetivos tienen como resultado 9 programas estratégicos los cuales incluyen los resultados esperados y las líneas de acción.

### **V.B.1 Misión y Visión.**

#### **MISIÓN.**

Esta es la misión actual extraída del PEI y de la Revista institucional del colegio:

La Unidad Educativa Jean Piaget, de la ciudad de Latacunga, una Institución particular, que desarrolla capacidades intelectuales en niños y adolescentes; nuestro rol es enseñar y promover aprendizajes, que cumple con los perfiles y estándares de calidad educativa, para contribuir a la sociedad significativamente aplicando el modelo pedagógico constructivista social, que se enmarque en el Buen Vivir.

Esta es la misión propuesta que debe reemplazar a la misión actual, la misma debe ser estar publicada en los espacios administrativos de la Institución para que todo el equipo de trabajo tenga siempre en mente quienes son y cuáles son los objetivos institucionales.

**“Nuestra misión es formar con calidez y eficiencia niños y jóvenes respetuosos, autónomas, responsables, íntegros y competentes, fortaleciendo su desarrollo integral con creatividad, liderazgo, pensamiento analítico y reflexivo, enmarcado en el respeto intercultural y equidad de género con el objetivo de contribuir a la realización de proyectos de vida en armonía con el entorno”**

## **VISIÓN.**

Esta es la visión de la Institución como consta en la Revista Institucional publicada en el 2013:

La Unidad Educativa Jean Piaget, de la ciudad de Latacunga, parroquia Ignacio Flores, aspira en el nuevo quinquenio lectivo, continuar como una Institución emprendedora y formadora de entes constructivos, para la sociedad cotopaxense y ecuatoriana dedicada a generar aprendizajes significativos, inspirada en los principios del Buen Vivir.

A continuación se presenta la nueva visión propuesta con un enfoque más cercano a la realidad institucional y con objetivos claros y alcanzables en el próximo quinquenio.

**“Nuestra Visión es ser una Institución acreditada, innovadora en sus procesos educativos, moderna, eficiente, motivada, de calidad educativa para ser referente en la comunidad cotopaxense en la formación integral de niños y jóvenes”**

### **V.B.2 Principales desafíos para años 2014-2019**

Desde el análisis del entorno y el análisis interno, teniendo presente los constantes cambios y regulaciones en el sector educativos especialmente los de carácter privado, se desprenden los siguientes retos para elaborar el plan estratégico 2014-2019.

1.- La mejora continua de la calidad en la educación ofrecida por la Unidad Educativa Jean

Piaget esto implica:

- a) Cumplimiento con la planificación base vigente, con sus actualizaciones ajustes y orientaciones.
- b) Selección del personal con un currículo que vaya más allá de las mínimas exigencias propuestas por el estado.
- c) Conservación de la infraestructura educativa en óptimas condiciones para garantizar el ambiente escolar ideal para el desarrollo de las actividades académicas.
- d) Capacitación y formación permanente para los docentes de la Institución.
- e) Establecer una cultura de la excelencia que incluya metas altas, el esfuerzo personal y los medios adecuados.
- f) Delinear mecanismos de solución de conflictos a través del dialogo y mediación.
- g) Atención y seguimiento constante a los procesos y resultados personales e institucionales.

2.- La mejora continua en los procesos administrativos y operativos de la Unidad Educativa

Jean Piaget esto implica:

- a) Cumplimiento con el plan estratégico 2014 -2019 vigente, con sus actualizaciones ajustes y orientaciones.
- b) Selección del personal con un currículo que vaya más allá de las mínimas exigencias históricas del puesto.

- c) Conservación de la infraestructura administrativa en óptimas condiciones para garantizar el ambiente laboral ideal para el desarrollo de las actividades planificadas.
- d) Capacitación y motivación permanente al personal administrativo de la Institución.
- e) Establecer una cultura de eficiencia y calidez en la atención al cliente interno y externo.
- f) Establecer una cultura de la excelencia que incluya metas altas, el esfuerzo personal y los medios adecuados.
- g) Atención y seguimiento constante a los procesos y resultados personales e institucionales.
- h) Restablecer la organización y orden en todos los departamentos de la Institución.

3.- Implementar el uso de las TICs en los procesos académicos y administrativos de la Institución, esto implica:

- a) Implementar un sistema informático para el manejo escolástico de la Institución.
- b) Implementar un sistema informático para el manejo contable y de capital humano de la Institución.
- c) Integrar los servicios de los sistemas informáticos con el portal web que posee la Institución.
- d) Mantener los equipos informáticos actualizados y buen estado para que su uso sea efectivo y constante.
- e) Establecer códigos y restricciones de acceso a los sistemas informáticos sensibles a infiltraciones no deseadas para garantizar la confiabilidad del sistema.
- f) Integrar los servicios de notificación de actividades de la Institución, alumnado y docentes a una app para teléfonos móviles.
- g) Construir una plataforma funcional para la implementación del e-learning en la Institución.



4.- Mejorar la imagen y orgullo institucional a través de logros académicos, científicos y deportivos, esto implica:

- a) Priorizar la participación de estudiantes en eventos culturales, científicos y deportivos.
- b) Brindar facilidades a estudiantes para que puedan representar a la Institución en eventos.
- c) Preparar equipos de estudiantes para que puedan competir y obtener los mejores resultados posibles para la Institución.
- d) Motivar la participación de estudiantes a través de premios y becas a deportistas o estudiantes destacados.
- e) Preparar a los estudiantes del último año en las pruebas estatales del ENES para asegurar buenos resultados y mejores probabilidades de obtención de cupos en el sistema público de educación superior.

### **V.B.3 Objetivos del plan**

#### **V.B.3.a Objetivos estratégicos**

Estos son los objetivos estratégicos para la planificación 2014-2019

- 1.- Consolidar un modelo de gestión que garantice la sustentabilidad económica, la optimización de recursos y la mejora continua en los procesos académicos y administrativos garantizando la perduración en el tiempo de la Institución.
- 2.- Impulsar una educación integral de calidad, moderna que equilibre los requerimientos académicos con la formación personal, que incorpore el uso de la tecnología en sus procesos ejecutada por profesionales de la educación motivados y en permanente formación.
- 3.- Fortalecer la imagen y el orgullo institucional a través de la vinculación con la comunidad y la participación activa en eventos deportivos, culturales, académicos y sociales fomentado la corresponsabilidad en las metas institucionales.

### **V.B.3.b Objetivos operativos**

A continuación se detallan nueve objetivos operativos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos propuestos en la Planificación 2014- 2019.

1. Desarrollar un marco institucional que implemente modalidades de financiamiento con la diversificación de ingresos para poder cubrir los presupuestos establecidos para brindar un servicio de excelencia.
2. Elaborar un presupuesto anual, con la participación de las principales autoridades y socios de la Institución, ajustado a la realidad institucional y que permita cumplir los objetivos estratégicos.
3. Aplicar los cambios organizacionales en función a la nueva estructuración de puestos de trabajo y funciones asignadas al mismo, restablecer el orden jerárquico y la responsabilidad en el cargo y la toma de decisiones.
4. Implementar el sistema de gestión de procesos a fin de optimizar los recursos de la Institución y mejorar la atención al cliente interno y externo buscando incrementar los niveles de satisfacción.
5. Realizar auditorías a puestos y procesos para medir la gestión del personal y garantizar la correcta aplicación de los mismos.
6. Fortalecer y motivar al capital humano en función del cumplimiento de metas institucionales, a través de la innovación pedagógica, formación y capacitación permanente.
7. Fomentar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación al servicio de la comunidad educativa, del proceso educativo, de la gestión institucional, gestión académica y de la comunicación e intercambio en el interior de la Institución.
8. Desarrollar programas de perfeccionamiento deportivo, académico y cultural para la obtención de logros institucionales en concursos locales, provinciales y nacionales.

9. Promocionar la vinculación de la Institución con la comunidad para mejorar la imagen institucional.

### V.B.3.c Vinculación entre objetivos

Aquí se presentan la vinculación entre los objetivos estratégicos con los objetivos operativos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO
Implementar un modelo de gestión, optimizar los recursos, buscar la mejora continua y sustentabilidad económica.	1.- Marco institucional y financiamiento. 2.- Presupuesto. 3.- Organización y restructuración de funciones. 4.- Sistema de gestión y mejora continua. 5.- Auditoria de procesos.
Asegurar la calidad Educativa, uso de las TICS.	6.- Fortalecimiento de capital humano. 7.- Implementación de las TICs.
Fortalecer la imagen institucional.	8.- Perfeccionamiento deportivo, cultural y académico. 9.- Vinculación con la comunidad.

Este cuadro presenta de manera lógica los objetivos y su relación dentro de la planificación, es necesario comprender que para la consecución de los objetivos estratégicos, los objetivos

operativos deben funcionar como parte de un todo y no con las separaciones establecidas en la presentación de esta información.

#### **V.B.4 Programas estratégicos.**

Para el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos se han diseñado una serie de programas estratégicos presentados a continuación, estos programas serán desglosados en resultados y en líneas de acción.

La línea de acción representa la acción a ser tomada para obtener el resultado esperado por el programa planificado.

- Programa 1: Institucionalidad y sostenibilidad económica.
- Programa 2: Presupuestos.
- Programa 3: Reestructuración institucional.
- Programa 4: Gestión por procesos.
- Programa 5: Auditoría y control.
- Programa 6: Formación y capacitación al personal.
- Programa 7: Fortalecimiento e implementación de TICS.
- Programa 8: Perfeccionamiento deportivo, académico y cultural.
- Programa 9: Vinculación con la comunidad y mejora de imagen institucional.

#### **V.B.5 Resultados y Líneas de acción.**

Aquí se presentan los programas pensados para el cumplimiento de los objetivos planteados, para cada programa se detallan las líneas de acción a seguir, también se puede apreciar el resultado que se obtendría de la aplicación del programa.

**PROGRAMA 1****Institucionalidad y sostenibilidad económica.**

*Desarrollar un marco institucional, implementar modalidades de financiamiento con la diversificación de ingresos para poder cubrir los presupuestos establecidos y así brindar un servicio de excelencia.*

<b>Líneas de acción.</b>	<b>Resultados</b>
<p>L1.1: Publicar y socializar la nueva misión y visión de la Institución.</p> <p>L1.2: Estudiar e implementar una nueva organización jurídica en la que se especifique los socios y su participación en porcentajes.</p> <p>L1.3: Establecer el diálogo y la negociación como recurso para atender controversias entre el Rectorado, Vicerrectorado y otras estamentos institucionales</p> <p>L1.4: Establecer mediante un documento jurídico la imposibilidad de disolución de la Institución en caso de herencia.</p>	<p>R1: Se establece la institucionalidad de la Unidad Educativa Jean Piaget solucionando controversias y asegurando la permanencia en el tiempo.</p>

<p>L2.1: Realizar simulaciones con escenarios para determinar los ingresos y egresos de la Institución en casos de reducción o incremento de número de matrículas en un 10 -15% de variación.</p> <p>L2.2 Establecer una política de descuentos en pensiones basada en pagos anticipados, pagos a tiempo, méritos deportivos y académicos.</p> <p>L2.3: Establecer acuerdos con entidades financieras y tarjetas de créditos.</p> <p>L2.4: Establecer una política de financiamiento de inversiones que oriente y regule el acceso a créditos.</p> <p>L2.5: Establecer un valor por arriendo para el bar de la Institución, de aulas, laboratorios y espacios verdes para obtención de recursos financieros.</p>	<p>R2: Se ha realizado acciones para simular situaciones futuras, buscar nuevas fuentes de financiamiento y eliminar los descuentos que no estén basados en méritos.</p>
--	--

**PROGRAMA 2: PRESUPUESTOS**

<b>PROGRAMA 2</b>	
<b>Presupuestos</b>	
<i>Elaborar el presupuesto anual, con la participación de las principales autoridades y funcionarios, ajustado a la realidad institucional y que permita cumplir los objetivos estratégicos.</i>	
<b>Líneas de acción.</b>	<b>Resultados.</b>
L1.1: Realizar una proyección de alumnos nuevos basado en la información histórica de matrículas nuevas.	R1: Se obtiene un presupuesto anual apegado a la realidad institucional, permitirá llevar un control sobre los costos, gastos e inversiones y determinar escenarios futuros.
L1.2: Realizar una proyección de gastos basada en información histórica y el incremento anual en salarios.	
L1.3: Determinar necesidades de crecimiento en aulas, espacios físicos, laboratorios y servicios higiénicos.	
L1.4: Determinar inversiones futuras necesarias para alcanzar ventajas	

<p>competitivas.</p> <p>L1.5: Elaborar un plan de publicidad que permita promocionar la Institución en meses de matrícula e inscripción.</p> <p>L1.6: En reunión de autoridades elaborar un presupuesto anual que permita alcanzar objetivos institucionales.</p>	
---	--

### PROGRAMA 3

<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA 3</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Reestructuración institucional.</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Aplicar los cambios organizacionales en función a la nueva estructuración de puestos de trabajo y funciones asignadas al mismo, restablecer el orden jerárquico y la responsabilidad en el cargo y la toma de decisiones.</i></p>	
<b>Líneas de acción</b>	<b>Resultado</b>
<p>L1.1: Socializar con la comunidad educativa los nuevos cambios institucionales que se implementarán.</p>	<p>R1: La comunidad educativa ha sido informada sobre los nuevos cambios organizacionales y objetivos planteados.</p>



<p>L1.2: Se capacita al cuerpo docente, administrativo y de servicios sobre la misión y visión de la Institución, los cambios jerárquicos y los nuevos departamentos creados.</p> <p>L1.3: Elaborar un manual de funciones por puesto basado en la descripción de funciones y cargos propuesto.</p>	
<p>L2.1: El Rectorado comunica por memorándum interno a cada empleado los cambios realizados en su puesto y funciones.</p> <p>L2.2: Se rotula adecuadamente las oficinas.</p> <p>L2.3: Se entrega nuevos carnets con nombres y cargos.</p> <p>L2.4: Se entrega el manual de funciones a cada empleado para su estudio.</p> <p>L2.5: Se evalúa al personal sobre el</p>	<p>R2: Se han implementado los cambios en el organigrama institucional a través del conducto jerárquico establecido, se ha entregado los nuevos puestos y se evalúa el conocimiento de funciones.</p>

conocimiento del manual de funciones.	
---------------------------------------	--

**PROGRAMA 4**

<b>PROGRAMA 4</b>	
<b>Gestión por procesos.</b>	
<i>Implementar el sistema de gestión de procesos a fin de optimizar los recursos de la Institución y mejorar la atención al cliente interno y externo buscando incrementar los niveles de satisfacción.</i>	
<b>Líneas de Acción.</b>	<b>Resultados.</b>
L1.1: Socializar el proyecto de gestión por procesos con la comunidad educativa.	R1: Se ha capacitado al personal administrativo sobre los cambios a implementarse y se evalúa sobre el conocimiento de los nuevos procesos.
L1.2: Elaborar un manual de procesos y procedimientos para cada cargo.	
L1.3: Capacitar al personal administrativo en el nuevo modelo de gestión.	
L1.4: Evaluar al personal administrativo sobre los nuevos procesos a realizarse.	

<p>L2.1: Se entrega por memorándum interno a cada funcionario el nuevo manual de procesos y procedimientos.</p> <p>L2.1: Se establece un periodo de implementación de 3 meses para realizar ajustes al sistema de gestión.</p> <p>L2.3: Los procesos serán evaluados por un auditor externo contratado para determinar indicadores de gestión.</p> <p>L2.4: Se socializan resultados de evaluación y se capacita al personal con calificación negativa.</p>	<p>R2: Los procesos se han implementado y se evalúa la aplicación de los mismos, así como los tiempos de ejecución.</p>
<p>L3.1: Se adecuan las oficinas de funcionarios de acuerdo a la nueva estructura organizacional.</p> <p>L3.2: Se establecen la Secretaria cerca del Vicerrectorado Académico y Rectorado.</p> <p>L3.3: Se establece el Balcón de servicios cerca del Departamento de Contabilidad.</p>	<p>R3: Una nueva ubicación física de las oficinas administrativas se ha establecido para reducir los tiempos en los procesos y facilitar la comunicación entre departamentos dependientes entre sí.</p>

**PROGRAMA 5**

<b>PROGRAMA 5</b>	
<b>Auditoría y control</b>	
<i>Realizar auditorías a puestos y procesos para medir la gestión del personal y garantizar la correcta aplicación de los mismos.</i>	
<b>Líneas de acción</b>	<b>Resultado</b>
L1.1: El Rectorado deberá establecer un calendario trimestral de auditorías a puestos y procesos.	R1: Se ha realizado las auditorías a los procesos y a la contabilidad de la Institución.
L1.2: El Rectorado realiza auditorias sin previo aviso a funcionarios, y evalúa los procesos que realizan.	
L1.3: El rectorado elabora un informe de auditoría y califica al funcionario.	
L1.4: Se contrata los servicios de una auditoria externa para revisar los procesos contables y manejo económico de la Institución.	
L2.1: Se socializa los resultados de la	R2: Se ha socializado los resultados de la

<p>evaluación con todos los funcionarios.</p> <p>L2.2: Se aplicara sanciones a funcionarios con faltas graves en la aplicación de procesos.</p> <p>L2.3: A los funcionarios con mejores calificaciones se otorga un reconocimiento.</p>	<p>auditoria con todos los funcionarios de la Institución y se ha aplicado sanciones y correctivos.</p>
---	---

## PROGRAMA 6

<p><b>PROGRAMA 6</b></p> <p><b>Formación y capacitación al personal.</b></p> <p><i>Fortalecer y motivar al capital humano en función del cumplimiento de metas institucionales, a través de la innovación pedagógica, formación y capacitación permanente.</i></p>	
<p><b>Líneas de acción</b></p>	<p><b>Resultados</b></p>

<p>L1.1: Se contrata seminarios de capacitación en el área tecnológica, estos pueden ser cofinanciados por la Institución, o fundaciones, se debe realizar un convenio de formación laboral con el personal.</p> <p>L1.2: Se dictara charlas motivacionales para mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>R1: El personal administrativo ha sido capacitado en nuevas tecnologías y prácticas profesionales.</p>
<p>L1.1: Se capacita al personal docente en nuevas tecnologías.</p> <p>L2.2: Cofinancia cursos, talleres y seminarios docentes y pedagógicos con la firma de un convenio de formación entre el cuerpo docente y la Institución.</p>	<p>R2: Se ha fortalecido al personal docente en el uso de la tecnología, pedagogía y áreas de especialización.</p>

## **PROGRAMA 7**

### **PROGRAMA 7**

#### **Fortalecimiento e implementación de TICS.**

*Fomentar y facilitar el uso de las tecnologías de información y comunicación, del*

*proceso educativo, de la gestión institucional, gestión académica y de la comunicación e intercambio en el interno de la Institución, al servicio de toda la comunidad educativa*

<b>Líneas de acción</b>	<b>Resultados</b>
<p>L1.1: Se compra un sistema escolástico moderno que permita la sistematización de procesos académicos y administrativos.</p> <p>L1.2: Se implementa un correo institucional a través de los servicios de Gmail.</p> <p>L1.3: Se entrega a cada docente y funcionario una cuenta de correo institucional.</p> <p>L1.4: Se realizan pruebas de seguridad al sistema informático.</p>	<p>R1: El sistema escolástico y el correo institucional han sido implementados.</p>
<p>L2.1: Se realiza un curso de capacitación sobre el uso del sistema escolástico y el correo institucional.</p>	<p>R2: Se ha capacitado al personal docente y administrativo en el uso del sistema escolástico y correo institucional</p>

L2.2: Se evalúa al personal sobre la capacitación recibida.	
<p>L3.1: Se contrata los servicios de un web master para asegurar la integración del sistema escolástico con el portal web.</p> <p>L3.2: Se entrega usuarios y claves a padres de familia, funcionarios, docentes y alumnos para acceso al sistema</p>	R3: Se ha potenciado el portal web con acceso a padres de familia, docentes, administrativos y alumnos, con diferentes niveles de seguridad.
<p>L4.1: Establecer un plan de compras de retroproyectors y computadores para cada aula.</p> <p>L4.2: Controlar y mejorar el acceso a la red wi-fi de la Institución.</p>	R4: Potenciar el uso de las TICS en el Aula de clases.

## **PROGRAMA 8**

### **PROGRAMA 8**

#### **Perfeccionamiento deportivo, académico y cultural.**

*Desarrollar programas de perfeccionamiento deportivo, académico y cultural para la obtención de logros institucionales en concursos locales, provinciales y nacionales.*



<b>Líneas de acción</b>	<b>Resultados</b>
<p>L1.1: Se establece en las políticas de la Institución becas a estudiantes con importantes logros académicos, culturales y deportivos.</p> <p>L1.2: Se establece un rubro para cubrir becas dentro del presupuesto de la Institución.</p> <p>L1.3: Se crea una comisión de alto rendimiento encargada de identificar estudiantes con potencial y desarrollar y perfeccionar sus habilidades.</p> <p>L1.4 Se construye en los pasillos de la Institución un exhibidor de trofeos, medallas y otras distinciones.</p> <p>L1.5: Se establece como política principal el apoyo a estudiantes en concursos locales, provinciales y nacionales.</p>	<p>R1: A través del programa de incentivos y perfeccionamiento se ha mejorado el desempeño de estudiante en competencias, mejorando así las probabilidades de obtener premios y distinciones.</p>

**PROGRAMA 9****PROGRAMA 9****Vinculación con la comunidad y mejora de imagen institucional.**

*Promocionar la vinculación de la Institución con la comunidad para mejorar la imagen institucional.*

<b>Líneas de acción</b>	<b>Resultados</b>
<p>L1.1: Incluir dentro de las políticas de la Institución la importancia de la participación en eventos comunitarios.</p> <p>L1.2: Asegurar la participación de estudiantes en mingas barriales.</p> <p>L1.3: Diseñar programas de alfabetización e informática en el que se involucre la participación de estudiantes de quinto curso.</p>	<p>R1: Se ha establecido políticas institucionales que garanticen la inclusión y participación de estudiantes en actividades académicas, culturales y deportivas, así como de actividades barriales y de bien común.</p>
	<p>R2: Se ha auspiciado eventos deportivos, culturales y artísticos asegurando una</p>

<p>L1.4: Prestar las instalaciones de la Institución para eventos caritativos y de bien común.</p> <p>L1.5: Auspiciar ligas barriales y eventos culturales, artísticos, académicos y culturales.</p> <p>L1.6: Asegurar la participación de estudiantes en campos de acción.</p>	<p>mejora en la imagen institucional y su vinculación con la comunidad.</p>
---	---

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### VI.A. Conclusiones

- La Unidad Educativa Jean Piaget es una Institución educativa de carácter privado que funciona en la ciudad de Latacunga en la provincia de Cotopaxi, cuenta con todos los permisos requeridos por los organismos de control para desarrollar sus actividades.
- El desarrollo de la clase media, la estabilidad política actual y la incapacidad del sistema de educación pública de atender a la creciente demanda de servicios educativos se presentan como oportunidades de crecimiento para la Institución.
- En el estudio de diagnóstico llevado a cabo en la Unidad Educativa Jean Piaget se pudo evidenciar que no cuenta con un manual de funciones y procesos, tampoco se ha documentado las políticas internas y las acciones a seguir en caso de controversias.
- Se ha determinado que las autoridades y personal de la Institución no tienen un conocimiento profundo de sus funciones y responsabilidades, se evidencia interferencia en funciones, así también es claro que la jerarquización de los puestos no es adecuada.
- En el estudio se pudo evidenciar que los padres de familia están satisfechos con la calidad académica que sus representados reciben en la Institución, pero se concluye que se debe realizar mejoras en las instalaciones físicas, y actividades de apoyo que permiten el desarrollo de la actividad principal: la enseñanza.
- Se determinó que existe una tendencia positiva en el incremento de matrículas anuales, y una tendencia negativa en el indicador de deserción escolar o cancelación de matrículas, se debe aprovechar esta tendencia y aumentar el número de matrículas anuales.

- La misión y visión de la Institución no son determinantes, carecen de objetivos y metas que encaminen la Unidad Educativa Jean Piaget a alcanzar una ventaja competitiva por tal motivo deben ser modificadas tomando en cuenta los desafíos actuales en el sector educativo.
- La principal amenaza para la Institución son los cambios que se producen en el sistema educativo nacional que obligan a los actores del sector a brindar un servicio de calidad, acreditado, moderno y tecnificado; esta amenaza se da por la falta de organización y modernización de los procesos en la Institución.
- En la Institución los funcionarios son multifuncionales y no se tiene una concepción clara de las actividades que verdaderamente agregan valor.
- La planificación estratégica es fundamental para que la Institución supere sus problemas administrativos y organizacionales en un futuro próximo y pueda alcanzar una ventaja competitiva.
- El mercado de servicios educativo es cada vez más competitivo y está regulado fuertemente por los organismos de control, para que la Institución pueda sostenerse en el tiempo se deben realizar los cambios propuestos.

#### **VI.B. Recomendaciones**

- Se recomienda establecer un calendario para la renovación anual de permisos y otras obligaciones, evitando así multas y problemas con los organismos de control por una renovación tardía de permisos.
- Se recomienda aprovechar las oportunidades políticas y sociales actuales para aumentar el número de alumnos y aprovechar la capacidad instalada de la Unidad Educativa Jean Piaget para mejorar los ingresos por pensiones y matriculas.

- Establecer el manual de procesos y funciones propuestos en este documento y la socialización y capacitación correcta, para conseguir una mejora en los procesos de la Institución.
- Se recomienda realizar una reunión general con las autoridades, personal administrativo y accionistas para socializar la situación actual de la Institución y tratar los cambios que deben realizarse para garantizar la sostenibilidad en el tiempo.
- Solucionar conflictos familiares y disputas sobre derechos de edificaciones y terrenos para garantizar la estabilidad institucional y empezar una nueva administración libre de problemas que puedan fraccionar la Institución.
- Realizar un cronograma de auditorías a los cargos y funciones de cada empleado para garantizar la correcta aplicación de los nuevos procesos y sus tiempos.
- Se recomienda contratar una empresa auditora externa para que haga un estudio de las cuentas y el manejo contable de la Institución para prevenir de detectar anomalías en el manejo económico.
- Se recomienda a la Institución mejorar la imagen institucional ya que ésta no ha cambiado desde que se formó el jardín de infantes; también se debe mejorar el vínculo con la comunidad, incrementar la obtención de premios y galardones en concursos académicos, deportivos y culturales.
- Se recomienda actualizar el himno de la Institución ya que este es un himno creado para el antiguo jardín y escuela, este debe estar más acorde a la realidad actual de la Institución como Unidad Educativa.
- Se recomienda fuertemente la adquisición de un sistema escolástico moderno que permita implementar las mejoras desarrolladas en esta asesoría.

- Se recomienda buscar nuevas fuentes de ingresos como el alquiler de espacios físicos que pueden ser aulas, laboratorios, canchas o área de bares para cubrir costos de mantenimiento.
- Se recomienda estandarizar las aulas, para que los pupitres, pizarras y demás materiales de apoyo sean iguales en todos los niveles, esto ayuda a mantener la estética y ayuda mucho al departamento de mantenimiento.
- Se recomienda estrechar alianzas con bancos e instituciones financieras para facilitar el cobro de pensiones y el pago de nómina, de esta manera se automatizaran procesos, reduciendo costos y tiempos.
- Se recomienda implementar las mejoras en departamentos y procesos propuestos en este documento así como la aplicar el plan estratégico resultante de este estudio.

## **VI.C. Bibliografía**

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011, Marzo 31). LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN. *Registro Oficial N° 417*. Quito.

(2010). *Escuela Benedetti por procesos*. Quito.

Estrella, D. F. (2010). *LEVANTAMIENTO, ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS COLEGIO MEDICO PICHINCHA*. Quito.

Hitt, Irelan, & Hoskinsson. (1999). *Administracion ESTRATÉGICA*. Bogota: International Thomson Publishing.

Jones, C. W. (1996). *Administración Estratégica* . Bogotá: Mc Graw Hill.

Koontz, H. (1998). *Administracion un Perspectiva Global*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Laudon, K. C. (2014, Abril 24). *Wikipedia*. Retrieved Mayo 7, 2014, from [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

Montserrat, R. C. (s.f.). *www.elprima.com*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de [http://www.elprima.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto/](http://www.elprima.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/)

Osorno, C. S. (2010). *Plan estrategico 2010-2014*. Osorno.

Piaget, U. E. (2013). *Revista Institucional 25 años*. Latacunga.

Piaget., J. (2012). Mision y Vision. *Revistan Institucional Jean Piaget 2012*, 5-8.

Ramirez, J. (2007). <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml>.

REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO N° 754. (2012, JULIO 26). REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DE EDUCACION INTERCULTURAL. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.

Rosales, L. A. (2003). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Quito: JOKAMA.

Valda, J. C. (2012, diciembre 10). *Grandes Pymes*. Retrieved Mayo 7, 2014, from <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>

*Wikipedia*. (n.d.). Retrieved Abril 28, 2014, from [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1c/Diagrama\\_de\\_Flujos\\_Simb.JPG](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/1c/Diagrama_de_Flujos_Simb.JPG)

*WordReference*. (n.d.). Retrieved Enero 8, 20014, from <http://www.wordreference.com/definicion/alumno>