

CAPITULO I

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 LA INSTITUCIÓN

El Centro Educativo “Mario Benedetti” es una institución privada orientada a la educación de niños y niñas por edades: 2 -3 años (preparatoria 1), 3 – 4 (preparatoria 2), 4 – 5 (pre básica), 5 -6 (1ero de básica).

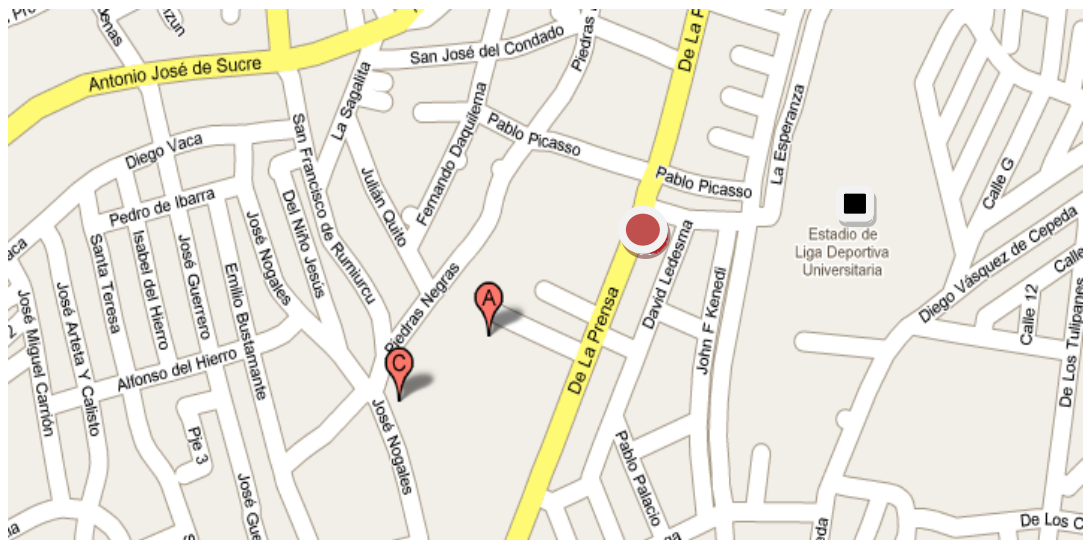
Las características reales de la Institución parten de un perfil del desarrollo y de los objetivos educativos generales, buscando así favorecer un aprendizaje en forma gradual, equilibrada, armónica, dentro de los diferentes ejes y bloques que plantea la reforma curricular.

Estos integran los conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y actitudes que constituyen el común obligatorio que servirá de parámetro orientador y flexible a los educadores, en la elaboración de sus planificaciones diarias, logrando de esta manera un desarrollo, un seguimiento y una evaluación de acuerdo a lo establecido.

El Centro Educativo “Mario Benedetti” garantiza los derechos de niños y niñas y la obligación de éstos en participar activamente en el proceso educativo, por lo que los maestros se orientarán y se guiarán bajo los principios e ideas más relevantes y medulares de la educación.

El Centro Educativo “Mario Benedetti” se encuentra ubicado en la Av. La Prensa N67 – 176 y David Ledesma en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

Gráfico No. 1: Ubicación geográfica de la empresa



Referencias: A y C: Centro del Muchacho Trabajador, ● “Centro Educativo Mario Benedetti”, ■ Estadio de Liga Deportiva Universitaria.

Fuente: <http://maps.google.es/>

1.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El servicio estrella del Centro Educativo “Mario Benedetti” es la educación personalizada, mejorando la coordinación, motricidad, forma de expresión y pensamiento de los niños que se educan en esta institución.

Adicionalmente la Institución ofrece: Inglés intensivo (diario), natación (instalaciones Galo López), Computación, Seguridad (circuitos cerrados de cámaras), servicio psicológico, pediátrico, seguro médico y transporte propio puerta a puerta; cuenta además con servicios adicionales como:

apoyo escolar, tareas dirigidas, almuerzos, lunch de media tarde y talleres vacacionales.

La Institución presenta un organigrama el cuál se lo realizó previo a la inauguración de la Institución el 13 de Marzo del 2003, mostrado a continuación en el *gráfico No. 2*.

ESTADÍSTICAS:

El Sistema Nacional de Estadísticas Educativas del Ecuador (Sinec) indicó en el año 2.007, de acuerdo al último boletín estadístico correspondiente al año lectivo 2003-2004 que se proceso, la población estudiantil creció de 3'184.262 a 3'217. 805, es decir, 33.543 alumnos más con referencia al año lectivo anterior.

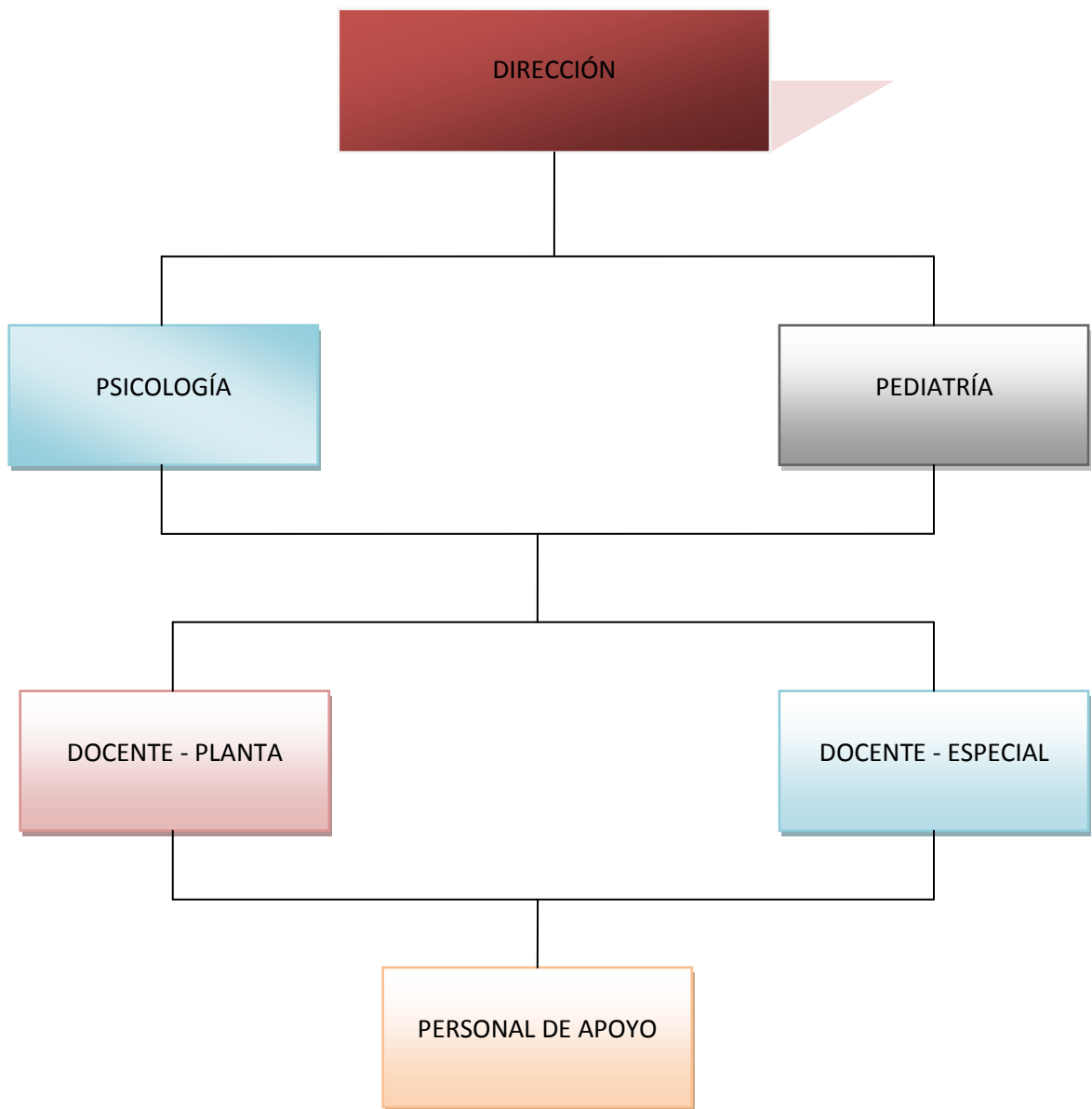
Además, se registró un incremento de 4.851 profesores: de 187.997 aumentó a 192.848. En tanto, los planteles educativos pasaron de 27.835 a 28.583.

La información fue procesada mediante el sistema automatizado de estadísticas educativas correspondientes al fin del año escolar.

Los aspectos que se tomaron en cuenta se refieren a datos de alumnos, profesores, personal administrativo, personal de servicio, planteles y aulas con sus posibles combinaciones respecto de las variables como nivel, zona, régimen, tipo y jornada, y de acuerdo con la división político - administrativa del país. (GCA)¹

¹ Fuente: SINEC (2007) Dirección: San Gregorio y Murillo en el edificio de la DINAMEP

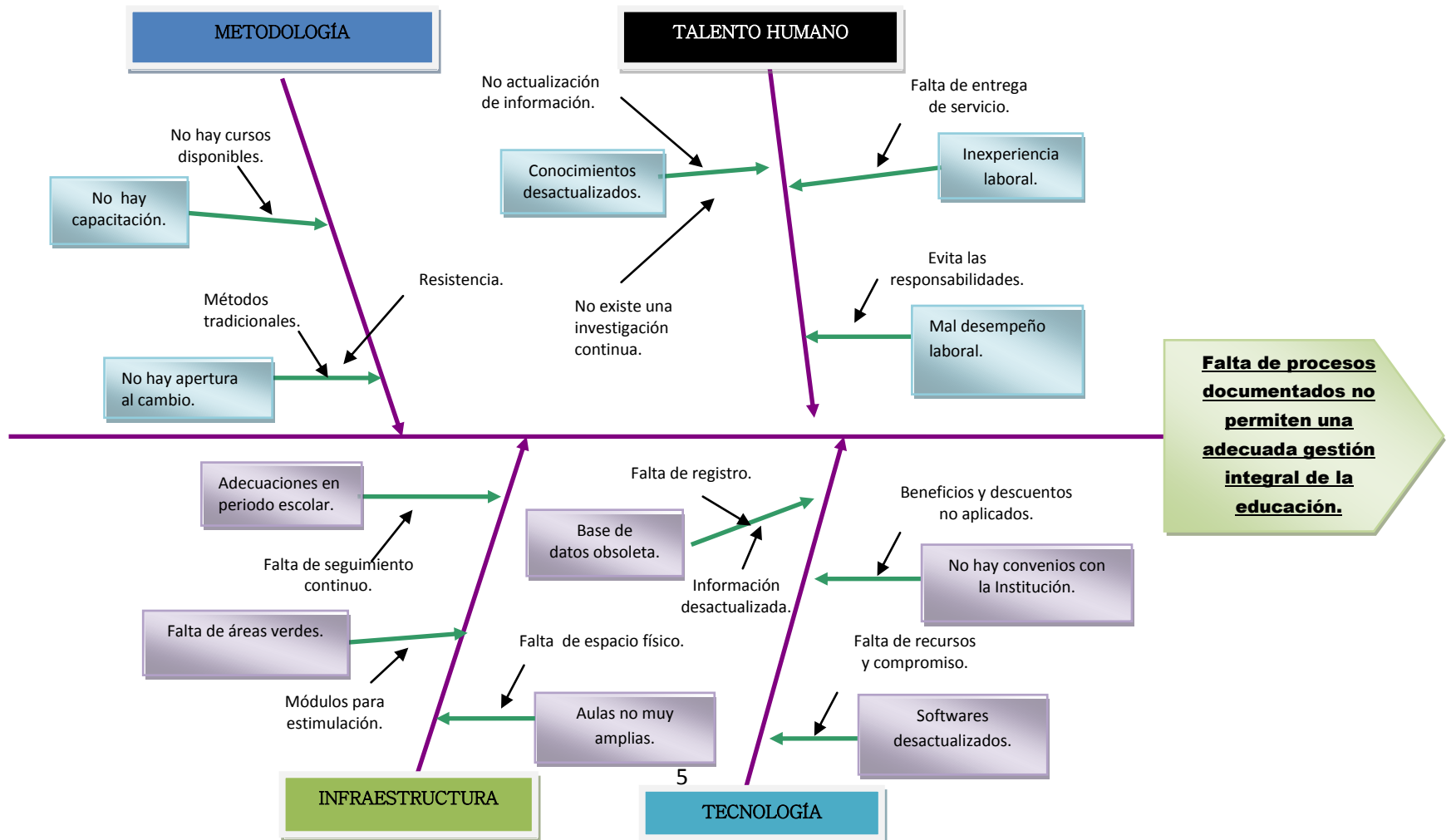
Gráfico No. 2: Organigrama actual de la Institución



Fuente: Centro Educativo "Mario Benedetti"

1.1.3 LA PROBLEMÁTICA DE LA INSTITUCIÓN: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO (ISHIKAWA)

Gráfico No. 3: Diagrama de Causa y Efecto



METODOLOGÍA: La inadecuada metodología a aplicar por parte de los párvulos se debe a la falta de asistencia a cursos de actualización los cuáles desembocan en una mala capacitación, además el uso de métodos tradicionales ocasionados por una resistencia al cambio y muchas veces obsoletos que han de dejado de ser vigentes, no permiten la aplicación de una metodología actual y de punta.

TALENTO HUMANO: La planificación preventiva no se ha establecido por parte del personal, causando la aplicación de una metodología inadecuada.

No se lleva un correcto registro de los niños y niñas en cuanto a desarrollo físico e intelectual que genera un inadecuado seguimiento de los mismos.

INFRAESTRUCTURA: Unos de los problemas encontrados en el centro educativo es la falta de áreas verdes y módulos didácticos que estimulan a los niños y niñas, la adecuación de aulas y mantenimiento en días laborables no permiten un correcto desempeño tanto de niños y niñas como del personal, obligando al trabajo inadecuado e improvisando aulas pequeñas que no permiten un ambiente acogedor de trabajo.

TECNOLOGÍA: La falta de recursos tecnológicos no ha permitido sobresalir a la institución ya que los softwares están desactualizados y no existen convenios con el estado para mejorar este servicio, ocasionando que no todos los niños tengan acceso a las nuevas tecnologías y beneficios de la misma.

1.1.4 MARCO TEÓRICO

El fin de la Institución es educar, preparar y orientar pedagógicamente a los niños con bases de ética y moral; formando niños que promuevan el desarrollo integral del Ecuador, tomando en cuenta todos los aspectos del desarrollo de los niños.

“La niñez ha sido vista de diferentes formas a lo largo de la historia. Hubo una época en que se veía al niño como "adulto pequeño", es decir no se conocía la infancia. Luego aparecen dos formas totalmente opuestas de ver a los niños como "esencialmente malos" o "esencialmente buenos".

El niño, antes de la modernidad, era considerado como un adulto pequeño, hacía parte del engranaje de una sociedad y se educaba para ser adulto, para ayudar a conservar el grupo social. Al desintegrarse esa cohesión, se vuelca la mirada al sujeto individual. Dentro de esa concepción empieza a configurarse el niño como sujeto, como ser real capaz de percibir el mundo de una manera diferente a la del adulto.

El término “niño” no ha tomado su acepción moderna sino hasta el siglo XVII. Antes, no se sabían distinguir las diversas edades, y el término de niño se aplicaba muchas veces incluso a los adolescentes de 18 años. Sólo en los siglos XVII y XVIII aparecen palabras de sentido más limitado, como “bambin” o “marmot”, a las que el siglo XIX añadiría la de “bebé”.

Esta conquista del niño ha sido paulatina y sólo hasta principios del siglo XX, con los aportes de la psicología cognitiva y del psicoanálisis, con los conceptos de desarrollo evolutivo, con la mirada hacia la infancia para descubrir los orígenes de los complejos y los caracteres, con la plenitud de la conciencia histórica del hombre, es que la noción de niño llega a

configurarse como un estatuto digno de ser mirado y estudiado desde todas las disciplinas.

Los saberes modernos privilegiaron la infancia como objeto de investigación científica y de intervención social y tuvieron como efecto una ampliación y complejidad de la mirada sobre la infancia, la cual se convirtió en la etapa de mayor importancia en la vida del ser humano.

Mientras distintas disciplinas científicas se preocupan por entender y conocer más sobre el niño y las etapas de su desarrollo evolutivo, la situación social y económica fue dando lugar a la aparición de la idea del niño como propiedad, se le veía como un ser inferior, cuyo destino debía ser controlado por los adultos; se le exigía una actitud conformista y pasiva, y se le valoraba únicamente por su capacidad de trabajo. Así surgió también la necesidad de crear leyes para regular el trabajo infantil.

En el contexto del interés superior del niño, la Convención Internacional de los Derechos del Niño establece su protección en cualquier trabajo que obstaculice su desarrollo integral, y ubica a niñas, niños y adolescentes como principales destinatarios de las políticas sociales. Esto deja claro que la sobrevivencia económica de la familia no puede ser excusa para justificar el trabajo infantil. No es a las niñas, niños y adolescentes a quienes compete suplir las carencias familiares.

Aunque la concepción del niño en el plano psicológico, ético y jurídico ha evolucionado, la realidad económica y social que dio lugar a la idea del niño como propiedad o recurso económico persiste y sirve de sustento ideológico a la práctica del trabajo y la explotación económica de millones de niñas, niños y adolescentes en todo el mundo.

Se debe estimular al niño, más por el esfuerzo que ha empleado, que por el resultado obtenido. Es necesario conseguir que la aprobación de sus padres tenga para él más importancia que una golosina.

El período de desarrollo que va de los seis a los doce años, tiene como experiencia central el ingreso al colegio. A esta edad el niño debe salir de su casa y entrar a un mundo desconocido, donde aquellas personas que forman su familia y su mundo hasta ese momento, quedan fuera. Su éxito o fracaso en este período va a depender en parte de las habilidades que haya desarrollado en sus seis años de vida anteriores. Este hecho marca el inicio del desarrollo del niño como persona en la sociedad a la que pertenece, la cual hace exigencias que requieren de nuevas habilidades y destrezas para su superación exitosa, y es, a través del colegio, que se le van a entregar las herramientas necesarias para desenvolverse en el mundo adulto.

El desarrollo del niño lo podemos separar por áreas; sin embargo existe una estrecha relación entre los aspectos intelectual, afectivo, social y motor. Lo que vaya ocurriendo en un área va a influir directamente el desarrollo en las otras, ya sea facilitándolo o frenándolo o incluso anulándolo, y provocando el regreso del niño a conductas o actitudes ya superadas

Otra etapa importante es donde el niño debe desarrollar sus cualidades corporales, musculares y perceptivas, debe alcanzar progresivamente un mayor conocimiento del mundo al que pertenece y en la medida en que aprende a manejar los instrumentos y símbolos de su cultura, va desplegando el sentimiento de competencia y reforzando su idea de ser capaz de enfrentar y resolver los problemas que se le presentan. El mayor riesgo en esta etapa es que el niño se perciba como incapaz o que experimente el fracaso en forma sistemática, ya que esto va dando lugar

a la aparición de sentimientos de inferioridad, los cuales van consolidándose como eje central de su personalidad.

El intercambio con los compañeros permite al niño poder confrontar sus opiniones, sentimientos y actitudes, ayudándole a examinar críticamente los valores que ha aceptado previamente como incuestionables de sus padres, y así ir decidiendo cuáles conservará y cuales descartará. Por otro lado, este mayor contacto con otros niños les da la oportunidad de aprender cómo ajustar sus necesidades y deseos a los de otras personas, cuándo ceder y cuándo permanecer firme.”²

1.1.4.1 LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

“La administración por procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.”³

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.

² ERIKSON, E.: Infancia y sociedad, 1963, Nueva York, Norton.; MUSSEN, P.H., Conger, J.J., y Kagan: Desarrollo del niños y su personalidad, 1969, New York.

³ <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml> 2007

- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

1.1.4.2 PROCESO:

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”.⁴

1.1.4.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

Esta clasificación sirve para hacer el mapa de procesos.

- **Procesos Gobernantes:**

“También conocidos como procesos estratégicos, del sistema o de dirección, son aquellos procesos predestinados a definir y controlar las metas de la institución, sus políticas y estrategias. Ejemplo: planificación, financiera, etc.

- **Procesos Operativos:**

También conocidos como procesos productivos, institucionales o fundamentales, estos procesos son la razón de ser de la institución y general los productos y/o servicios que se entregan al cliente. Ejemplo: desarrollo de productos, comercialización, servicio al cliente, etc.

⁴ HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.

- **Procesos de Apoyo:**

También conocidos como procesos de soporte o habilitantes (STAFT), son aquellas actividades que se requieren para el correcto funcionamiento y mejorar la eficiencia de los procesos operativos. Ejemplo: RRHH, Desarrollo técnico, mantenimiento, etc.”⁵

1.1.4.4 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Los elementos de un proceso son:

- Entradas.- Inicio de un proceso.
- Salidas.- Resultado de las transformaciones.
- Mecanismos (recursos).- Personas, tecnología etc., necesarios para realizar un proceso.
- Controles.- Regulan el funcionamiento del proceso. Ejemplo: leyes políticas, procedimientos, etc.
- Límites.- Definir adecuadamente los procesos ya que la salida de un proceso se puede convertir en la entrada o control de otro proceso.

Gráfico No. 4 Elementos de un proceso (ejemplo)



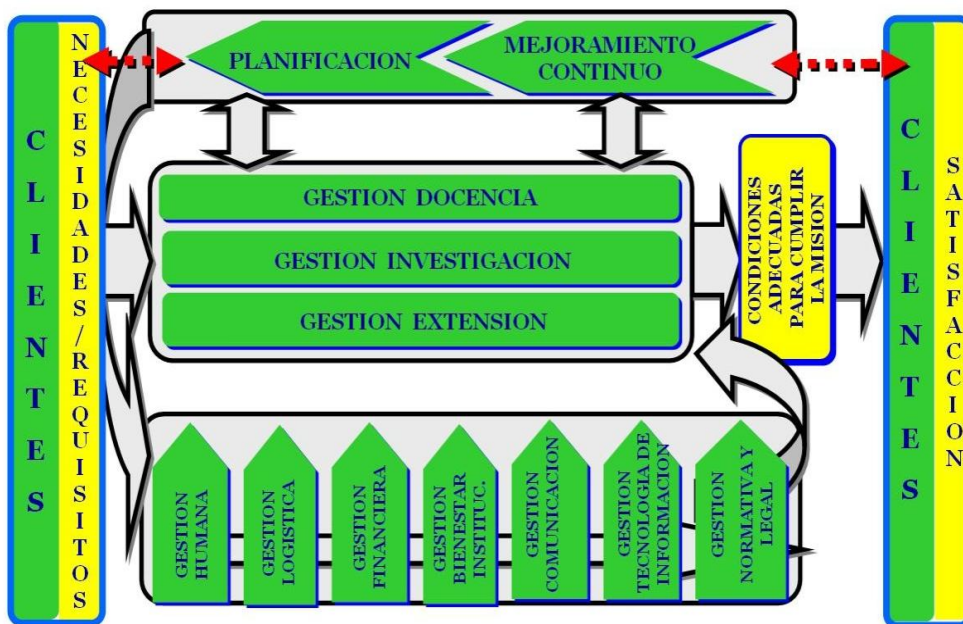
Fuente: http://www.persys.com.mx/imagenesINTERIOR/Procesos/procesos_definicion02.jpg 2006

⁵ http://www.esepolicarpa.gov.co/ArchivosWeb/G-001-OP_GUIA_PROCESOS_ESE.pdf 2009

1.1.4.5 MAPA DE PROCESOS

“Mucho de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos); en algún área pudiera haber un nicho de poder planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerárquica.”⁶

Gráfico No. 5: Mapa de procesos (ejemplo)



Fuente: <http://www.politecnicojic.edu.co/img/elpoli/mapa%20de%20procesos%20grande.JPG>
2006

⁶ PEREZ, José Antonio: Gestión por procesos, tercera edición, Madrid, 2009, ESIC Editorial.

1.1.4.6 DISEÑO DE PROCESOS

“Los especialistas apoyan a los clientes mediante la conducción de proyectos orientados a diseñar procesos o mejorarlos ya sean operativos y de soporte del negocio. El objetivo del diseño de procesos es lograr que las cosas se hagan:

- En el momento preciso
- Por quien debe hacerlas
- De manera correcta

Adicionalmente se enfatiza en el control de los procesos de la empresa mediante el monitoreo en tiempo real de las actividades y provee las herramientas de gestión para apoyar la administración de procesos.

1.1.4.6 DIAGRAMA DE FLUJO







“Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.”⁷

“Elaborar el diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar procesos. La asignación de partes del proceso a determinados miembros del equipo acelerará lo que de otra manera sería una tarea dispendiosa y que demanda mucho tiempo. Cada situación y /o proceso presentará

⁷ HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.

problemas únicos de diagramación. El equipo deberá enfrentarlos a medida que se vayan presentando.”⁸

Gráfico No. 6: Representación gráfica del proceso

	Operación.- Se utiliza este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos.
	Movimiento/ Transporte.- Sirve para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	Punto de Decisión.- Punto en el cual se debe tomar decisión, las actividades siguientes varían de acuerdo a esta decisión.
	Inspección.- Sirve para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output, esto involucra una inspección realizada por alguien.
	Espera.- Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice el siguiente.
	Almacenamiento.- Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

Fuente: HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.
Elaborado por: Marco David Erazo P.

1.1.4.8 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos es una herramienta administrativa que mediante un documento permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que

⁸ IBID

se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

FUNCIONES BÁSICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

- El establecimiento de objetivos.
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

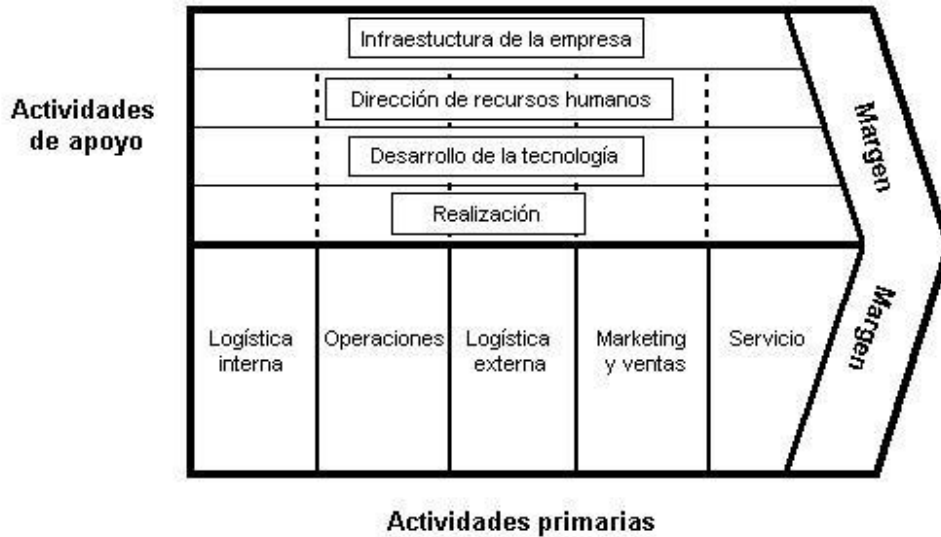
1.1.4.9 CADENA DE VALOR

“La serie de departamentos que efectúan actividades que crean valor al diseñar, producir, promover, entregar y apoyar los productos de la empresa.”⁹

La Cadena de Valor permite detallar los diferentes procesos de la empresa y sus actividades estratégicas relevantes para determinar el comportamiento de los tiempos, costos y recursos.

⁹ KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary: Fundamentos de Marketing, México, 2003, Pearson Educación.

Gráfico No. 7: Cadena de valor (ejemplo)



Fuente: http://www.deinsa.com/cmi/images/fig_3_9_cadena_de_valor_generico.jpg 2008

1.1.5 MARCO CONCEPTUAL

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Capacidad: Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Hacer el trabajo, optimizando el uso de recursos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso.

Mapa de procesos: El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información

Procedimiento: Método de ejecutar algunas cosas.

Proceso: Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Proyecto: Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería.

Recursos: Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

Subproceso: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO:

“La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.”¹⁰

2.1.1 MICROAMBIENTE

Dentro del Centro Educativo “Mario Benedetti” el microambiente está formado por proveedores, la empresa en sí, los actores en el entorno inmediato de la compañía, firmas, intermediarios, mercados de consumo, competidores y públicos.

2.1.1.1 CLIENTES

La institución tiene sus instalaciones en el Sector El Condado (Urb. 23 de Junio) al norte de la ciudad de Quito, y nuestros clientes son los padres de los niños niñas de edades comprendidas entre 2 a 6 años.

Se han aplicado encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes en cuanto al desempeño de la Institución y los resultados son los siguientes:

ANEXO 1

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Externo 2009

2.1.1.2 PROVEEDORES

Son las empresas y personal que brindan sus productos o servicios a la Institución para un buen desenvolvimiento educativo.

Considerando proveedores a:

- Docentes
- Alimentación
- Transporte
- Material Didáctico

A continuación se presenta las encuestas realizadas a los proveedores:

ANEXO 2

2.1.1.3 COMPETENCIA

Las Instituciones Educativas en general tienen mucha competencia debido a que la educación es un derecho al cuál todo los niños deben tener acceso.

La principales competencias de la Institución son las escuelas fiscales y particulares que existen a los alrededores del Centro Educativo “Mario Benedetti”; es el caso de algunas escuelas fiscales que son gratuitas o de algunos centros educativos que tienen mayor acceso económico como por ejemplo (Escuela Latinoamérica, Escuela Alfonso del Hierro, Escuela Mena del hierro; Escuela Fiscal Sixto Durán Ballén, Guardería Amiguitos Felices, Escuela Pablo Picasso, etc.) se convierten en una **AMENAZA MEDIA**.

2.1.1.4 ORGANISMOS DE CONTROL

La Institución es controlada por los siguientes organismos:

- *Bomberos.*- Anualmente la Institución tiene que renovar los permisos que exige el cuerpo de Bomberos para un seguro funcionamiento. Una salida de emergencia es fundamental en la Institución pero al no poseerla se convierte en un AMENAZA MEDIA.
- *Servicio de Rentas Internas.*- “Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.”¹¹ La Institución está obligada a presentar semestralmente la declaración del IVA, pero la declara a 0 ya que la educación está gravada con el 0%.
- *INFA (Instituto de la niñez y la familia), MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), Municipio, COMPINA (Consejo Metropolitano de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia) y Ministerio de Educación.*- Anualmente la empresa tiene la obligación de renovar los permisos exigidos por estas instituciones.
- *Instituto de Seguridad Social.*- “Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social”¹²

¹¹ <http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do>; 2009

¹² <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=292-quienes-somos>; 2009

La Institución debe pagar mensualmente la planilla correspondiente a aportaciones normales incurriendo en el gasto del 12.15% de aporte patronal, prestamos, servicios médicos y anualmente fondos de reserva.

- *Ministerio de Trabajo.*- La Institución debe cumplir con el código laboral para que los docentes armonicen las relaciones laborales mediante el diálogo y la concertación, como mecanismos válidos para alcanzar la paz y bienestar social - laboral del país.

Al cumplir con casi todos los requerimientos establecidos por los entes controladores es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.”¹³

2.2.1 ADMINISTRATIVO

ANEXO 3

2.2.2 ORGANIZACIÓN

ANEXO 4

2.2.3 DIRECCIÓN

ANEXO 5

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Interno_2009

2.2.4 CONTROL

ANEXO 6

2.2.5 FINANCIERA

ANEXO 7

2.2.6 TECNOLOGÍA

ANEXO 8

2.2.7 TALENTO HUMANO

ANEXO 9

2.3 ANÁLISIS DE MATRICES

2.3.1 MATRICES DE IMPACTO

2.3.1.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

Cuadro No. 1: Matriz de Impacto Externo

N°	FACTORES MICROAMBIENTE	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
CLIENTES										
1	Buena imagen de la institución.		x						3	
2	Satisfacción alta del cliente.	x						5		
3	Excelente atención al cliente.	x						5		
4	Precios altos con relación a otras.					x			3	
5	No hay diversificación de servicios.					x			3	
6	Tiempo de atención demorado.					x			3	
7	Prioridades en la educación.			x						1
8	Parvularios bien preparados.		x						3	
9	Buena comunicación sobre actividades.	x						5		
10	Oportuna solución de problemas.		x						3	
PROVEEDORES										
1	Transporte bueno.			x						1
2	Desconocimiento tipo de alimentación.					x			3	
3	Calidad del servicio alta	x						5		
4	Proveedores no fijos totalmente.					x			3	
5	Pagos acordados en plazo y tiempo.	x						5		
6	Relación con la empresa excelente.		x						3	
7	Entrega del servicio demorada.					x			3	
8	Ajuste de precios semestral.					x			3	
9	Contacto personal con la empresa.	x							5	
10	Precios accesibles.	x							5	
11	Se preparan las clases casi siempre.		x						3	
12	Motivación al niño continua.		x						3	
13	Docentes de planta.		x						3	
14	Los pagos no se realizan a tiempo.					x			3	

2.3.1.2

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

Cuadro No. 2: Matriz de Impacto Interno

N°	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)
1	Conocimiento de principios y valores.		x						3	
2	Desconocimiento de misión y visión.					x			3	
3	Desconocimiento de objetivos y políticas					x			3	
ORGANIZACIÓN										
1	Desconocimiento de organigrama.				x			5		
2	Higiene y seguridad excelentes.	x						5		
3	Remuneración inadecuada.					x			3	
4	No hay manual de procesos.				x			5		
5	No se fomenta el trabajo en equipo.					x			3	
6	Nivel de capacitación baja.					x			3	
DIRECCIÓN										
1	Grado comunicación excelente.	x						5		
2	Toma de decisiones participativas.	x						5		
3	Liderazgo democrático.					x			3	
4	Grado de motivación total.	x						5		
5	Tipo de comunicación verbal.		x						3	
CONTROL										
1	Uso de recursos inadecuado.					x			3	
2	Realización de inventarios trimestral.		x						3	
3	Campañas publicitarias permanentes.		x						3	
4	Se realizan muy pocos correctivos.					x			3	
5	Infraestructura inadecuada.					x			3	
FINANCIERA										
1	Se realiza un presupuesto anual.						x			1
2	Emisión de estados financieros.	x						5		
3	Fondo de caja chica insuficiente.					x			3	
4	Toma de decisiones sin considerar índices.					x			3	
TECNOLÓGICO										
1	Tecnología obsoleta.					x			3	
2	Mantenimiento no preventivo.					x			3	
3	El mantenimiento es mensual.			x						1
TALENTO HUMANO										
1	No se cumple siempre con las funciones.					x			3	
2	Capacitación no frecuente.				x			5		
3	Preparación de docentes inadecuada.					x			3	
4	Mano de obra no calificada en su totalidad.				x			5		
5	El personal no cumple con todas sus responsabilidades				x			5		

2.3.1.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Cuadro No. 3: Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES \ AMENAZAS	Precios altos con relación a otras(3)	No hay diversificación de servicios (3)	Tiempo de atención demorado (3)	Desconocimiento tipo de alimentación (3)	Proveedores no fijos totalmente (3)	Entrega del servicio demorada (3)	Ajuste de precios semestral (3)	Los pagos no se realizan a tiempo (3)	
Desconocimiento de misión y visión (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Desconocimiento de objetivos y políticas (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Desconocimiento de organigrama (5)	3	3	3	3	3	3	5	3	26
Remuneración inadecuada(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
No hay manual de procesos (5)	3	3	5	5	3	5	3	3	30
No se fomenta el trabajo en equipo (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Nivel de capacitación baja (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Liderazgo no democrático totalmente (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Uso de recursos inadecuado (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Se realizan muy pocos correctivos (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Infraestructura inadecuada (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Fondo de caja chica insuficiente (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Toma de decisiones sin considerar índices (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Tecnología obsoleta(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Mantenimiento no preventivo (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
No se cumple siempre con las funciones (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Capacitación no frecuente (5)	3	5	5	5	5	5	3	3	34
Preparación de docentes inadecuada (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Mano de obra no calificada en su totalidad (5)	3	5	5	3	5	5	5	3	34
El personal no cumple con todas sus responsabilidades (5)	3	3	3	3	5	5	5	5	32
	60	64	66	64	66	3	66	62	

2.3.1.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Cuadro No. 4: Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Buena imagen de la institución (3)	Satisfacción alta del cliente (5)	Excelente atención al cliente (5)	Parvularios bien preparados (3)	Buena comunicación sobre actividades (5)	Oportuna solución de problemas (3)	Calidad de servicio alta (5)	Pagos acordados en plazo y tiempo(5)	Relación con la empresa excelente (3)	Contacto personal con la empresa (5)	Precios accesibles (5)	Se preparan las clases casi siempre (3)	Motivación al niño continua (3)	Docentes de planta (3)	
Conocimiento de principios y valores (3)	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	5	5	3	54
Higiene y seguridad excelentes(5)	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	3	5	58
Grado de comunicación excelente (5)	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	60
Toma de decisiones participativas (5)	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	56
Grado de motivación total (5)	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	58
Tipo de comunicación verbal (3)	5	3	5	3	3	5	5	3	3	3	5	3	3	5	54
Realización de inventarios trimestral(3)	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	46
Campañas publicitarias permanentes (3)	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	64
Emisión de estados financieros (5)	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	62
	37	35	37	37	33	39	39	35	37	33	35	39	37	39	

2.3.1.5 HOJA DE TRABAJO FODA

Cuadro No. 5: Hoja de Trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimiento de principios y valores.	Buena imagen de la Institución.
Higiene y seguridad excelentes.	Satisfacción alta del cliente.
Grado de comunicación excelente.	Excelente atención al cliente.
Toma de decisiones participativas.	Parvularios bien preparados.
Grado de motivación total.	Buena comunicación sobre actividades.
Tipo de comunicación verbal.	Oportuna solución de problemas.
Realización de inventarios trimestral.	Calidad de servicio alta.
Campañas publicitarias permanentes.	Pagos acordados en plazo y tiempo.
Emisión de estados financieros.	Relación con la empresa excelente.
	Contacto personal con la empresa.
	Precios accesibles.
	Se preparan las clases casi siempre.
	Motivación al niño continua.
	Docentes de planta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Desconocimiento de misión y visión.	Precios altos con relación a otras.
Desconocimiento de objetivos y políticas.	No hay diversificación de servicios.
Desconocimiento de organigrama.	Tiempo de atención demorado.
Remuneración inadecuada.	Desconocimiento tipo de alimentación.
No hay manual de procesos.	Proveedores no fijos totalmente.
No se fomenta el trabajo en equipo.	Entrega del servicio demorada.
Nivel de capacitación baja.	Ajuste de precios semestral.
Liderazgo no democrático totalmente.	Los pagos no se realizan a tiempo.
Uso de recursos inadecuado.	
Se realizan muy pocos correctivos.	
Infraestructura inadecuada.	
Fondo de caja chica inapropiado.	
Toma de decisiones sin considerar índices.	
Tecnología obsoleta.	
Mantenimiento no preventivo.	
No se cumple siempre con las funciones .	
Capacitación no frecuente.	
Preparación de docentes inadecuada.	
Mano de obra no calificada en su totalidad.	
El personal no cumple con todas sus responsabilidades.	

2.3.1.6 **MATRIZ ESTRATÉGIA FODA**

Cuadro No. 6: Matriz de estrategia FODA

<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">EXTERNAS</div> <div style="text-align: center;">INTERNAS</div> </div>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena imagen de la institución. 2. Satisfacción alta del cliente. 3. Excelente atención del cliente. 4. Parvularios bien preparados. 5. Buena comunicación sobre actividades 6. Oportuna solución de problemas. 7. Calidad de servicio alta. 8. Pagos acordados en plazo y tiempo. 9. Relación con la empresa excelente. 10. Buen contacto personal con la empresa. 11. Precios accesibles. 12. Se preparan las clases casi siempre. 13. Motivación al niño continua. 14. Docentes de planta.
FORTALEZAS	F. O.	F. A.
1. Conocimiento de principios y valores.	Incremento en las ventas.	Nivel de precios atractivos.
2. Higiene y seguridad excelentes.		
3. Grado de comunicación excelente.	Buen manejo de la economía de los recursos.	Ofrecer precios asequibles.
4. Toma de decisiones participativas.		
5. Grado de motivación total.	Mejora de la comunicación interna.	Ofrecer comidas nutritivas.
6. Tipo de comunicación verbal.		
7. Realización de inventarios trimestral.	Ofrecer nuevos servicios.	Posicionamiento del servicio.
8. Campañas publicitarias permanentes.		
9. Emisión de estados financieros anual.	Conocimiento de las actividades.	Manejo oportuno de los inventarios.

DEBILIDADES	D.O.	D.A.
1. Desconocimiento de misión y visión.	Fomentar los valores de la Institución.	Elaborar un manual de procesos.
2. Desconocimiento de objetivos y políticas.		
3. Desconocimiento de organigrama.	Adaptarse a los cambios en las metodologías	Establecer políticas para los docentes.
4. Remuneración inadecuada.		
5. No hay manual de procesos.	Diseño de un direccionamiento estratégico.	Tiempo de respuesta inmediata.
6. No se fomenta el trabajo en equipo.		
7. Nivel de capacitación baja.	Levantamiento de los procesos.	Implementar una política eficiente.
8. Liderazgo no democrático totalmente.		
9. Uso de recursos inadecuado.	Documentar los procesos	Optimización de Recursos.
10. Se realizan muy pocos correctivos.		
11. Infraestructura inadecuada.		
12. Fondo de caja chica insuficiente.		
13. Toma de decisiones sin considerar índices.		
14. Tecnología obsoleta.		
15. Mantenimiento no preventivo.		
16. No se cumple siempre con las funciones.		
17. Capacitación no frecuente.		
18. Preparación de docentes inadecuada.		
19. Mano de obra no calificada en su totalidad.		
20. El personal no cumple con todas sus responsabilidades.		

2.4 ANÁLISIS FODA

FO

- a) **Incremento en las ventas:** F3, F8, y O1, O2 y O11 para mejora la iniciativa de del servicio educativo mediante la oferta de nuevos servicios.
- b) **Buen manejo de la economía de los recursos:** F7, F9 y O4, O12. Comprometer a los docentes a optimizar los recursos de la Institución y explotarlos al máximo.
- c) **Mejora de la comunicación interna:** F1, F3, y O4, O9 y O13. Mantener una buena comunicación para lograr un trabajo conjunto con mejores resultados.
- d) **Ofrecer nuevos servicios:** F1, F2, F3, F4 y O1, O2 y O3. Relacionar a los niños y niñas con los nuevos métodos educativos de enseñanza y explotar los nuevos tipos de inteligencias.
- e) **Conocimiento de las actividades:** F1, F3 y O4, O5. Mostrar interés hacia cambios y modificaciones a los que están sometidos los elementos del entorno de enseñanza.

FA

- a) **Nivel de precios atractivos:** F2, F8 y A2, A7. Ofrecer al mercado precios cómodos sin descuidar la calidad de servicio ofertada.
- b) **Ofrecer precios asequibles:** F4 y A1. Fortalecer los servicios especiales con valores agregados.
- c) **Ofrecer comidas nutritivas:** F2 y A4. Brindar dietas balanceadas y nutritivas para un desarrollo óptimo del niño y niña.
- d) **Posicionamiento del servicio:** F1, F2, F4 y A2, A6. Identificar los servicios con mayor acogida y fomentarlos en una mayor intensidad.
- e) **Manejo oportuno de los inventarios:** F7 y A5. Administrar los recursos de la Institución sin desperdicios y fomentar el reciclaje.

DO

- a) **Fomentar los valores de la Institución:** D1, D2, y O4, O5, O12. Estableciendo misión, visión, objetivos y políticas que contribuyan al estudiante y padre de familia a identificarse con la Institución.
- b) **Adaptarse a los cambios en las metodologías:** D6, D7, D8 y O4, O12, O13, O14. Hacer planificaciones diarias según los temas a tratarse de acuerdo al grupo.
- c) **Diseño de un direccionamiento estratégico:** D16 y O1, O2, O3: Fomentar al personal a establecer con los planes y programas necesarios para dar cumplimiento a la función de la Institución.
- d) **Levantamiento de procesos:** D5, D10, D16, D17, D180, D20 y O4, O5, O6. Dará una visión global del funcionamiento de la Institución para aumentar la eficiencia.
- e) **Documentar los procesos:** D3, D8 y O5. Ayudará al docente a realizar sus actividades en forma óptima.

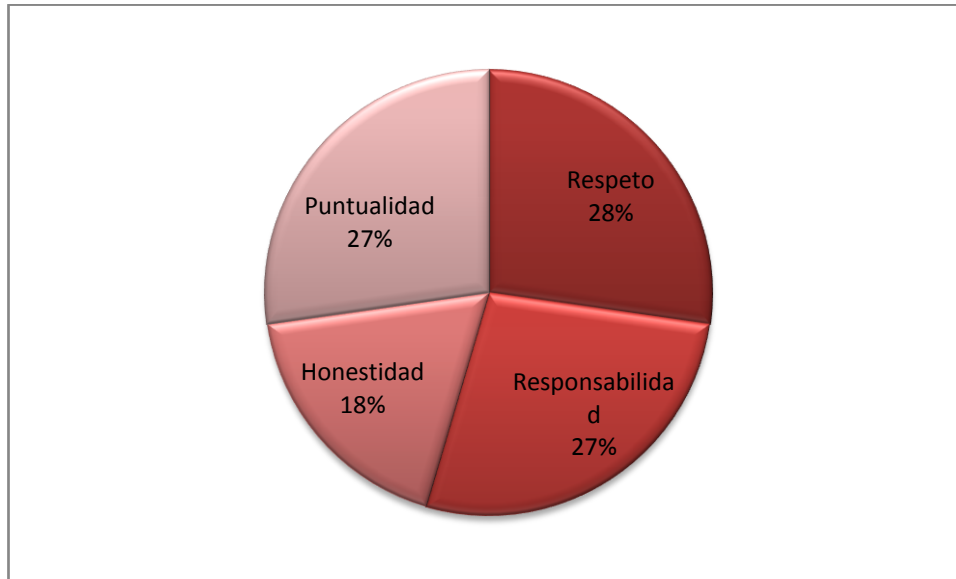
DA

- a) **Elaborar un manual de procesos:** D5, D16, D17, D18 y A3, A6. Documentando la experiencia, el conocimiento y las técnicas crecerá y desarrollará la Institución.
- b) **Establecer políticas para los docentes:** D5 y A6. Fortalecerá las capacidades política - educativas de los docentes.
- c) **Tiempo de respuesta inmediata:** D6, D10, D20 y A6, A8. Controlar que se cumplan las actividades en los tiempos establecidos.
- d) **Implementar un política eficiente:** D3, D7, D9 y A6, A7, A8. Para buscar el beneficio de la sociedad en general.
- e) **Optimización de recursos:** D5, D6 y A3, A4, A6. Incentivar al uso correcto de materiales didácticos y sin desperdicio.

2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

PRINCIPIOS Y VALORES (MATRIZ AXIOLÓGICA)

Gráfico No. 8: Principios y valores de la institución



A continuación el Cuadro No.7: (Actores vs principios y valores) se va a relacionar los actores con los principios y valores de la Institución:

Cuadro No.7: Actores vs principios y valores

PRINCIPIOS Y VALORES	ACTORES				
	Proveedores	Competencia	Clientes	Empleados	Organismos de control
Responsabilidad	x		x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x
Puntualidad	x			x	x

Responsabilidad

“La responsabilidad es una virtud que se puede observarse en uno mismo o en el prójimo. Se dice que una persona es responsable cuando consciente de sus actos sabe que es la causa directa o indirecta de un

hecho, por el cual es plausible de ser imputable y hasta deberá responder por el llegado el caso.”¹⁴

- **Proveedores.-** En el cumplimiento de pagos.
- **Clientes.-** Ofrecer servicio de calidad.
- **Empleados.-** Cumplir con los pagos y obligaciones patronales.
- **Organismos de Control.-** Pagar los impuestos y permisos a tiempo.

Honestidad

“La honestidad es un valor o cualidad propio de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.”¹⁵

- **Proveedores.-** En el cumplimiento de pagos y decimos.
- **Competencia.-** Competencia sana y sin daños a terceros.
- **Clientes.-** Explicar al cliente todo lo que se incluye en el servicio de educación de sus niños.
- **Empleados.-** Pagar los montos exigidos por la ley y beneficios.
- **Organismos de control.-** Declaración y pago de impuestos sin llevar doble contabilidad.

Ética

“La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Define lo bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. Moral (costumbre), es el conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social que funciona como una guía para obrar”¹⁶

¹⁴ <http://www.definicionabc.com/general/responsabilidad.php> 2009

¹⁵ <http://www.definicionabc.com/general/honestidad.php> 2008

¹⁶ <http://definicion.de/etica/> 15/05/2009

- Las acciones de las personas que conforman la Institución deben ser éticas y tanto padres, docentes y alumnos tienen que mantener en armonía este valor para que la familia Benedetti crezca y exista un bien común.

Puntualidad

"Es el valor que se le reconoce a la persona puntual, al que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo. "17

- **Proveedores.-** Cumplir con los pagos en las fechas establecidas.
- **Clientes.-** En el recibimiento y retiro de sus niños y niñas.
- **Empleados.-** Cancelar el sueldo mensualmente y sus beneficios en las fechas pactadas.
- **Organismos de control.-** Cumplir con el pago de impuestos al SRI semestralmente.

2.6 MISIÓN

"La misión de una empresa define su razón de existir; hace la pregunta ¿para qué estamos en el mercado? Pudiera incluir una definición de productos y servicio que proporciona la organización, las tecnologías usadas para dar estos productos y servicios, los tipos de mercado, las necesidades más importantes de los clientes y una aptitud distintiva, los conocimientos que separan a la empresa de las demás.

17 <http://cajadecambios.blogspot.com/2008/01/qu-es-la-puntualidad-concepto-y.html> 2009.

La misión de una empresa es la que guía el desarrollo de las estrategias hechas por los distintos grupos dentro de la misma. Establece el contexto en el cual se toman las decisiones operativas y traza límites en las opciones estratégicas disponibles, además reglamenta el intercambio entre las diversas medidas de desempeño y metas a corto y largo plazo.”¹⁸

Para definir la misión se debe responder al menos las siguientes preguntas:¹⁹

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- Compromiso con los grupos referenciales

Al no contar la Institución con una misión se ha formulado la siguiente:

Misión

Fomentar en los niños y niñas de nuestra comunidad un desarrollo integral, caracterizándose por el fomentar en los mismos sentimientos y actitudes de amor, respeto y aceptación de sí mismo, de las demás

¹⁸ EVANS, James: Administración y control de la calidad, 2000, México, International Thompson Editores.

¹⁹ CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

personas y de su cultura; contribuyendo a la socialización con los otros niños y niñas como también con los adultos y su entorno natural.

2.7 VISIÓN

“La visión es la que describe a donde se dirige la empresa y que pretende ser; es una declaración a futuro que no ocurriría por sí solo, además da las características fundamentales que dan forma a la estrategia de la organización. Una visión debe ser clara e interesante para los empleados de una organización. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para la consecución de la misión.”²⁰

Para la formulación de la visión de la empresa, se hace las siguientes preguntas:²¹

- “¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?”

²⁰ EVANS, James: Administración y control de la calidad, 2000, México, International Thompson Editores.

²¹ CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

Al no contar la Institución con una visión se ha formulado la siguiente:

Visión

Llegar a constituirse en el 2014 como una Institución Bilingüe que implementará el segundo año de educación básica, reconocida por altos estándares de formación y calidad, orientada a la formación de niños en excelencia académica, haciendo partipar activamente a los padres de familia como los pioneros en educación de sus hijos y a los niños y niñas como principales protagonistas de su formación integral.

2.8 OBJETIVO

“Un objetivo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.”²²

OBJETIVO GENERAL

Satisfacer las necesidades individuales y básicas de los niños y niñas, mediante la estimulación adecuada, en base a la creación de un marco extenso de situaciones y actividades educativas que consideren la diversidad y autonomía de cada uno de ellos, desarrollando así la libertad de decisión, la aceptación y la participación activa del niño y sus padres en todo el proceso educativo.

²² TERRY. George. Principios de administración. Editorial Continental. México. 2001.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

CRECIMIENTO

- Incrementar los servicios.
- Familiarizar a los niños con el idioma Ingles.
- Certificar a la Institución en la norma de Calidad ISO 9001.
- Aumentar la eficiencia en atención del cliente y procesos de matriculación.
- Implementar el 2do año de educación básica.
- Otorgar becas para niños de bajos recursos.
- Fidelizar a los clientes a la Institución.
- Implementar un servicio completo y seguro de transporte puerta a puerta.
- Posicionar al plantel dentro de los más prestigiosos Centros Infantiles.
- Ampliar las instalaciones del plantel

DISMINUCIÓN

- Detectar y prevenir a los padres de posibles problemas en el desarrollo de los niños o niñas.
- Ayudar a la formación integral del niño y la niña por medio del juego, experiencias variadas y significativas, posibilitando así la utilización de todos sus potencial para conocer el mundo que los rodea.
- Fomentar en los niños y niñas hábitos de higiene y salud, por medio del cuidado personal en actividades de rutina

MANTENIMIENTO

- Garantizar la seguridad y el bienestar de los niños y niñas dentro y fuera de la Institución, por medio de la interacción con la familia, concientizando a cada miembro del rol que debe asumir en la educación de su hijo.
- Familiarizar a los niños y niñas con el idioma inglés, por medio de actividades diarias y significativas.
- Incentivar y facilitar la utilización de sus capacidades, destrezas y habilidades, para desarrollar su creatividad, responsabilidad autonomía y sentido crítico.

2.9 POLÍTICAS

“La política organizativa implica aquellas actividades llevadas a cabo en las organizaciones para adquirir, desarrollar y utilizar el poder u otras fuentes para obtener los resultados deseados por un individuo en una situación donde haya incertidumbre o falta de consenso sobre la elección.”²³

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Compra de Suministros (material didáctico).
- Presupuesto de Ingresos y Gastos.
- Gestión Contable.
- Liquidación de Nómina, Prestaciones, Seguro Social y Préstamos.
- Tesorería.

²³ HODGE. B.J.: Teoría de la Organización, 2003, Madrid, Pearson Educación.

- Administración de Cajas Menores y Auditorías.
- Activos Fijos.
- Servicios Generales.
- Mantenimiento Planta Física.
- Gestión de Recursos Informáticos.
- Gestión de Biblioteca.

GESTIÓN HUMANA

- Desarrollo y formación de competencias laborales

Definir el método para la estructuración de las competencias laborales de cada uno de los cargos que conforman la Institución y desarrollar en las personas dichas competencias para garantizar el desempeño de su labor.

- Selección vinculación e inducción de personal

Definir y aplicar las pautas que se deben tener en cuenta para realizar un adecuado proceso de selección, vinculación e inducción, que le permita a la Institución disponer de un talento humano competente que preste un servicio con los niveles de calidad exigidos por los beneficiarios.

- Administración de la salud ocupacional y seguridad del plantel

Determinar e Implementar acciones que contribuyan a mantener niveles altos de bienestar físico, social y mental de los empleados y prevenir riesgos que atenten contra su salud.

- Bienestar Laboral

Determinar e implementar acciones que contribuyan al desarrollo integral del Talento Humano, de tal forma que esto redunde en la calidad de vida de nuestros colaboradores y en el buen clima laboral de la institución.

AREA ACADÉMICA

- Lograr con los estudiantes a través del currículo y el plan de estudios un proceso de formación integral evidenciada en la interiorización y desarrollo de las ocho dimensiones del ser humano.
- Ofrecer a los niños y niñas una formación académica de calidad con logro de aprendizajes significativos que les permitan construir pensamiento y descubrir el sentido de cada uno como ser humano.

BIENESTAR ESTUDIANTIL

- Promover en el niño el desarrollo integral de su personalidad.
- Fortalecer los valores éticos y cristianos de los niños, por medio del ejercicio libre y responsable de sus deberes y derechos.
- Propiciar las mejores condiciones para el crecimiento, desarrollo y convivencia de hombres y mujeres, en un proyecto común, que les permita alcanzar una vida plena y la trascendencia en la construcción de una nueva sociedad más armónica y justa.
- Realizar un acompañamiento en el ámbito personal y/o grupal de los estudiantes que permita orientar su crecimiento en el proceso de formación integral.

2.10 ESTRATEGIAS

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la liquidación y empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, orientándose hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa.”²⁴

2.11 MAPA ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el mapa estratégico del Centro Educativo “Mario Benedetti”.

Gráfico No. 9: Mapa estratégico

Elaborado por: Marco David Erazo P.

²⁴ FRED, David: Administración Estratégica, novena edición, 2003, México, Pearson Educación.

MISIÓN

Fomentar en los niños de nuestra comunidad un desarrollo integral, caracterizándose por el desarrollo en los niños sentimientos y actitudes de amor, respeto y aceptación de sí mismo, de las demás personas y de su cultura; contribuyendo a la socialización con los otros niños como también con los adultos y su entorno natural.

VISIÓN

Nos proyectamos al 2014 como una Institución Bilingüe que implementará el segundo año de educación básica, reconocida por altos estándares de formación y calidad, orientada a la formación de niños en excelencia académica, haciendo participar activamente a los padres de familia como los pioneros en la educación de sus hijos y a los niños como principales protagonistas de su formación integral.

2010

OBJETIVOS:

- * Incrementar los servicios.
- * Familiarizar a los niños con el idioma Inglés.

ESTRATEGIAS:

- * Investigar continuamente sobre nuevos servicios infantiles.
- * Realizar actividades diarias y significativas.

POLÍTICAS:

- * Realizar campañas publicitarias de nuevos servicios.
- * Juegos didácticos en inglés diarios y orales.

2011

OBJETIVOS:

- * Certificar a la Institución con las normas de calidad ISO 9001.
- * Aumentar la eficiencia en atención al cliente y procesos de matriculación.

ESTRATEGIAS:

- * Adjuntar e implementar los requisitos para un sistema de calidad en la educación.
- * Solicitar los requisitos con anticipación.

POLÍTICAS:

- * Realizar procesos que garanticen el cumplimiento de las normas de la calidad.
- * Evitar días ordinarios para matriculas.

2012

OBJETIVOS:

- * Implementar el 2do año de educación básica.
- * Proporcionar becas para niños en casos especiales.

ESTRATEGIAS:

- * Evaluar y participar en la elaboración de Diseños y propuestas curriculares institucionales.
- * Fomentar el acercamiento de los sistemas socio-educativos.

POLÍTICAS:

- * Intervenir en el desarrollo curricular de la institución.
- * Otorgar becas para niños de bajos recursos económicos.

2013

OBJETIVOS:

- * Fidelizar a los clientes a la Institución.
- * Implementar un servicio completo y seguro de transporte puerta a puerta.

ESTRATEGIAS:

- * Personalizar la educación de sus hijos y hacer un seguimiento continuo.
- * Ofrecer precios cómodos para los padres de familia.

POLÍTICAS:

- * El buen trato de clientes leales trae a otros clientes a la empresa sin ningún costo.
- * El transporte será menor para quienes lo utilicen.

2014

OBJETIVOS:

- * Posicionar al plantel dentro de los más prestigiosos Centros Infantiles.
- * Ampliar las instalaciones del plantel.

ESTRATEGIAS:

- * Mantener el nivel adquirido a través de los años de servicios.
- * Crear espacios físicos que posibiliten de manera más efectiva el aprendizaje.

POLÍTICAS:

- * Implementar el mejoramiento de procesos.
- * Destinar capital exclusivo para construcción y edificación.

CAPITULO III

3. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se va a detectar los problemas de la Institución mediante el análisis de los procesos para lo cual se realiza el levantamiento e inventario que serán seleccionados con las preguntas claves que determinan el nivel de importancia y lo que afecta al desempeño de la misma.

Se debe considerar que la selección de procesos es muy importante ya que de esto dependerá el mejoramiento que más adelante se propondrá a la empresa.

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los que la empresa tenga las falencias significativas.

El Centro Educativo Mario Benedetti por ser una micro empresa no se realizará selección de procesos críticos, se analizarán todos los procesos.

3.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“El análisis de cadena de valor empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es, según Porter, una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar entregar y apoyar su producto.”²⁵

“Porter divide las actividades de valor en dos categorías generales: actividades primarias y actividades de apoyo.

²⁵ CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

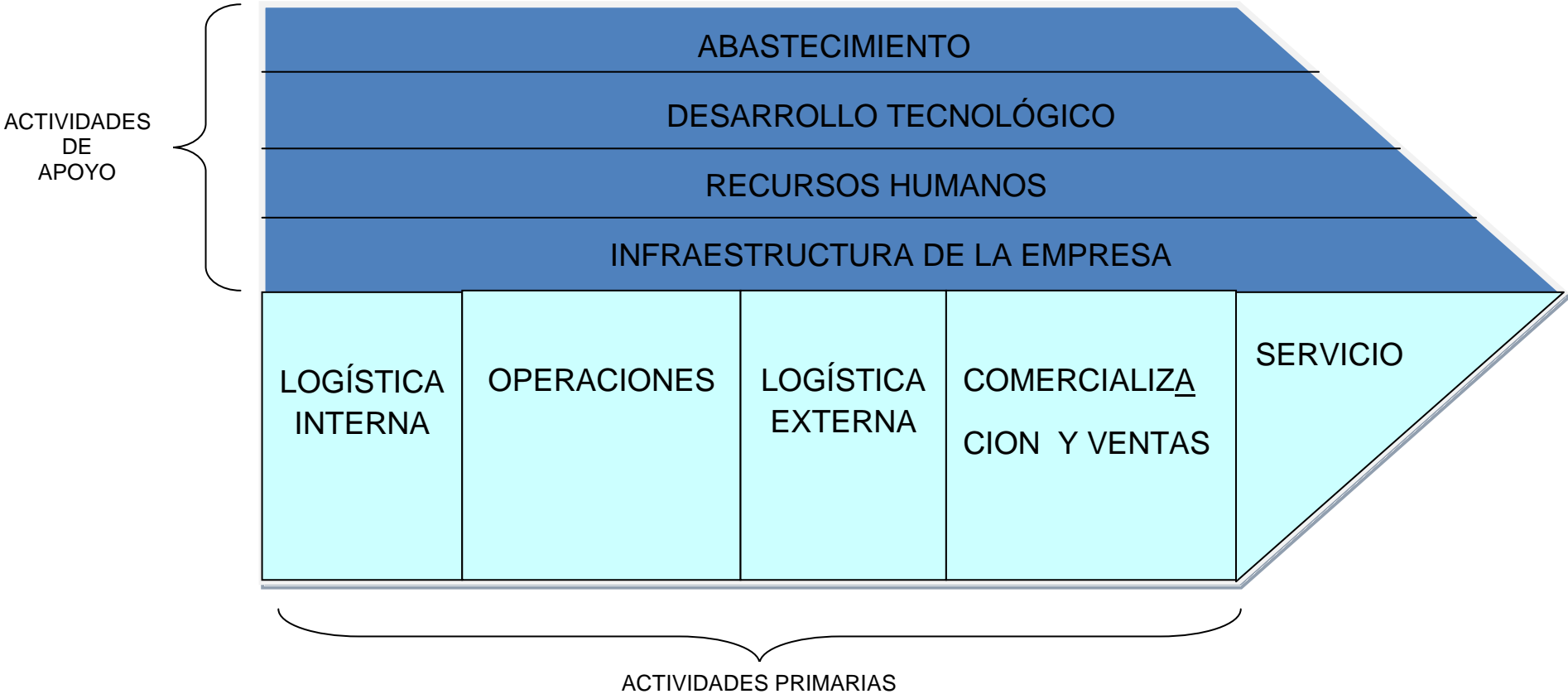
Las actividades primarias, incluye la logística entrante, las operaciones, la logística saliente, la comercialización y el servicio. Es útil imaginar las actividades como una corriente de actividades relacionadas, empezando desde la llegada y el almacenamiento de las materias primas o insumos para los procesos de producción de la empresa; su transformación en productos finales; su manipulación almacenamiento y distribución de productos terminados que se expiden; las actividades de comercialización y distribución de productos terminados que se expiden; las actividades de comercialización y ventas para identificar, alcanzar y motivar a grupos de compradores, y las actividades de servicio para prestar apoyo al cliente y al producto.

Las actividades de apoyo, como su mismo nombre indica, prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Por ejemplo la actividad de procuraduría incluye más funciones que las que pudieran incluirse en las actividades del departamento de compras, que de ordinario se limita a comprar materias primas para su uso en la fabricación. La procuraduría incluye todo el conjunto de procesos o tecnología que una empresa podría utilizar para adquirir cualquier cosa, desde materiales de oficina a materia primas críticas, servicios de publicidad, trabajadores temporales o altos directivos. ²⁶

²⁶ CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

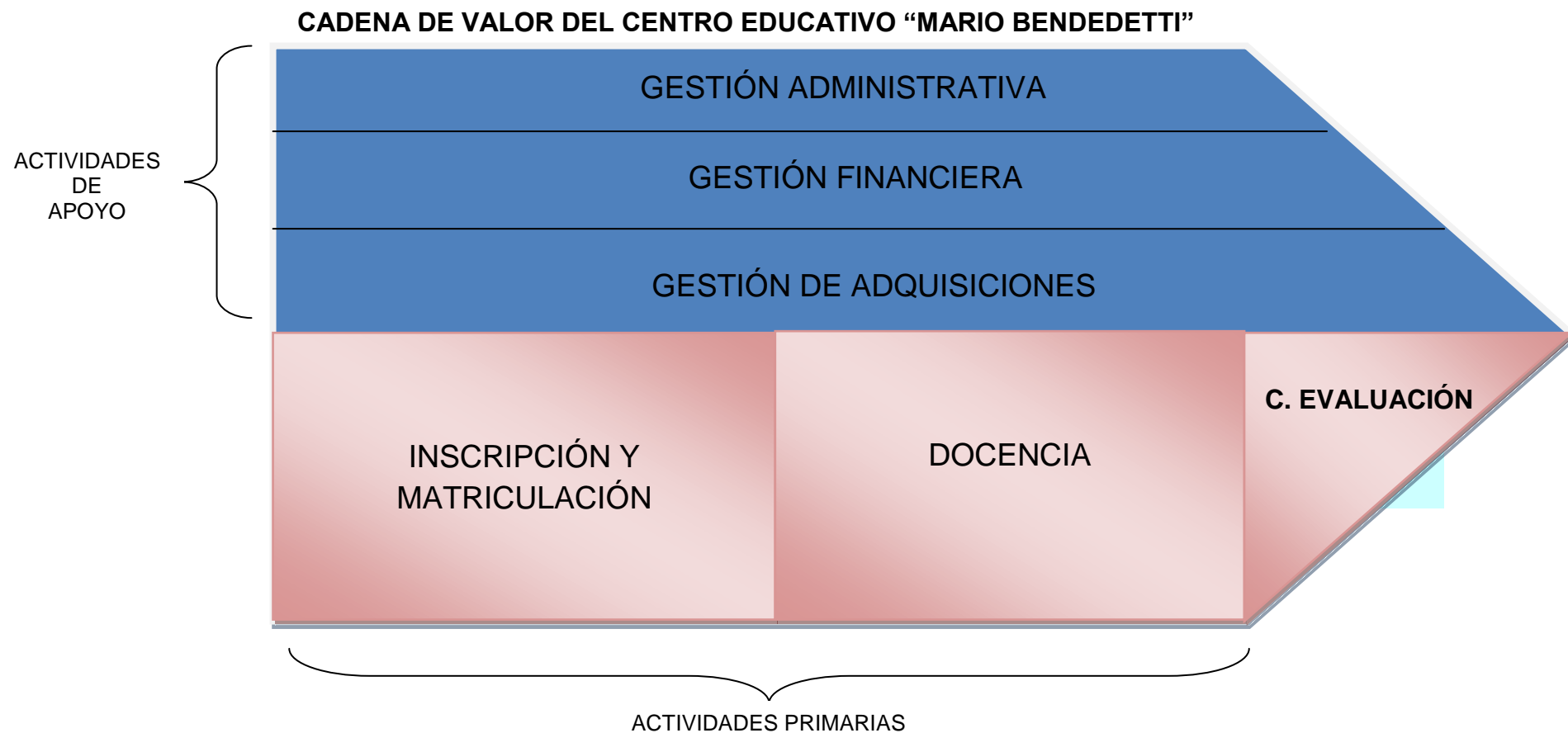
Gráfico No. 10: Cadena de valor de Porter

CADENA DE VALOR DE PORTER



Elaborado por: Marco David Erazo P.
Fuente: CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

Gráfico No. 11: Cadena de valor de la Institución



Elaborado por: Marco David Erazo P.

Fuente: CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

3.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Para realizar el inventario de los procesos de la Institución se recorrió cada sección de la misma, se entrevistó a cada uno de los actores involucrados y se exploró las actividades que se realizan en cada una de las áreas con el fin de diferenciar macro-procesos, procesos, subprocesos y actividades. A continuación se detallan los elementos de un proceso para identificar el inventario de procesos.

3.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO

ENTRADAS.- “Son los recursos humanos y de otra índole (información, energía y materiales) que penetran en él. Se adquieren del ambiente externo. Así una compañía manufacturera obtiene materias primas de un proveedor. Una unidad hospitalaria obtiene del médico tratante información del estado de un paciente. En ambos casos el sistema (la empresa o unidad hospitalaria) consigue recursos (materias primas o información) del ambiente externo.

TRANSFORMACIÓN.- Son el proceso de convertir entradas en salidas. En las empresas, en general la lleva a cabo una función de producción o de operaciones que incluye componentes sociales y tecnológicos. El componente social son las personas y sus relaciones laborales; el componente tecnológico son las herramientas, las técnicas y métodos de producción o prestación de los servicios. Las empresas han creado mecanismos muy complejos para convertir los recursos en bienes y servicios. Los bancos por ejemplo convierten los depósitos en préstamos y en ingresos por intereses.

SALIDAS.- Las salidas son el resultado de lo que un sistema transforma y envía al entorno. Así las entradas transformadas representan salidas listas para abandonar el sistema. Las compañías de seguros médicos reciben primas, clientes sanos y no sanos, facturas médicas; las

convierten a través de visitas médicas y expedientes; remiten a los pacientes y el pago respectivo a hospitales y médicos.”²⁷

CLIENTES.- Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende una o más veces. El término usuario denota a quien usa o se beneficia del servicio o bien que resulta del proceso.

SISTEMA DE MONITOREO.- Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para: Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos; controlar, corregir y suprimir las irregularidades; evaluar el desarrollo del proceso y sus implicaciones. El monitoreo permite estar atento al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio y de saber cómo está percibiéndole el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones.

LIMITES.- Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).”²⁸

3.2.2 MAPA DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN

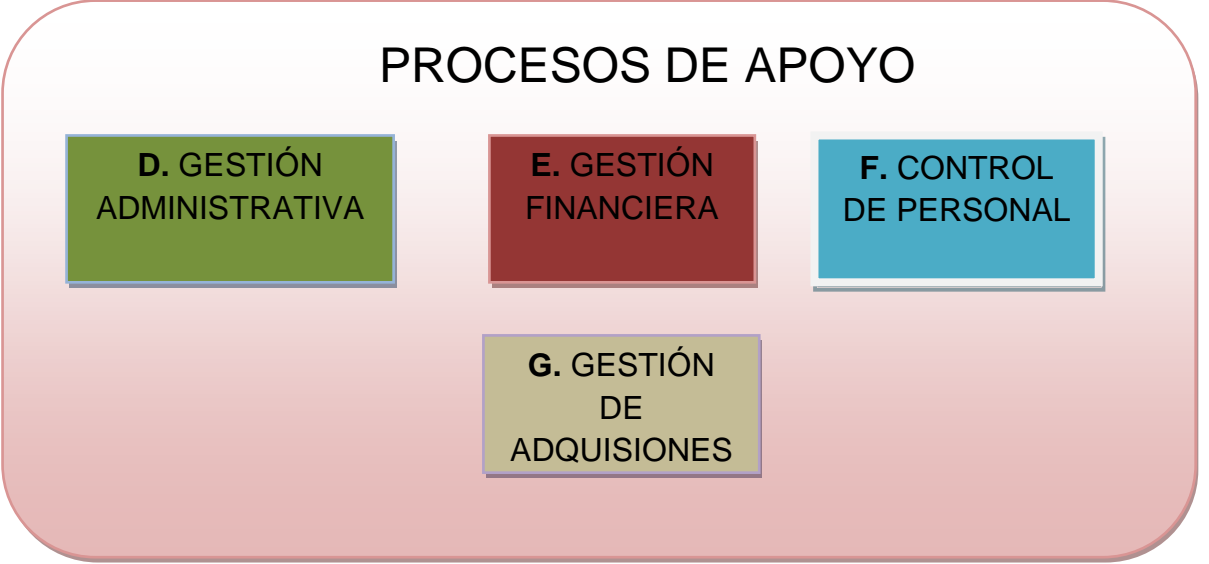
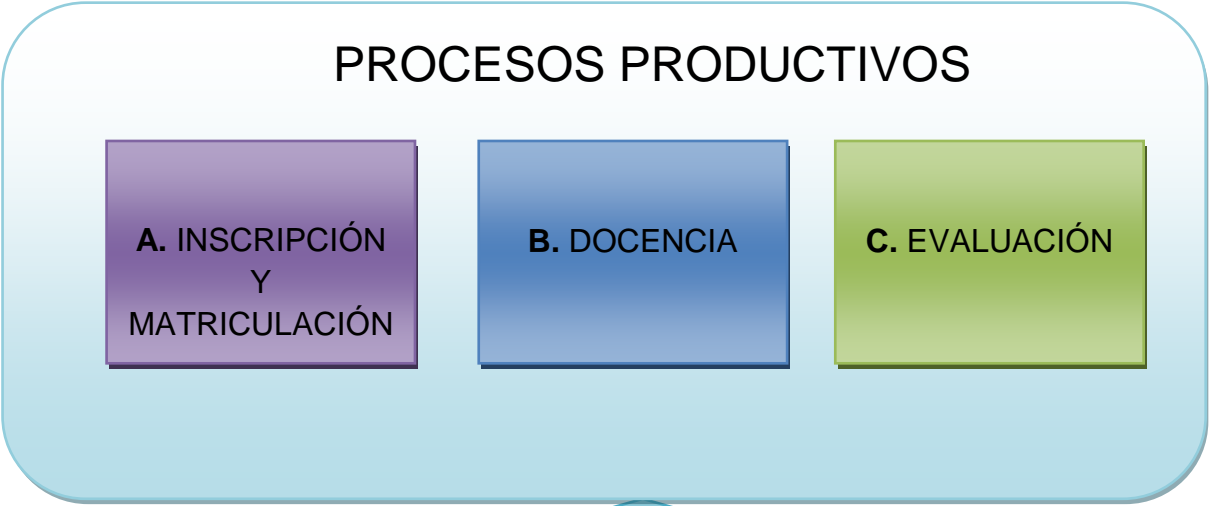
Se presenta en el gráfico N°12 el mapa de procesos del “Centro educativo Mario Benedetti”.

Gráfico No. 12: Mapa de procesos de la Institución

²⁷ CUMMINGS, Thomas G. / Christopher G. Worley: Desarrollo Organizacional y Cambio, octava edición, 2007, México, Cengage Learning Editores.

²⁸ <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/2009>

C
L
I
E
N
T
E
S



C
L
I
E
N
T
E
S

3.2.3 JERARQUÍA DE PROCESOS

“Casi todo lo que hacemos o en lo que nos involucramos constituye un proceso. Existen procesos altamente complejos y procesos muy sencillos, teniendo la necesidad de establecer jerarquías del proceso.

Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización. Un macro-proceso puede subdividirse en subprocesos que tienen una relación lógica, actividades secuenciales que contribuyen a la misión del macro-proceso. Con frecuencia, los macro-procesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo.

Todo macro-proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades. Las actividades son cosas que tienen lugar dentro de todos los procesos. Cada actividad consta de un determinado número de tareas”²⁹

²⁹ HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.

Gráfico No. 13: Jerarquía de procesos de la Institución

JERARQUÍA DE PROCESOS DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”



D1. PUBLICIDAD

**D2. SELECCIÓN
DE PERSONAL**

D3. MANTENIMIENTO

E. GESTIÓN FINANCIERA

E1. CONTABILIDAD

E2. PAGOS

E3. COBROS

**F. CONTROL
DE PERSONAL**

**G. GESTIÓN DE
ADQUISICIONES**

3.3 HOJA DE COSTOS

Los costos del personal de la institución son:

Cuadro No. 8: Hoja de costos

Nº	CARGO	SUELDO				CP*MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	
1	DIRECTORA Y PARVULARIA 1	6.500,04	541,67	18,06	2,26	0,038
2	ADMINISTRADOR	3.574,92	297,91	9,93	1,24	0,021
3	PARVULARIA 2 MEDIO TIEMPO	2.834,04	236,17	7,87	0,98	0,016
4	PARVULARIA 3 MEDIO TIEMPO	2.834,04	236,17	7,87	0,98	0,016
5	AUXILIAR 1 (TARDE) 4 VECES/SEMANA	1.080,00	90,00	3,00	0,38	0,006
6	AUXILIAR 2 (TARDE) 3 VECES/SEMANA	840,00	70,00	2,33	0,29	0,005
7	COCCINERA Y LIMPIEZA	2.834,04	236,17	7,87	0,98	0,016

El valor mensual de cada empleado incluye: sueldo, aporte patronal y beneficios de ley.

La fórmula utilizada para el costo del personal por minuto es:

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

Donde:

CP *MIN= Costo de persona por minuto

Ejemplo:

$$DIRECTORA = \frac{6500,04}{(12 * 30 * 8 * 60)} = 0,037$$

Los principales costos operativos que incurren en el Centro Educativo son:

Cuadro N° 9 Costos de operación

COSTOS DE OPERACIÓN
Arriendo
Servicios Básicos
Agua
Energía eléctrica
Teléfono
Internet
Mantenimiento
Combustible
Útiles de oficina
Material didáctico
Publicidad
Uniformes
Alimentación

Para determinar el Costo de Operación por minuto (CO*MIN) se aplica la siguiente fórmula:

$$CO * MIN = \frac{\text{Costo de Operación Anual}}{(12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 24 \text{ horas} * 60 \text{ minutos})}$$

Donde:

CO*MIN= Costo de operación por minuto

$$CO * MIN = \frac{9.136}{518.400} = 0,017$$

El resultado se divide para el número de empleados obteniendo así el Costo Operacional por persona (CO*P)

$$CO * P = \frac{CO * MIN}{\# EMPLEADOS}$$

$$CO * P = \frac{0,017}{7} = 0,025$$

El siguiente paso es determinar el costo total por minuto que es igual al costo de persona por minuto más el costo operacional por persona.

Cuadro No.10: Costo total por minuto

N°	CARGO	SUELDO				CP*MIN	CO*MIN	CO*P	CT MIN
		ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA				
1	DIRECTORA Y PARVULARIA 1	6.500,04	541,67	18,06	2,26	0,038	0,017	0,0025	0,040
2	ADMINISTRADOR	3.574,92	297,91	9,93	1,24	0,021	0,017	0,0025	0,023
3	PARVULARIA 2 MEDIO TIEMPO	2.834,04	236,17	7,87	0,98	0,016	0,017	0,0025	0,019
4	PARVULARIA 3 MEDIO TIEMPO	2.834,04	236,17	7,87	0,98	0,016	0,017	0,0025	0,019
5	AUXILIAR 1 (TARDE) 4 VECES/SEMANA	1.080,00	90,00	3,00	0,38	0,006	0,017	0,0025	0,009
6	AUXILIAR 2 (TARDE) 3 VECES/SEMANA	840,00	70,00	2,33	0,29	0,005	0,017	0,0025	0,007
7	COCINERA Y LIMPIEZA	2.834,04	236,17	7,87	0,98	0,016	0,017	0,0025	0,019

ANÁLISIS DE PROCESOS

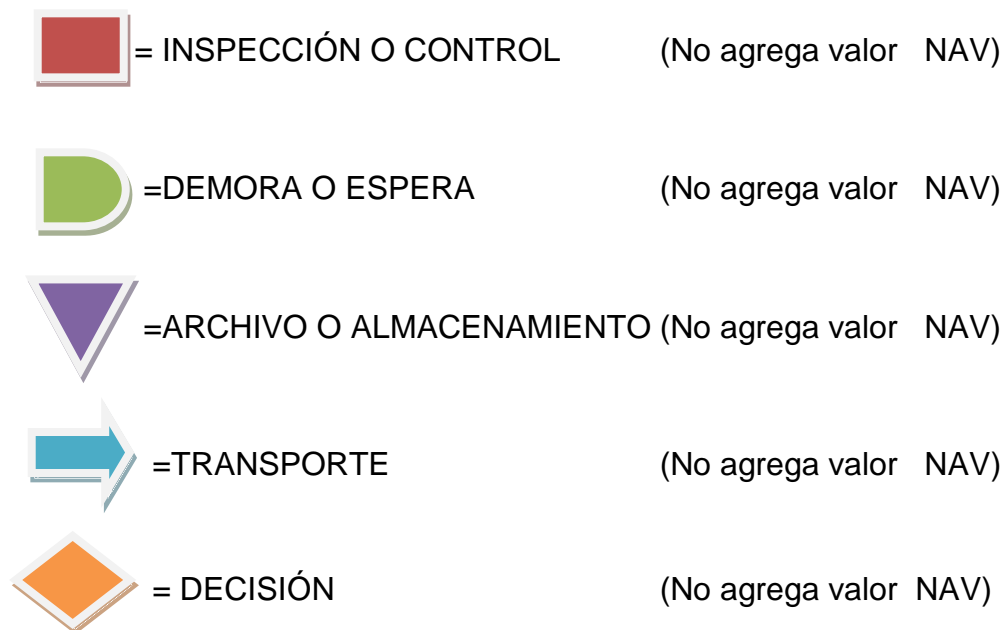
3.4.1. Flujodiagramación

Se realiza una representación gráfica de cada proceso mediante diagramas en los que se utiliza la siguiente simbología:



= OPERACIÓN

(Agrega Valor AV)



Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso.
- Responsable.
- Lugar y Fecha.
- Entrada.
- Salida.
- Frecuencia.
- Volumen.
- Simbología.
- Tiempo (AV ó NAV).
- Costo (AV ó NAV).
- Eficiencias de tiempos y costos.
- Actividades.
- Observaciones.

A. INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN												
Responsable: Directora y Administrador							Fecha: 12-dic-09					
Ingreso: Niño							Tiempo: 100		Eficiencia en tiempo: 40,00%		Frecuencia: Anual	
Salida: Niño matriculado							Costo: 3,635		Eficiencia en costo: 43,33%		Volúmen: 40	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	◐	Tiempo		Costo		Observaciones:
								AV	NAV	AV	NAV	
			●									
			●									
			●									
			●									
			●									
			●									
			■									
			▼									
			◐									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									
			●									
			●									
			→									

B1. PLANIFICACIÓN													
Responsable: Directora y parvularias										Fecha: 12-dic-09			
Ingreso: Diseño curricular base										Frecuencia: Anual			
Salida: Diseño adaptado a la Institución.										Volumen: 4			
				Tiempo: 1070		Eficiencia en tiempo: 36,45%							
				Costo: 59,14		Eficiencia en costo: 26,38%							
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	■	◆	Tiempo		Costo		Observaciones:
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Obtener el Diseño Curricular Base (MEC).	Directora				INICIO			90		3,6		La obtención del diseño base debe ser mas ágil.
2	Realizar el Programa Curricular Institucional (PCI).	Directora	●						180		7,2		Realizar el PCI en base al diseño curricular.
3	Verificar el PCI.	Directora						◆	60		2,4		La verificación debe ser breve.
4	Realizar el Programa Institucional (PI).	Directora	●						90		3,6		No hay resumen del programa curricular a disposición del público en general.
5	Verificar el PI.	Directora						◆	60		2,4		La verificación debe ser breve.
6	Realizar la Planificación de Aula.	Directora	●						75		3		
7	Entregar a las parvularias la Planificación de aula.	Directora			→				10		0,4		
8	Revisar la planificación de aula.	Parvularias						◆	60		4,68		Revisar y adaptar brevemente.
9	Adaptar la planificación de aula de acuerdo a las necesidades.	Parvularias	●						45		1,8		
10	Se entrega la planificación de aula a la Directora.	Parvularias			→				10		0,78		
11	Verificar la planificación de aula de cada parvularia.	Directora						◆	30		1,2		
12	Se trabaja bajo la planificación aprobada.	Parvularias	●						360		28,1		La planificación de aula debe estar correctamente programada.
									SUBTOTAL		390 680 15,6 43,5		
									TOTAL		1070 59,14		
									EFICIENCIA		36,45% 26,38%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{390}{1070} = 36,45\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{15,6}{59,14} = 26,38\%$$

B2. EJECUCIÓN																	
Responsable: Parvularias											Fecha: 12-dic-09						
Ingreso: Niño											Tiempo: 285		Eficiencia en tiempo: 43,86%		Frecuencia: Diaria		
Salida: Niño preparado.											Costo: 22,23		Eficiencia en costo: 43,86%		Volumen: 40		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:				
									AV	NAV	AV	NAV					
			● INICIO														
1	Saludo de bienvenida	Parvularias	●						15		1,17						
2	Explicación del tema a tratar.	Parvularias	●						15		1,17		La explicación debe incluir los materiales a utilizar con anticipación.				
3	Explicación de los materiales a utilizar.	Parvularias	●						5		0,39						
4	Realización de la actividad.	Parvularias	●						30		2,34						
5	Lunch.	Parvularias								40	3,12		El tiempo de lunch es muy prolongado.				
6	Aseo.	Parvularias								10	0,78						
7	Actividades libres.	Parvularias								30	2,34		Se deberían realizar juegos didacticos conjuntos.				
8	Continuación de la actividad.	Parvularias	●						30		2,34						
9	Desarrollo de lenguaje	Parvularias	●						30		2,34						
10	Refuerzo de conocimientos.	Parvularias		■						30	2,34						
11	Aseo.	Parvularias								10	0,78						
12	Almuerzo.	Parvularias								40	3,12						
													● FIN				
SUBTOTAL									125	160	9,75	12,5					
TOTAL									285		22,23						
EFICIENCIA									43,86%		43,86%						

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{125}{285} = 43,86\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{7,38}{16,815} = 43,86\%$$

B3. VALORACIÓN													
Responsable: Directora, Administrador y Parvularias.										Fecha: 12-dic-09			
Ingreso: Parvularias.										Tiempo: 145		Eficiencia en tiempo: 48,28%	
Salida: Parvularias evaluadas.										Costo: 6,72		Eficiencia en costo: 66,29%	
										Frecuencia: Diario		Volúmen: 5	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	◐	◑	Tiempo		Costo		Observaciones:
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Realizar el listado de docentes trabajando.	Administrador	●						10		0,23		Se debe llevar un registro diario.
2	Revisar el listado y aprobarlo.	Directora, Admin.					◑		5		0,32		
3	Se pondera regularmente el des involucrimiento de los docentes.	Administrador		■						50		1,15	La ponderación debe ser cualitativa.
4	Se convoca a reuniones de padres de familia.	Directora	●						5		0,2		Es obligatorio que los padres asistan.
5	Se aprueban las reuniones en las fechas establecidas.	Directora, Admin.					◑		5		0,32		
6	Se realizan las reuniones de padres de familia.	Parvularias	●						45		3,51		Se reciben comentarios.
7	Interviene la Directora al finalizar cada reunión.	Directora		■						20		0,8	
8	Se evalúa el desempeño del docente junto a los padres de familia.	Directora	●						5		0,2		
									SUBTOTAL		70 75 4,46 2,27		
									TOTAL		145 6,72		
									EFICIENCIA		48,28% 66,29%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{70}{145} = 48,28\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{4,46}{6,72} = 66,29\%$$

B4. PROMOCIÓN																	
Responsable: Directora y Parvularias										Fecha: 12-dic-09							
Ingreso: Niño.										Tiempo: 575		Eficiencia en tiempo: 34,78%		Frecuencia: Anual			
Salida: Niño que aprueba el nivel.										Costo: 43,71		Eficiencia en costo: 33,08%		Volumen: 40			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:				
									AV	NAV	AV	NAV					
				INICIO													
1	Evaluación continua mediante la observación.	Parvularias		■						360		28,1	Se debe llevar un registro diario de cada niño.				
2	Se realiza una evaluación despues de cada actividad.	Parvularias		■						15		1,17					
3	Evaluación escrita periodicamente.	Parvularias	●						20		1,56	Las evaluaciones pueden ser mensuales.					
4	Ponderación de resultados.	Parvularias	●						90		7,02						
5	Entrega de resultados a padres.	Parvularias	●						60		4,68	Se sugiere la ayuda de parte de los padres familia en casa.					
6	Según el resultado el niño es promovido o no.	Directora	●						30		1,2						
				FIN													
SUBTOTAL									200	375	14,5	29,3					
TOTAL									575		43,71						
EFICIENCIA									34,78%		33,08%						

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{200}{575} = 34,78\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{14,5}{43,71} = 33,08\%$$

C. EVALUACIÓN														
Responsable: Parvularias							Fecha: 12-dic-09							
Ingreso: Niños.							Tiempo: 220		Eficiencia en tiempo: 38,64%		Frecuencia: Trimestral			
Salida: Niños capaces de entrar a otra Institución.							Costo: 16,78		Eficiencia en costo: 39,51%		Volumen: 40			
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Se realizan las pruebas escritas a aplicar a los niños.	Parvularias	●						45	135	3,51	10,2	Las pruebas son muy largas para los niños.	
2	Se verifican que las pruebas escritas estén bien hechas.	Directora							10	0	0,4	0,4		
3	Evaluación escrita cada tres meses.	Parvularias	●						25	75	1,95	5,85		
4	Se realizan las pruebas escritas psicológicas a aplicar a los niños.	Parvularias	●						45	135	3,51	10,2	Las pruebas no son muy apropiadas para los niños.	
5	Se verifican que las pruebas psicológicas estén bien hechas.	Directora							10	0	0,4	0,4		
6	Prueba psicológica.	Parvularias	●						15	45	1,17	3,51		
7	Obtener resultados de las pruebas.	Parvularias	■						120	0	9,36	0	Demora en calificar las pruebas.	
8	Entrega de resultados en las reuniones de padres de familia	Parvularias			→				5	0	0,39	0		
									SUBTOTAL		85	135	6,63	10,2
									TOTAL		220	16,78		
									EFICIENCIA		38,64%	39,51%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{220}{85} = 38,64\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{16,78}{6,63} = 39,51\%$$

D1. PUBLICIDAD													
Responsable: Directora y Administrador							Fecha: 12-dic-09						
Ingreso: Necesidad de publicidad.							Tiempo: 345		Eficiencia en tiempo: 44,93%		Frecuencia: Trimestral		
Salida: Plan de publicidad.							Costo: 11,875		Eficiencia en costo: 30,02%		Volumen: 1		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Necesidad de publicidad.	Administrador		■					30		0,69		No hay registros historicos de publicidad.
2	Reunión entre Directora y Administrador.	Directora, Admin.							60		3,78		La reunión debe ser anticipada.
3	Reunión para evaluar urgencias.	Directora, Admin.							30		1,89		
4	Se realiza propuesta publicitaria.	Administrador	●						60		1,38		
5	Aprobación de la propuesta.	Directora							20		0,8		Toma demora de decisiones.
6	Buscar personal para la realización de la campaña publicitaria.	Administrador							45		1,04		
7	Seleccionar el personal mas conveniente.	Administrador	●						15		0,35		
8	Se contrata personal para la campaña publicitaria.	Administrador	●						10		0,23		
9	Se supervisa que se realice la campaña publicitaria.	Administrador	●						60		1,38		
9	Paga al personal que realice la campaña.	Administrador	●						10		0,23		
10	Se envia la factura a contabilidad.	Administrador							5		0,12		
SUBTOTAL									155	190	3,57	8,31	
TOTAL									345		11,875		
EFICIENCIA									44,93%		30,02%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{155}{345} = 44,93\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{3,57}{11,875} = 30,02\%$$

D2. SELECCIÓN DE PERSONAL													
Responsable: Directora y Administrador							Fecha: 12-dic-09						
Ingreso: Vacante.							Tiempo: 605		Eficiencia en tiempo: 53,72%		Frecuencia: Anual		
Salida: Personal contratado.							Costo: 19,015		Eficiencia en costo: 47,36%		Volumen: 5		
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	◐	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Necesidad de contratación de personal.	Directora	●	■	→					30		1,2	Solo se la hara cuando existan vacantes.
2	Establecer el perfil.	Directora	●	■	→					30		1,2	
3	Publicar el requerimiento.	Administrador	●	■	→					20		0,46	
4	Recibir hojas de vida.	Administrador	●	■	→					180		4,14	Agilizar el proceso.
5	Realizar la pre-selección.	Administrador	●	■	→					60		1,38	
6	Realizar las entrevistas.	Directora	●	■	→					60		2,4	
7	Seleccionar.	Directora	●	■	→			◇		180		7,2	Mejorar la selección de personal.
APTO PARA LA VACANTE.													
8	Informar la decisión tomada.	Administrador	●	■	→			◇		5		0,12	Se le informara a la Directora y al personal.
9	Contratar al personal.	Administrador	●	■	→					30		0,69	
10	Se envia a control de personal los datos del nuevo personal contratado.	Administrador			→						10	0,23	Agilizar el envio.
SUBTOTAL									325	280	9,01	10	
TOTAL									605		19,015		
EFICIENCIA									53,72%		47,36%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{325}{605} = 53,72\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{9,01}{19,015} = 47,36\%$$

D3. MANTENIMIENTO												
Responsable: Directora y Administrador							Fecha: 12-dic-09					
Ingreso: Requerimiento de mantenimiento.							Tiempo: 115		Eficiencia en tiempo: 43,48%		Frecuencia: Semanal	
Salida: Mantenimiento preventivo.							Costo: 2,985		Eficiencia en costo: 41,37%		Volumen: 1	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	◐	Tiempo		Costo		Observaciones:
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Se revisa las instalaciones.	Administrador							25		0,58	<p>No existe una lista de daños.</p> <p>Esta actividad le corresponde al Administrador. Según la clase de mantenimiento se contrata al personal.</p> <p>Se constata que se realice el mantenimiento.</p>
2	Se genera una lista de los daños.	Administrador	●	■				10			0,23	
3	Se aprueba la lista	Directora					◐	15			0,6	
4	Se busca al personal capacitado para el mantenimiento.	Administrador				▼		10			0,23	
5	Selección del personal a contratar.	Administrador					◐	10			0,23	
6	Se aprueba la contratación	Directora	●					5			0,2	
7	Se supervisa el mantenimiento periódicamente.	Administrador	●					30			0,69	
8	Paga al personal que realiza el mantenimiento.	Administrador	●					5			0,12	
9	Se envía facturas canceladas a contabilidad.	Administrador			→			5			0,12	
SUBTOTAL								50	65	1,24	1,75	
								115		2,985		
EFICIENCIA								43,48%		41,37%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{50}{115} = 43,48\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{1,24}{2,985} = 41,37\%$$

EJ. CONTABILIDAD															
Responsable: Administrador										Fecha: 12-dic-09					
Ingreso: Documentos.										Tiempo: 285		Eficiencia en tiempo: 38,60%		Frecuencia: Diaria	
Salida: Estados Financieros.										Costo: 6,555		Eficiencia en costo: 38,60%		Volumen: 1	
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:		
									AV	NAV	AV	NAV			
			INICIO												
1	Se revisa la información contable	Administrador	●						30		0,69				
2	Registrar todos los documentos (gastos e ingresos).	Administrador	●						40		0,92		Se debería utilizar un software para registros contables.		
3	Se clasifican los documentos.	Administrador		■						120	2,76		No se lleva un orden con los documentos contables.		
4	Resume en términos monetarios las transacciones.	Administrador		■						10	0,23				
5	Informa sobre la situación financiera y sus cambios.	Administrador		■						45	1,04		Existen muchos gastos pequeños que no se registran.		
6	Emiten Estados Financieros y se envía información.	Administrador	●						40		0,92		No hay informes y propuestas.		
			FIN												
SUBTOTAL									110	175	2,53	4,03			
TOTAL									285		6,555				
EFICIENCIA									38,60%		38,60%				

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{110}{285} = 38,60\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2,53}{6,555} = 38,60\%$$

E2. PAGOS													
Responsable: Directora y Administrador						Fecha: 12-dic-09							
Ingres: Documentos por pagar.				Tiempo: 240	Eficiencia en tiempo: 50,00%		Frecuencia: Mensual						
Salida: Documentos cancelados.				Costo: 7,05	Eficiencia en costo: 39,15%		Volumen: 7						
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Se recibe la información de pagos. DEL PERSONAL Y SERVICIOS	Directora							90		3,6		Demora en recepción de la información.
2	Emitir lista del personal y servicios a pagar.	Administrador	●						10		0,23		La lista puede variar de un mes a otro.
3	Revisa el listado para hacer el deposito. AUTORIZA EL PAGO	Administrador		■					20		0,46		No se autoriza el pago
4	Realiza pago salarios.	Administrador	●						20		0,46		Existe variación de salarios por horas extras.
5	Pago servicios básicos.	Administrador	●						10		0,23		
6	Pago obligaciones IESS.	Administrador	●						5		0,12		
7	Pago seguros médicos.	Administrador	●						10		0,23		
8	Pago préstamos.	Administrador	●						35		0,81		
9	Pago curso de natación.	Administrador	●						30		0,69		
10	Envia a contabilidad todos los pagos cancelados.	Administrador							10		0,23		Demora en enviar toda la información para que sea registrada.
SUBTOTAL									120	120	2,76	4,29	
TOTAL									240		7,05		
EFICIENCIA									50,00%		39,15%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{120}{240} = 50\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{2,76}{7,05} = 39,15\%$$

E3. COBROS														
Responsable: Directora y Administrador							Fecha: 12-dic-09							
Ingreso: Documentos por cobrar.							Tiempo: 110	Eficiencia en tiempo: 45,45%		Frecuencia: Mensual				
Salida: Documentos cancelados.							Costo: 3,04	Eficiencia en costo: 37,83%		Volumen: 40				
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Se recibe la información de cobros. DEL NIÑO Y HORAS EXTRAS	Directora					INICIO		30		1,2		Esta actividad le corresponde al administrador.	
2	Emitir lista de niños y servicios a cobrar a los padres de familia.	Administrador	●						10		0,23			
3	Revisa el listado para calcular el monto a cobrar. AUTORIZA EL COBRO.	Administrador	■						20		0,46		No se autoriza el pago	
4	Se adiciona al cobro las horas extras.	Administrador	●						15		0,35		Existe variación de cobros por horas extras.	
5	Realiza el cobro mensual por niño.	Administrador	●						25		0,58		Esta actividad se la puede mejorar mediante depósitos.	
6	Envía a contabilidad.	Administrador			→				10		0,23		Se envía toda la información para que sea registrada. El envío es muy demorado.	
									SUBTOTAL	50	60	1,15	1,89	
									TOTAL	110		3,04		
									EFICIENCIA	45,45%		37,83%		

$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{50}{110} = 45,45\%$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{115}{3,04} = 37,83\%$$

G. GESTIÓN DE ADQUISICIONES														
Responsable: Directora Administrador y Limpieza						Fecha: 12-dic-09								
Ingreso: Necesidad de compra.						Tiempo: 450	Eficiencia en tiempo: 44,44%		Frecuencia: Semanal					
Salida: Compra.						Costo: 10,85	Eficiencia en costo: 47,00%		Volumen: 1					
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	●	■	→	▼	D	◇	Tiempo		Costo		Observaciones:	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Inspección de la Institución.	Administrador							10		0,23			
2	Realizar lista de necesidades.	Administrador	●						10		0,23			
BUSCA DE PROVEEDORES														
3	Compra suministros de aseo.	Administrador	●						15		0,35		No se adquieren todos los productos en un solo día y en un solo local.	
4	Compra suministros de oficina.	Administrador	●						30		0,69			
5	Compra de material didáctico.	Administrador	●						60		1,38			
6	Compra de comida.	Administrador	●						45		0,86		Existe un menú semanal preestablecido.	
7	Compra de uniformes.	Directora	●						40		1,6			
8	Enviar facturas a contabilidad.	Administrador								240		5,52	El envío de facturas canceladas no se las hace inmediatamente luego de la compra.	
FIN														
									SUBTOTAL	200	250	5,1	5,75	
									TOTAL	450		10,85		
									EFICIENCIA	44,44%		47,00%		

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{200}{450} = 44,44\%$$

$$Eficiencia\ en\ costo = \frac{\sum AV}{\sum AV + \sum NAV} = \frac{4,38}{11,73} = 47\%$$

MATRIZ RESÚMEN									
PROCESO	TIEMPO		TOTAL	COSTO		TOTAL	EFICIENCIA		OBSERVACIONES
	AV	NAV		AV	NAV		TIEMPO	COSTO	
A. INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN	40	60	100	1,58	2,060	3,635	40,00%	43,33%	Se debe realizar entrevistas obligatorias con los 2 padres de familia para observar la condición del niño.
B. DOCENCIA									
B1. PLANIFICACIÓN	390	680	1.070	15,60	43,50	59,140	36,45%	26,38%	Adaptar la planificación según las necesidades.
B2. EJECUCIÓN	125	160	285	9,75	12,50	22,230	43,86%	43,86%	Integrar a los niños con juegos didácticos.
B3. VALORACIÓN	70	75	145	4,46	2,27	6,720	48,28%	66,29%	Se debe llevar un registro diario.
B4. PROMOCIÓN	200	375	575	14,50	29,30	43,710	34,78%	33,08%	Colaboración por parte de los padres de familia.
C. EVALUACIÓN	85	135	220	6,63	10,20	16,780	38,64%	39,51%	Llevar un registro de cada niño.
D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA									
D1. PUBLICIDAD	155	190	345	3,57	8,31	11,875	44,93%	30,02%	Llevar registros históricos de las publicidad.
D2. SELECCIÓN DE PERSONAL	325	280	605	9,01	10,00	19,015	53,72%	47,36%	Realizar periodos de prueba y establecer el perfil.
D3. MANTENIMIENTO	50	65	115	1,24	1,75	2,985	43,48%	41,37%	Realizar un mantenimiento preventivo.
E. GESTIÓN FINANCIERA									
E1. CONTABILIDAD	110	175	285	2,53	4,03	6,555	38,60%	38,60%	Registrar todos los gastos por mas insignificativos.
E2. PAGOS	120	120	240	2,76	4,29	7,050	50,00%	39,15%	Llevar un registro obligatorio de pagos realizados.
E3. COBROS	50	60	110	1,15	1,89	3,040	45,45%	37,83%	Agilizar los cobros mediante depositos directos
F. CONTROL DE PERSONAL	110	130	240	3,38	3,76	7,135	45,83%	47,37%	Constatar el buen desempeño del personal.
G. GESTIÓN DE ADQUISICIONES	200	250	450	5,10	5,75	10,850	44,44%	47,00%	Llevar un inventario de lo que se adquiere.
TOTAL	2.030	2.755	4.785	81	140	221	608%	581%	
				EFICIENCIA PROMEDIO			43,46%	41,51%	

CAPITULO IV

4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Una vez realizado el levantamiento de procesos, se procede a presentar la propuesta de mejoramiento de procesos; es decir “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.”³⁰; a través de: disminución de costos, disminución de tiempos y mejor calidad.

4.1. PROCESOS MEJORADOS

“El Mejoramiento de procesos de la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Busca eliminar el desperdicio y burocracia.

También ofrece un sistema que le ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban producto sorprendentemente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos:

- Eliminen errores
- Minimicen las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes

³⁰ HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.

- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzcan el exceso de personal”³¹

4.2. ACCIONES DE MEJORAMIENTO

Se establece una clasificación de los métodos más utilizados, tal como se exponen a continuación.

- **Mejoramiento:** Es el perfeccionamiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- **Fusión:** Es la combinación o integración de actividades o procesos, los mismos que se los realizará cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** Es la exclusión o anulación de actividades o de procesos, que se aplicarán cuando la Empresa así lo requiera.
- **Creación:** Es establecer o instituir actividades o procesos si es indispensable; para el adecuado funcionamiento de la Empresa y para la consecución de sus objetivos.

4.3. HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO

“PRINCIPIOS DE MODERNIZACIÓN”³²

Modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad. El término sugiere un patrón para lograr el flujo más uniforme, la menor resistencia al progreso y el desempeño con

³¹ HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.

³² HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.

la cantidad mínima de esfuerzos. Gracias a la modernización, el proceso funcionará con escasa perturbación en su entorno.

- **Eliminación de la burocracia.-** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeles innecesarios.
- **Eliminación de duplicación.-** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado.-** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted.
- **Simplificación.-** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.-** Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- **Prueba de errores.-** Dificultar la realización incorrecta de las actividades.
- **Eficiencia en la utilización de los equipos.-** Hacer uso efectivos de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- **Lenguaje simple.-** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- **Estandarización.-** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores.-** El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El

desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de los proveedores.

- **Mejoramiento de situaciones importantes.-** Es técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados. Estas herramientas tienen como objeto ayudarle al equipo de mejoramiento de procesos en la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- **Automatización y/o mecanización.-** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

“PRINCIPIOS DE LOS DISEÑOS A PRUEBA DE ERRORES

- **Eliminación.-** Consiste en cambiar la tecnología para eliminar las operaciones con predisposición a que se cometan errores. Por ejemplo, en algunas operaciones de utilización de materiales, el operario debe introducir una almohadilla protectora entre el cable elevador y el producto, para que el cable no lo dañe. La eliminación podría consistir en utilizar cintas de nilón para levantar los productos.
- **Sustitución.-** Este método conserva la operación que tiene la predisposición a cometer errores pero sustituye al operario humano por otro humano. Por ejemplo, una persona puede instalar un componente equivocado en un montaje. Un robot evita estos errores.
- **Ayuda.-** Con este método se conserva la operación con predisposición a la comisión de errores, al igual que el operario humano. Sin embargo a este se le proporciona los medios para

reducir errores. La codificación de las piezas con colores es un ejemplo.

- **Detección.-** Este método no hace nada por evitar los errores humanos. Por el contrario, trata de detectar el error lo más pronto posible con el fin de minimizar el daño. Un ejemplo muy extendido es el de la realización de ensayos automatizados entre procesos.
- **Mitigación.-** Aquí el método tampoco hace nada por evitar los errores humanos. Sin embargo, se suministran los medios para evitar el daño. Un ejemplo corriente es la instalación de un fusible para evitar daños a los aparatos eléctricos.”³³

4.4. DISEÑO DE HERRAMIENTAS

Se utilizarán las siguientes herramientas:

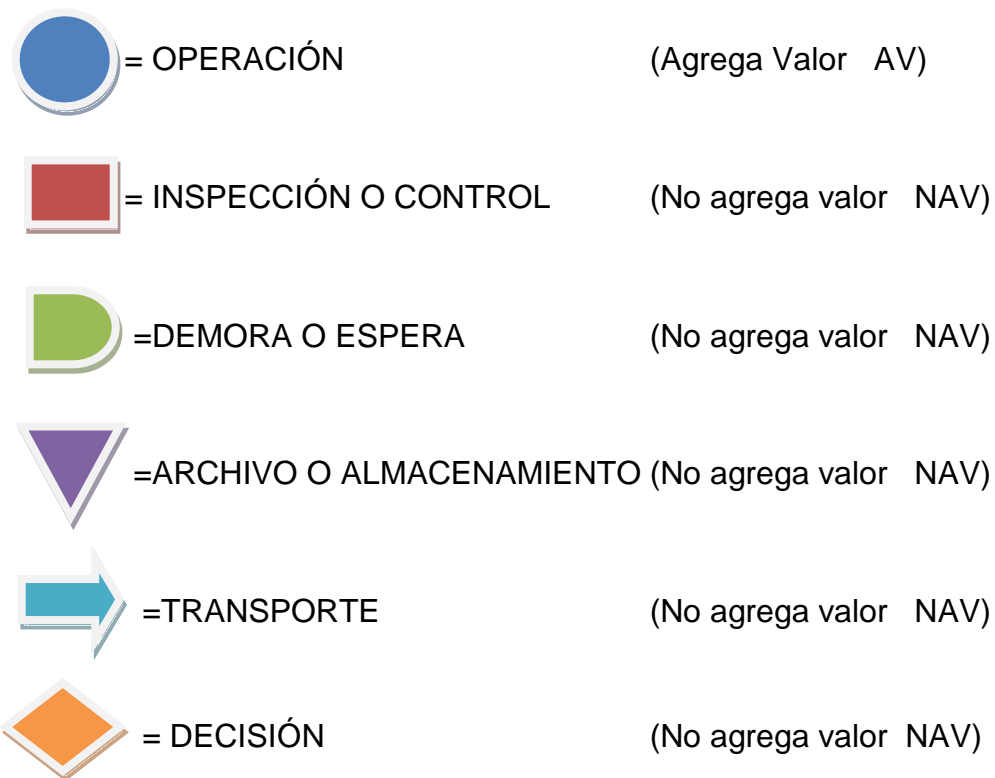
- Flujodiagramación
- Hoja comparativa o de Mejoramiento
- Hoja de caracterización

4.4.1. Flujodiagramación

“Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.”³⁴

³³ JURAN, J. M.: Juran y la Calidad por el Diseño, 1992, Madrid.

³⁴ HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.




Los parámetros que se utilizan son los siguientes:

Cada hoja de diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso.
- Responsable.
- Lugar y Fecha.
- Entrada.
- Salida.
- Frecuencia.
- Volumen.
- Simbología.
- Tiempo (AV ó NAV).
- Costo (AV ó NAV).
- Eficiencias de tiempos y costos.
- Actividades.
- Observaciones.

Gráfico No. 14: Flujodiagramación

		NOMBRE DEL PROCESO		Código:				
Objetivo:								
Alcance:								
		Tiempo: _____	Eficiencia en tiempo: _____	Frecuencia: _____				
		Costo: _____	Eficiencia en costo: _____	Volumen: _____				
Nº	ACTIVIDAD	CARGO	CARGO	Tiempo		Costo		Observaciones:
				AV	NAV	AV	NAV	
FORMULARIOS:								
TECNOLOGÍA:								
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados:								
Fusionados:								
Suprimidos:		MARCO DAVID ERAZO		ING. JAIME CHIRIBOGA		ING. JAIME CADENA		
Creados:		QUITO, DICIEMBRE 2009		QUITO, DICIEMBRE 2009		QUITO, DICIEMBRE 2009		

En este diagrama de flujo se representa las actividades que constituyen en si el proceso, el objetivo, alcance, la(s) persona(s) encargada de realizar el proceso; además es en esta hoja donde se realizan los cambios que constituirán una mejora en la eficiencia tanto de tiempos como de costos.

4.4.2. Hoja Comparativa o de Mejoramiento

Esta es una herramienta en la cual anotamos los problemas seguidas de las soluciones propuestas, se detalla la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre las tres, además se establecen los beneficios esperados en tiempos y costos incluyendo las observaciones si se da el caso.

Los parámetros son los siguientes:


- **Nombre del Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.
- **Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.
- **Problemas detectados.-** Se detallan los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejora.
- **Soluciones propuestas.-** Son las diversas opciones en las que se optar para solucionar los problemas mencionados.
- **Situación actual.-** Se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).
- **Situación Propuesta.-** Se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.
- **Diferencia.-** Es la resta entre la situación actual y situación propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra de la empresa.
- **Beneficio del proceso.-** Es el tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos.

Para obtener el ahorro esperado anual se lo hará mediante las siguientes fórmulas:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Gráfico No.15: Hoja comparativa o de mejoramiento

HOJA DE MEJORAMIENTO											
		PROBLEMAS DESTACADOS					CODIGO:				
		PROBLEMAS DESTACADOS									
SOLUCIONES PROPUESTAS											
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO

4.4.3. Hoja de Caracterización

“Dentro de este formato se puede identificar los elementos de los procesos en un organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema”

Gráfico No.16: Hoja de caracterización

		CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	
		MACROPROCESO:	CÓDIGO:
PROCESO:		VERSIÓN:	
SUBPROCESO:		F. ELABORACIÓN:	
		F. REVISIÓN:	
			PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:			
B. ALCANCE:			
C. RESPONSABLE:			
D. REQUISITOS:			
E. INDICADOR :			
F. ENTRADAS:			
G. SALIDAS:			
H. CONTROLES:			



A. INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN

Objetivo: Inscribir y matricular al niño.

Alcance: Recepción de requisitos y cancelación de los rubros de inscripción y matrícula.

Tiempo:	77	Eficiencia en tiempo:	64,94%	Frecuencia:	Anual
Costo:	2,596	Eficiencia en costo:	62,98%	Volúmen:	40

N°	ACTIVIDAD	Admin.	Directora	Tiempo		Costo		Observaciones:
				AY	NAV	AY	NAV	
1	Brindar información y requisitos.			25		0,58		Se brinda información en volantes con los requisitos detalladamente.
2	Se da a conocer costos y horarios.			10		0,63		Simultáneamente se establecen estos parámetros
3	Brindar plan pedagógico.			5		0,20		
5	Mostrar las instalaciones.				5	0,12		Superficialmente se muestran las instalaciones.
6	Recepción de requisitos ordenados y completos.				10	0,40		Se recibirá todos los documentos en un orden previamente establecido.
7	Cumple con requisitos.				10	0,40		
8	Se cobra la inscripción y matrícula.			10		0,23		
9	Envío de facturas pagadas a Contabilidad.				2	0,05		El envío es inmediato.
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		50	27	1,635	0,961	
TECNOLOGÍA:		TOTAL		77		2,596		
		EFICIENCIAS		64,94%		62,98%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 4		MARCO DAVID ERAZO		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		
Fusionados: 2								
Suprimidos: 1								
Creados:								

HOJA COMPARATIVA



A. INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN

CODIGO:"A"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. Los padres de familia no conocen los requisitos con anticipación.
2. Se debe estipular los servicios que ofrece la Institución detalladamente.
3. Los requisitos son receptados en desorden e incompletos.
4. No se envía la factura cancelada el momento que se acaba de matricular a un niño.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se propone realizar volantes con los requisitos, plazo y orden a entregarlos.
2. Detallar conjuntamente todos los servicios.
3. Poner un día tope antes del inicio de clases la recepción de requisitos.
4. Ingresar y enviar la factura cancelada en su totalidad ese instante.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
100	3,635	40,00%	43,33%	77	2,596	64,94%	62,98%	23	1,039	24,94%	19,65%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en tiempo = $40 \times 23 = 920$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en costo = $40 \times 1,039 = 41,56$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"A"
PROCESO:	INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Inscripción y matriculación del niñ@.				
B. ALCANCE:	Recepción de requisitos y cancelación de los rubros de inscripción y matrícula.				
C. RESPONSABLE:	Directora y administrador.				
D. REQUISITOS:	Partida de nacimiento, certificado de vacunación, certificado de salud, 4 fotos tamaño carné, nombres de quienes pueden retirar al niño, teléfonos en caso de emergencia y cancelar los valores de inscripción y matriculación.				
E. INDICADOR:	(tiempo utilizado/tiempo planificado* 100)				
F. ENTRADAS:	Documentos solicitados.				
G. SALIDAS:	Niño inscrito y matriculado con todos los requisitos aprobados.				
H. CONTROLES:	Políticas y controles de la Institución.				



B1. PLANIFICACIÓN

Objetivo: Programación de la Planificación de aula.

Alcance: Realizar la planificación de aula y aplicarla.

		Tiempo:	815	Eficiencia en tiempo:	57,06%	Frecuencia	Anual
		Costo:	46,66	Eficiencia en costo:	47,19%	Volúmen:	4
N°	ACTIVIDAD	Directora y Parv.	Tiempo		Costo		Observaciones:
			AY	NAV	AY	NAV	
		INICIO					
1	Obtener el Diseño Curricular Base (MEC).	●		10		0,4	Descarga de la página web del Ministerio de Educación del Ecuador.
2	Adaptar el Programa Curricular Institucional.	●	120		4,8		Adaptación
3	Realizar un documento resumen del PCI al servicio de la comunidad.	●	90		3,6		Es necesario un resumen del PCI a disposición de la comunidad.
4	Verificar el PCI.	◇		25		1	La verificación debe ser breve.
4	Realizar el Programa Institucional (PI).	●	90		3,6		
5	Verificar el PI.	◇		25		1	La verificación debe ser breve.
6	Realizar la Planificación de Aula.	●	75		3		
7	Entregar a las parvularias la Planificación de aula.	➡		10		0,4	
9	Revisar y adaptar la planificación de aula de acuerdo a las necesidades.	●	90		7,02		Fusión de actividades para agilizar el proceso.
10	Se entrega la planificación de aula a la Directora.	➡		10		0,78	
11	Verificar la planificación de aula de cada parvularia.	◇		30		2,34	
12	Se trabaja bajo la planificación aprobada.	●		240		18,72	Programar correctamente la planificación de aula.
		FIN					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	465	350	22,02	24,64	
TECNOLOGÍA:		TOTAL	815		46,66		
		EFICIENCIAS	57,06%		47,19%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 5		MARCO DAVID ERAZO QUITO, DICIEMBRE	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		
Fusionados: 1							
Suprimidos:							
Creados: 1							

HOJA COMPARATIVA



B1. PLANIFICACIÓN

CODIGO:"B1"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. La obtención del diseño curricular base es muy prolongada.
2. El programa curricular institucional solo debe ser adaptado.
3. No hay resumen del programa curricular a disposición del público en general.
4. La planificación de aula debe estar correctamente programada.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Descarga de la página web del Ministerio de Educación del Ecuador.
2. Adaptar en base al diseño obtenido.
3. Es necesario un resumen del PCI a disposición de la comunidad.
4. Programar correctamente la planificación de aula.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
1070	59,14	36,45%	26,38%	815	46,66	57,06%	47,19%	255	12,48	20,61%	20,81%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en tiempo = 4*245 = 1.020

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en costo = 4*12,48 = 49,92



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"B1"
PROCESO:	DOCENCIA				
SUBPROCESO:	PLANIFICACIÓN			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Programación de la Planificación de aula.				
B. ALCANCE:	Realizar la planificación de aula y aplicarla.				
C. RESPONSABLE:	Directora y parvularias.				
D. REQUISITOS:	Obtener el diseño curricular base (MEC).				
E. INDICADOR:	(Total planificaciones de aula realizadas / Planificaciones de aula programadas* 100)				
F. ENTRADAS:	Planificación de aula base.				
G. SALIDAS:	Diseño de planificación de aula adaptado.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución, Ministerio de Educación y cultura.				



B2. EJECUCIÓN

Objetivo: Educación en sí del niño.

Alcance: Recepción del niño y educación del mismo.

		Tiempo:	255	Eficiencia en tiempo:	54,90%	Frecuencia	Diaria
		Costo:	19,89	Eficiencia en costo:	54,90%	Volúmen:	40
N°	ACTIVIDAD	Parvularias	Tiempo		Costo		Observaciones:
			AY	NAV	AY	NAV	
		INICIO					
1	Saludo de bienvenida.	↓	15		1,17		
2	Explicación del tema a tratar y materiales.	↓	15		1,17		La explicación debe incluir los materiales a utilizar.
3	Realización de la actividad.	↓	30		2,34		
4	Lunch y actividades libres.	↓		40		3,12	Control de actividades e integración de los niños.
5	Aseo.	↓		10		0,78	
6	Ambientación en el aula y continuación de la actividad.	↓	40		3,12		Luego del receso el niño necesita retomar las actividades.
7	Desarrollo de lenguaje.	↓	40		3,12		Ampliar esta actividad para obtener un mejor desarrollo del niño.
8	Refuerzo de conocimientos.	↓		25		1,95	Se debe hacer un pequeño repaso de lo aprendido.
9	Aseo.	↓		10		0,78	
10	Almuerzo.	↓		30		2,34	
		FIN					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	140	115	10,92	8,97	
TECNOLOGÍA:		TOTAL	255		19,89		
		EFICIENCIAS	54,90%		54,90%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 3		MARCO DAVID ERAZO QUITO, DICIEMBRE	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		
Fusionados: 2							
Suprimidos:							
Creados:							

HOJA COMPARATIVA



B2. EJECUCIÓN

CODIGO:"B2"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. La explicación debe incluir los materiales a utilizar con anticipación.
2. Se debe disminuir el tiempo de lunch.
3. Las actividades libres deben ser supervisadas.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se propone incluir los materiales a utilizar junto con la explicación del tema.
2. El tiempo de lunch de los niños debe ser menor.
3. Se propone realizar juegos didacticos conjuntos de integración.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
285	22,23	43,86%	43,86%	255	19,89	56,60%	56,60%	30	2,34	12,74%	12,74%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia diaria*ahorro*200

Beneficio anual esperado en tiempo = $40 \cdot 30 \cdot 200 = 240.000$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia diaria*ahorro*360

Beneficio anual esperado en costo = $40 \cdot 2,34 \cdot 200 = 18.720$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"B2"
PROCESO:	DOCENCIA				
SUBPROCESO:	EJECUCIÓN			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Educar y preparar al niño.				
B. ALCANCE:	Recepción del niño y educación del mismo.				
C. RESPONSABLE:	Parvularias.				
D. REQUISITOS:	Correcta presentación del niño con uniforme y útiles escolares.				
E. INDICADOR:	(total niños que asisten/niños inscritos*100)				
F. ENTRADAS:	Niño.				
G. SALIDAS:	Niño preparado.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				

HOJA COMPARATIVA



B3. VALORACIÓN

CODIGO:"B3"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. No se lleva registro.
2. La ponderación debe medir el desempeño.
3. No todos los padres de familia asisten a las reuniones.
4. Los comentarios no son documentados.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se pondera cada hora a las profesoras en un ratio de 5 min.
2. En las reuniones se debe tratar todos los temas.
3. Las reuniones deben ser integradoras y activas para impulsar la asistencia de los padres de familia.
4. Se entregan encuestas previamente realizadas para evaluar el desempeño de los profesores a los padres de familia.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
145	6,72	48,28%	66,29%	112	5,995	66,96%	77,65%	33	0,725	18,68%	11,36%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia diaria*ahorro*200

Beneficio anual esperado en tiempo = $5 \cdot 33 \cdot 200 = 33.000$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia diaria*ahorro*200

Beneficio anual esperado en costo = $5 \cdot 0,725 \cdot 200 = 725$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"B3"
PROCESO:	DOCENCIA				
SUBPROCESO:	VALORACIÓN			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Evaluar a las parvularias según su desempeño.				
B. ALCANCE:	Ponderar párvulos y tomar acciones correctivas si es el caso.				
C. RESPONSABLE:	Directora, administrador y parvularias.				
D. REQUISITOS:	No aplica.				
E. INDICADOR:	$(\# \text{ párvulos valorados} / \text{total párvulos} * 100)$				
F. ENTRADAS:	Lista de párvulos a valorar.				
G. SALIDAS:	Parvularias valoradas.				
H. CONTROLES:	Políticas y normas de la Institución.				



B4. PROMOCIÓN

Objetivo: Constatar que el aprendizaje del niño es el correcto.

Alcance: Constatar que el niño aprenda y Promoverlo si es el caso.

		Tiempo:	310	Eficiencia en tiempo:	58,06%	Frecuencia	Anual	
		Costo:	23,04	Eficiencia en costo:	55,99%	Volúmen:	40	
N°	ACTIVIDAD	Parv.	Directora	Tiempo		Costo		Observaciones:
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Evaluación continua mediante la observación y registro.				120		9,36	Se debe evaluar en menos tiempo con registro el desempeño del niño.
2	Se realiza una evaluación despues de cada actividad.				10		0,78	Las evaluaciones deben ser rapidas y entendibles según el nivel a aplicarlas.
3	Evaluación escrita periodicamente.			15			1,17	
4	Ponderación de resultados.			90			7,02	
5	Entrega y análisis de resultados previamente revisados a los padres.			45			3,51	Se debe analizar los resultados.
6	Según el resultado el niño es promovido o no.			30			1,20	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		180	130	12,9	10,14	
TECNOLOGÍA:		TOTAL		310		23,04		
		EFICIENCIAS		58,06%		55,99%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 4								
Fusionados:								
Suprimidos:								
Creados:		MARCO DAVID ERAZO		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		

HOJA COMPARATIVA



B4. PROMOCIÓN

CODIGO:"B4"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. No hay un registro diario de los niñ@s.
2. Las evaluaciones son mu prolongadas en tiempo.
3. El control y ayuda de parte de los padres de familia no es muy bueno.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se propone evaluar rapidamente el desempeño de los niños.
2. Las evaluaciones deben ser rapidas y entendibles según el nivel a aplicarlas.
3. Analizar los resultados conjuntamente con los padres.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
575	43,71	34,78%	33,08%	310	23,04	58,06%	55,99%	265	20,67	23,28%	22,91%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en tiempo = 40*265 = 10.600

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en costo = 40*20,67 = 826,8



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"B4"
PROCESO:	DOCENCIA				
SUBPROCESO:	PROMOCIÓN			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Promover al niño de nivel.				
B. ALCANCE:	Constatar que el niño aprenda y promoverlo si es el caso.				
C. RESPONSABLE:	Directora y parvularias.				
D. REQUISITOS:	Haber aprobado las pruebas escritas y psicológicas.				
E. INDICADOR:	(# de niños inscritos/# de niños promovidos*100)				
F. ENTRADAS:	Niño.				
G. SALIDAS:	Niño que aprueba el nivel.				
H. CONTROLES:	Reglamento de la Institución.				



C. EVALUACIÓN

Objetivo: Evaluar continuamente a los niños.

Alcance: Evaluar el desempeño del niño y registrar los resultados.

		Tiempo:	175	Eficiencia en tiempo:	51,43%	Frecuencia	Trimestral	
		Costo:	12,89	Eficiencia en costo:	54,46%	Volúmen:	40	
N°	ACTIVIDAD	Parv.	Directora	Tiempo		Costo		Observaciones:
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Se realizan las pruebas escritas a aplicar a los niños.			20		1,56		Las pruebas se las debe de hacer aplicables y faciles para los niños.
2	Se verifican que las pruebas escritas esten bien hechas.				10		0,40	
3	Evaluación escrita cada periodo.			25		1,95		
4	Se realizan las pruebas escritas psicológicas a aplicar a los niños.			30		2,34		Realizar pruebas psicológicas en base a modelos. previamente realizados.
5	Se verifican que las pruebas psicológicas esten bien hechas.				10		0,40	
6	Prueba psicológica.			15		1,17		
7	Obtener resultados de las pruebas.				60		4,68	Automatizar la calificación de pruebas.
8	Entrega de resultados en las reuniones de padres de familia.				5		0,39	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		90	85	7,02	5,87	
TECNOLOGÍA:		TOTAL		175		12,89		
		EFICIENCIAS		51,43%		54,46%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 3		MARCO DAVID ERAZO		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		
Fusionados:								
Suprimidos:								
Creados:								

HOJA COMPARATIVA



C. EVALUACIÓN

CODIGO:"C"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. Las pruebas son muy largas para los niños.
2. Las pruebas psicológicas no son muy apropiadas para los niños.
3. Demora en la calificación de pruebas.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Las pruebas se las debe de hacer aplicables y faciles para los niños.
2. Realizar pruebas psicológicas en base a modelos.
3. Automatizar la calificación de pruebas.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
220	16,78	38,64%	39,51%	175	12,89	51,43%	54,46%	45	3,89	12,79%	14,95%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia trimestral*ahorro*4

Beneficio anual esperado en tiempo = $40*45*4 = 7.200$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia trimestral*ahorro*4

Beneficio anual esperado en costo = $40*3,89*4 = 622,4$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"C"
PROCESO:	EVALUACIÓN			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Evaluar continuamente a los niños.				
B. ALCANCE:	Evaluar el desempeño del niño y registrar los resultados.				
C. RESPONSABLE:	Directora y parvularias.				
D. REQUISITOS:	Realizar pruebas entendibles según el nivel a aplicarlas.				
E. INDICADOR:	(total niños/niños evaluados*100)				
F. ENTRADAS:	Pruebas a aplicar a los niños.				
G. SALIDAS:	Pruebas calificadas de los niños.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				



D1. PUBLICIDAD

Objetivo: Realización de un plan de publicidad.

Alcance: Programación y realización del plan de publicidad.

Tiempo:	260	Eficiencia en tiempo:	67,31%	Frecuencia	Trimestral
Costo:	7,15	Eficiencia en costo:	56,29%	Volúmen:	1

N°	ACTIVIDAD	Direct.	Admin.	Tiempo		Costo		Observaciones:
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Reunión entre Directora y Administrador.				25		1,575	La reunión debe ser breve y anticipada.
2	Se realiza propuesta publicitaria.			60			1,38	
3	Aprobación de la propuesta.				10		0,4	Se debe tomar decisiones breves pero bien tomadas.
4	Buscar personal para la realización de la campaña publicitaria.				45		1,035	
5	Seleccionar el personal mas conveniente.			15			0,345	
6	Se contrata personal para la campaña publicitaria.			10			0,23	
7	Se supervisa que se realice la campaña publicitaria.			60			1,38	
8	Llevar un registro historico de las publicidades.			20			0,46	Es necesario llevar registro de las campañas que se van realizando.
9	Paga al personal que realice la campaña.			10			0,23	
10	Se envia la factura a contabilidad.				5		0,115	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		175	85	4,025	3,125	
TECNOLOGÍA:		TOTAL		260		7,15		
		EFICIENCIAS		67,31%		56,29%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 2		MARCO DAVID ERAZO		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		
Fusionados:								
Suprimidos: 1								
Creados: 1								

HOJA COMPARATIVA



D1. PUBLICIDAD

CODIGO:"D1"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. Las reuniones son muy demorosas.
2. Se debe tomar decisiones breves pero correctas.
3. No hay registros historicos de publicidad.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Las reuniones deben ser breves y anticipadas.
2. Detallar conjuntamente todos los servicios.
3. Es necesario llevar registro de las campañas que se van realizando.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
345	11,875	44,93%	30,02%	260	7,15	67,31%	56,29%	85	4,725	22,38%	26,27%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia trimestral*ahorro*4

Beneficio anual esperado en tiempo = $1 \cdot 85 \cdot 4 = 340$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia trimestral*ahorro*4

Beneficio anual esperado en costo = $1 \cdot 4,725 \cdot 4 = 18,9$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"D1"
PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
SUBPROCESO:	PUBLICIDAD			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Realizar un plan de publicidad.				
B. ALCANCE:	Programación y realización del plan de publicidad.				
C. RESPONSABLE:	Directora y Administrador.				
D. REQUISITOS:	Plan anual y asignación de presupuesto.				
E. INDICADOR:	(publicidades realizadas/publicidades programadas*100)				
F. ENTRADAS:	Necesidad de publicidad.				
G. SALIDAS:	Plan de publicidad.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				



D2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Determinar el recurso humano necesario para operar la Institución.

Alcance: Realizar la inducción, ambientación de personal y contratarlo.

Tiempo:	330	Eficiencia en tiempo:	80,30%	Frecuencia	Anual
Costo:	12,9	Eficiencia en costo:	88,41%	Volúmen:	5

N°	ACTIVIDAD	Direct.	Admin.	Tiempo		Costo		Observaciones:	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Establecer el perfil.	30				1,2			
2	Publicar el requerimiento.	20				0,46			
3	Recibir hojas de vida.	60				1,38		Recepción de hojas de vida via e-mail.	
4	Realizar la pre-selección.				60		1,38		
5	Seleccionar y relizar las entrevistas.	120				7,56		Solo se selecciona las personas que cumplan con todos los requisitos.	
	APTO PARA LA VACANTE.								
6	Informar la decisión tomada.	5				0,115			
7	Contratar al personal.	30				0,69			
8	Se envia a control de personal los datos del nuevo personal contratado.				5		0,115	Envio inmediato a control de personal.	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		265	65	11,405	1,495		
TECNOLOGÍA:		TOTAL		330		12,9			
CAMBIOS		EFICIENCIAS		80,30%		88,41%			
Mejorados: 3		ELABORADO POR:		REVISADO POR:				APROBADO POR:	
Fusionados: 1		MARCO DAVID ERAZO QUITO, DICIEMBRE		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009				ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009	
Suprimidos: 1									
Creados:									

HOJA COMPARATIVA



D2. SELECCIÓN DE PERSONAL

CODIGO:"D2"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. Los padres de familia no conocen los requisitos con anticipación.
2. Se debe estipular los servicios que ofrece la Institución detalladamente.
3. Los requisitos son receptados en desorden e incompletos.
4. No se envia la factura cancelada el momento que se acaba de matricular a un niño.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se propone realizar volantes con los requisitos, plazo y orden a entregarlos.
2. Detallar conjuntamente todos los servicios.
3. Poner un día tope antes del inicio de clases la recepción de requisitos.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
605	19,015	53,72%	47,36%	330	12,9	80,30%	88,41%	275	6,115	26,58%	41,05%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en tiempo = 5*275 = 1.375

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia anual*ahorro

Beneficio anual esperado en costo = 5*6,115 = 30,575



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

			CÓDIGO: "D2"
PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
SUBPROCESO:	SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25	F. REVISIÓN:	
			PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Determinar el recurso humano necesario para operar la Institución.		
B. ALCANCE:	Realizar la inducción, ambientación de personal y contratarlo.		
C. RESPONSABLE:	Directora y Administrador.		
D. REQUISITOS:	Curriculum vitae y al menos 1 años de experiencia. Establecer el perfil para cada puesto.		
E. INDICADOR:	(Total personal contratado/Personal requerido*100)		
F. ENTRADAS:	Necesidad de contratar personal.		
G. SALIDAS:	Personal contratado.		
H. CONTROLES:	Requerimientos del centro educativo, código de trabajo y ley de seguridad social.		



D3. MANTENIMIENTO

Objetivo: Conservar en buen estado todas las instalaciones.

Alcance: Programación del mantenimiento hasta la realización del mismo.

Tiempo:	95	Eficiencia en tiempo:	63,16%	Frecuencia	Semanal.
Costo:	2,185	Eficiencia en costo:	63,16%	Volúmen:	1

N°	ACTIVIDAD	Administrador	Tiempo		Costo		Observaciones:
			AV	NAV	AV	NAV	
		○ INICIO					
1	Recepción y revisión de la lista de los daños por parte de todo el personal.	●	10		0,23		El personal debe reportar cualquier daño en las instalaciones.
2	Se aprueba la lista.	◆		10		0,23	El administrador es capaz de aprobar la lista.
3	Se busca al personal capacitado para el mantenimiento.	▼		20		0,46	Tomar decisiones buenas sobre el personal de mantenimiento a contratar.
4	Selección del personal y contratación	●	15		0,345		
5	Se supervisa el mantenimiento periódicamente.	●	30		0,69		
6	Paga al personal que realiza el mantenimiento.	●	5		0,115		
7	Se envía facturas canceladas a contabilidad.	➡		5		0,115	
		○ FIN					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	60	35	1,38	0,805	
TECNOLOGÍA:		TOTAL	95		2,185		
		EFICIENCIAS	63,16%		63,16%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Mejorados: 3		MARCO DAVID ERAZO	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009			ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009	
Fusionados: 1							
Suprimidos: 2							
Creados:							

HOJA COMPARATIVA



D3. MANTENIMIENTO

CODIGO:"D3"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. No existe una lista de daños.
2. Falta de delegación de responsabilidades.
3. Búsqueda exhaustiva del personal capacitado

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. El personal debe reportar cualquier daño en las instalaciones.
2. Delegar responsabilidades.
3. Tomar decisiones buenas sobre el personal de mantenimiento a contratar.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
115	2,985	43,48%	41,37%	95	2,185	63,16%	63,16%	20	0,8	19,68%	21,79%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia semanal*ahorro*48

Beneficio anual esperado en tiempo = $1 \cdot 20 \cdot 48 = 960$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia semanal*ahorro*48

Beneficio anual esperado en costo = $1 \cdot 0,8 \cdot 48 = 38,4$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"D3"
PROCESO:	GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
SUBPROCESO:	MANTENIMIENTO			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Conservar en buen estado todas las instalaciones.				
B. ALCANCE:	Programación del mantenimiento hasta la realización del mismo.				
C. RESPONSABLE:	Directora y Administrador.				
D. REQUISITOS:	Mantener archivo actualizado de los mantenimientos realizados.				
E. INDICADOR:	$(\# \text{ mantenimientos realizado} / \# \text{ mantenimientos programados} * 100)$				
F. ENTRADAS:	Requerimiento de mantenimiento.				
G. SALIDAS:	Realización del mantenimiento.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				



E1. CONTABILIDAD

Objetivo: Emitir Estados Financieros.

Alcance: Documentar la información hasta informar sobre el estado financiero de la Institución.

		Tiempo:	185	Eficiencia en tiempo:	64,86%	Frecuencia	Diaria
		Costo:	4,255	Eficiencia en costo:	64,86%	Volúmen:	1
N°	ACTIVIDAD	Administrador	Tiempo		Costo		Observaciones:
			AY	NAV	AY	NAV	
		INICIO					
1	Se revisa la información contable.	↓	30		0,69		
2	Revisar que todos los documentos (gastos e ingresos) estén registrados.	↓	25		0,575		Implementar un software contable básico.
3	Se clasifican los documentos.	↓		30	0,69		La clasificación se la debe de optimizar.
4	Resume en términos monetarios.	↓		10	0,23		
5	Informa sobre la situación financiera y sus cambios.	↓		25	0,575		Registrar todos los gastos por mas pequeños ese mismo instante.
6	Emiten Estados Financieros y se envia información.	↓	40		0,92		
7	Realizar informes, propuestas de inversión y financiamiento.	↓	25		0,575		Además de emitir estados financieros se debe realizar informes, propuestas de inversión y financiamiento.
		FIN					
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	120	65	2,76	1,495	
TECNOLOGÍA:		TOTAL	185		4,255		
		EFICIENCIAS	64,86%		64,86%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Mejorados: 3		MARCO DAVID ERAZO QUITO, DICIEMBRE	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009			ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009	
Fusionados:							
Suprimidos:							
Creados: 1							

HOJA COMPARATIVA



E1. CONTABILIDAD

CODIGO:"E1"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. No existe un software para registro contable.
2. No se lleva un orden con los documentos contables.
3. Existen muchos gastos pequeños que no se registran.
4. No existen informes y propuestas.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Implemetar un software contable básico.
2. La clasificación se la debe optimizar.
3. Registrar todos los gastos por más pequeños que sean ese instante.
4. Además de emitir estados financieros se debe realizar informes, propuestas de inversión y financiamiento.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
285	6,555	38,60%	38,60%	185	4,255	64,86%	64,86%	100	2,3	26,26%	26,26%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia diaria*ahorro*200

Beneficio anual esperado en tiempo = $1 \cdot 100 \cdot 200 = 20.000$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia diaria*ahorro*200

Beneficio anual esperado en costo = $1 \cdot 2,3 \cdot 200 = 460$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"E1"
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO:	CONTABILIDAD		VERSIÓN:	1	
F. ELABORACIÓN:	ene-25		F. REVISIÓN:		
				PÁGINA: 1	
A. OBJETIVO:	Emitir Estados Financieros.				
B. ALCANCE:	Documentar la información hasta informar sobre el estado financiero de la Institución.				
C. RESPONSABLE:	Administrador.				
D. REQUISITOS:	Sistema contable y documento originales.				
E. INDICADOR:	(Estados financieros realizados/Estados financieros programados*100)				
F. ENTRADAS:	Documentos.				
G. SALIDAS:	Estados Financieros, , informes, propuestas de inversión y financiamiento,etc				
H. CONTROLES:	Ley de régimen tributario interno.				



E2. PAGOS

Objetivo: Realizar pagos en general.

Alcance: Verificar la lista de pagos hasta que los mismos sean hechos a tiempo.

		Tiempo:	165	Eficiencia en tiempo:	78,79%	Frecuencia	Mensual.		
		Costo:	4,305	Eficiencia en costo:	69,45%	Volúmen:	7		
N°	ACTIVIDAD	Director	Admin.	Tiempo		Costo		Observaciones:	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Se recibe la información de pagos. DEL PERSONAL Y SERVICIOS				30		1,2	Se debe solicitar anticipadamente la información.	
2	Emitir y revisar el lista del personal y servicios a pagar para hacer el deposito. AUTORIZA EL PAGO			30		0,69		Se puede realizar las 2 actividades conjuntamente.	
4	Realiza deposito directo de pago de salarios.			10		0,23		Transferencias via internet.	
5	Pago servicios básicos.			10		0,23			
6	Pago obligaciones IESS.			5		0,115			
7	Pago seguros médicos.			10		0,23			
8	Pago préstamos.			35		0,805			
9	Pago curso de natación.			30		0,69			
10	Envia a contabilidad todos los pagos cancelados.					5		0,115	El envio debe ser inmediato.
FORMULARIOS:				SUBTOTAL		130	35	2,99	1,315
TECNOLOGÍA:				165		4,305			
		EFICIENCIAS		78,79%		69,45%			
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:			
Mejorados: 3		MARCO DAVID ERAZO QUITO, DICIEMBRE		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009			
Fusionados: 1									
Suprimidos:									
Creados:									

HOJA COMPARATIVA



E2. PAGOS

CODIGO:"E2"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. Demora en la recepción de información contable.
2. Las listas pueden variar de un mes a otro.
3. Los pagos de salarios son ambiguos.
4. Demora en enviar toda la información para que sea registrada.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se debe solicitar anticipadamente la información.
2. Fusionar las actividades para evitar confusiones.
3. Realizar transferencias bancarias via internet.
4. Se debe enviar inmediatamente la información de pagos para un registro rapido.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
240	7,05	50,00%	39,15%	165	4,305	78,79%	69,45%	75	2,745	28,79%	30,30%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia mensual*ahorro*12

Beneficio anual esperado en tiempo = $7 \cdot 75 \cdot 12 = 6.300$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia mensual*ahorro*12

Beneficio anual esperado en costo = $7 \cdot 2,745 \cdot 12 = 230,58$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"E2"
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO:	PAGOS			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Realizar pagos a proveedores y de nómina				
B. ALCANCE:	Verificar la lista de pagos hasta que los mismos sean hechos a tiempo.				
C. RESPONSABLE:	Directora y Administrador.				
D. REQUISITOS:	Listado de personal. Efectivo disponible en el banco para transferencias.				
E. INDICADOR:	(pagos realizados/pagos programados *100)				
F. ENTRADAS:	Documentos por pagar.				
G. SALIDAS:	Documentos cancelados.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución y ley de régimen tributario interno.				



E3. COBROS

Objetivo: Realizar el cobro a los padres de familia por el servicio prestado.

Alcance: Verificar la lista por cobrar hasta la cancelación mensual por el servicio.

Tiempo:	80	Eficiencia en tiempo:	56,25%	Frecuencia	Mensual.
Costo:	1,84	Eficiencia en costo:	56,25%	Volúmen:	40

N°	ACTIVIDAD	Administrador	Tiempo		Costo		Observaciones:
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Se recibe la información de cobros.			20		0,46	Delegar responsabilidades correctamente.
2	DEL NIÑO Y HORAS EXTRAS						
3	Emitir y revisar la lista de niños y servicios a cobrar a los padres de familia.		15			0,345	
5	AUTORIZA EL COBRO.						
6	Se adiciona al cobro las horas extras.		15			0,345	
7	Realiza el cobro mensual por niño los primeros 5 días de cada mes.		15			0,345	Agilizar el proceso cobros mediante depositos.
8	Verificar via internet si todos los depositos se han realizado en el plazo establecido.			10		0,23	
9	Envia a contabilidad.			5		0,115	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL	45	35	1,035	0,805	
TECNOLOGÍA:		TOTAL	80		1,84		
		EFICIENCIAS	56,25%		56,25%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:			APROBADO POR:	
Mejorados: 2		MARCO DAVID ERAZO QUITO, DICIEMBRE	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009			ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009	
Fusionados: 1							
Suprimidos:							
Creados: 1							

HOJA COMPARATIVA



E3. COBROS

CODIGO:"E3"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. Las funciones deben ser delegadas correctamente.
2. Algunas actividades se las puede realizar conjuntamente.
3. No se verifica si todos los cobros se han realizado.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Se propone realizar volantes con los requisitos, plazo y orden a entregarlos.
2. Detallar conjuntamente todos los servicios.
3. Luego del plazo establecido verificar si los depositos son realizados en su totalidad.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
110	3,04	45,45%	37,83%	80	1,84	56,25%	56,25%	30	1,2	10,80%	18,42%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia mensual*ahorro*12

Beneficio anual esperado en tiempo = $40 \cdot 30 \cdot 12 = 14.400$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia mensual*ahorro*12

Beneficio anual esperado en costo = $40 \cdot 1,2 \cdot 12 = 576$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"E3"
PROCESO:	GESTIÓN FINANCIERA				
SUBPROCESO:	COBROS			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Realizar el cobro a los padres de familia por el servicio prestado.				
B. ALCANCE:	Verificar la lista por cobrar hasta la cancelación mensual por el servicio.				
C. RESPONSABLE:	Directora y Administrador.				
D. REQUISITOS:	Información mensual de los servicios prestados a cada niño.				
E. INDICADOR:	(cobros realizados/cobros programados *100)				
F. ENTRADAS:	Documentos por pagar.				
G. SALIDAS:	Documentos cancelados.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				



F. CONTROL DE PERSONAL

Objetivo: Verificar la asistencia y cumplimiento de responsabilidades por parte del personal.

Alcance: Control de personal hasta constatar que el pago del monto a realizarse sea el correcto.

		Tiempo:	170	Eficiencia en tiempo:	58,82%	Frecuencia	Semanal	
		Costo:	5,525	Eficiencia en costo:	61,63%	Volúmen:	7	
N°	ACTIVIDAD	Direct.	Admin.	Tiempo		Costo		Observaciones:
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Poner a disposición la lista al personal.				15		0,345	Poner a disposición la lista de control de asistencia.
2	Realizar y verificar el horario pactado con el docente de horas a trabajar.			25		1		
4	Aprobar de ambas partes el horario.			25		1		
5	Controlar semanalmente si el docente asiste y trabaja.				15		0,345	El control de asistencia se lo realiza al ingreso del personal y por semanas.
6	Anotar horas extras trabajadas.			10			0,23	
7	Realizar la sumatoria de días y horas extras trabajados.			15			0,345	
8	Sumar las horas extras y restar los atrasos.			10			0,23	
9	Verificar el total con el personal.				30		1,2	
10	Emitir la orden de pago con el total			15			0,6	
11	Enviar la orden de pago a contabilidad.				10		0,23	
FORMULARIOS:		SUBTOTAL		100	70	3,405	2,12	
TECNOLOGÍA:		TOTAL		170		5,525		
		EFICIENCIAS		58,82%		61,63%		
CAMBIOS		ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 2		MARCO DAVID EBAZO		ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		
Fusionados: 1								
Suprimidos: 1								
Creados:								

HOJA COMPARATIVA



F. CONTROL DE PERSONAL

CODIGO:"F"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. No hay a la disposición la lista de control de asistencia del personal para firmar.
2. No se pactan las horas a trabajar con el personal.
3. El control de asistencia se lo realiza diario.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Poner a disposición la lista de asistencia para el personal.
2. Pactar las horas a trabajar con el personal.
3. El control de asistencia se lo realiza al ingreso del personal y por semanas.

SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
240	7,135	45,83%	47,37%	170	5,525	58,82%	61,63%	70	1,61	12,99%	14,26%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia semanal*ahorro*48

Beneficio anual esperado en tiempo = $7 \cdot 70 \cdot 48 = 23.520$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia diaria*ahorro*200

Beneficio anual esperado en costo = $7 \cdot 1,61 \cdot 48 = 540,96$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"F"
PROCESO:	CONTROL DE PERSONAL			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Verificar la asistencia y cumplimiento de responsabilidades por parte del personal.				
B. ALCANCE:	Control del personal hasta constatar que el pago del monto a realizarse sea el correcto.				
C. RESPONSABLE:	Directora y Administrador.				
D. REQUISITOS:	Listado actualizado del personal trabajando.				
E. INDICADOR:	(total personal contratado/asistencia del personal*100)				
F. ENTRADAS:	Listado de personal contratado.				
G. SALIDAS:	Control de personal.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				



G. GESTIÓN DE ADQUISICIONES

Objetivo: Realizar la compra de insumos necesarios.

Alcance: Realizar compras hasta envío de facturas canceladas a contabilidad.

Tiempo:	285	Eficiencia en tiempo:	64,91%	Frecuencia	Semanal
Costo:	6,555	Eficiencia en costo:	64,91%	Volúmen:	1

N°	ACTIVIDAD	Administrador	Tiempo		Costo		Observaciones:
			AY	NAV	AY	NAV	
1	Inspección de la Institución.			10		0,23	
2	Realizar lista de necesidades.		10		0,23		
	BUSCA DE PROVEEDORES						
4	Compra suministros de aseo, material didactico y oficina.		90		2,07		Realizar las compras en un mismo establecimiento.
7	Compra de comida.		45		1,035		
8	Compra de uniformes.		40		0,92		El administrador debe realizar esta actividad.
8	Enviar facturas a contabilidad.			90		2,07	El envío debe ser inmediato.
FORMULARIOS:			SUBTOTAL	185	100	4,255	2,3
TECNOLOGÍA:			TOTAL	285		6,555	
			EFICIENCIAS	64,91%		64,91%	
CAMBIOS		ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Mejorados: 2							
Fusionados: 2							
Suprimidos:							
Creados:		MARCO DAVID ERAZO	ING. JAIME CHIRIBOGA QUITO, DICIEMBRE 2009		ING. JAIME CADENA QUITO, DICIEMBRE 2009		

HOJA COMPARATIVA



G. GESTIÓN DE ADQUISICIONES

CODIGO:"G"

PROBLEMAS DESTACADOS:

1. No se adquieren todos los productos en un solo día y en un solo local.
2. Delegar correctamente las funciones.
3. El envío de facturas canceladas no se las hace inmediatamente luego de la compra.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

1. Realizar las compras un solo día y en un mismo establecimiento.
2. El administrador es capaz de realizar la compra de uniformes.
3. El envío de las facturas canceladas se las debe realizar inmediatamente y en el mismo día.

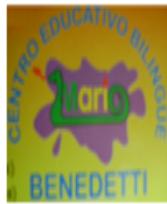
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
		TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO
450	10,85	44,44%	47,00%	285	6,555	64,91%	64,91%	165	4,295	20,47%	17,91%

Beneficio anual esperado en tiempo = Frecuencia semanal*ahorro*48

Beneficio anual esperado en tiempo = $1 \cdot 165 \cdot 48 = 7.920$

Beneficio anual esperado en costo = Frecuencia semanal*ahorro*48

Beneficio anual esperado en costo = $1 \cdot 4,295 \cdot 48 = 206,16$



CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

				CÓDIGO:	"G"
PROCESO:	GESTIÓN DE ADQUISICIONES			VERSIÓN:	1
F. ELABORACIÓN:	ene-25			F. REVISIÓN:	
					PÁGINA: 1
A. OBJETIVO:	Realizar la compra de insumos necesarios.				
B. ALCANCE:	Realizar compras hasta el envío de facturas canceladas a contabilidad.				
C. RESPONSABLE:	Administrador.				
D. REQUISITOS:	Lista de necesidades.				
E. INDICADOR:	(compras realizadas/compras programadas*100)				
F. ENTRADAS:	Necesidad de compra.				
G. SALIDAS:	Compra.				
H. CONTROLES:	Políticas de la Institución.				

MATRIZ RESÚMEN																
PROCESO		SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA ANUAL	BENEFICIO	
		TIEMPO	COSTO	ERCIENCIA		TIEMPO	COSTO	ERCIENCIA		TIEMPO	COSTO	ERCIENCIA			TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			
A. INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN		100	3,635	40,00%	43,33%	77	2,596	64,94%	62,98%	23	1,039	24,94%	19,65%	40	920	41,560
B. DOCENCIA																
B1. PLANIFICACIÓN		1070	59,14	36,45%	26,38%	815	46,66	57,06%	47,19%	255	12,48	20,61%	20,81%	4	1020	49,920
B2. EJECUCIÓN		285	22,23	43,86%	43,86%	255	19,89	54,90%	54,90%	30	2,34	11,04%	11,04%	8000	240000	18.720,000
B3. VALORACIÓN		145	6,72	48,28%	66,29%	112	5,995	66,96%	77,65%	33	0,725	18,69%	11,36%	1000	33000	725,000
B4. PROMOCIÓN		575	43,71	34,78%	33,08%	310	23,04	58,06%	55,99%	265	20,67	23,28%	22,91%	40	10600	826,800
C. EVALUACIÓN		220	16,78	38,64%	39,51%	175	12,89	51,43%	54,46%	45	3,89	12,79%	14,95%	160	7200	622,400
D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA																
D1. PUBLICIDAD		345	11,88	44,93%	30,02%	260	7,15	67,31%	56,29%	85	4,725	22,38%	26,27%	4	340	18,900
D2. SELECCIÓN DE PERSONAL		605	19,02	53,72%	47,36%	330	12,9	80,30%	88,41%	275	6,115	26,58%	41,05%	5	1375	30,575
D3. MANTENIMIENTO		115	2,985	43,48%	41,37%	95	2,185	63,16%	63,16%	20	0,8	19,68%	21,79%	48	960	38,400
E. GESTIÓN FINANCIERA																
E1. CONTABILIDAD		285	6,555	38,60%	38,60%	185	4,255	64,86%	64,86%	100	2,3	26,27%	26,27%	200	20000	460,000
E2. PAGOS		240	7,05	50,00%	39,15%	165	4,305	78,79%	69,45%	75	2,745	28,79%	30,30%	84	6300	230,580
E3. COBROS		110	3,04	45,45%	37,83%	80	1,84	56,25%	56,25%	30	1,2	10,80%	18,42%	480	14400	576,000
F. CONTROL DE PERSONAL		240	7,135	45,83%	47,37%	170	5,525	58,82%	61,63%	70	1,61	12,99%	14,26%	336	23520	540,960
G. GESTIÓN DE ADQUISICIONES		450	10,85	44,44%	47,00%	285	6,555	64,91%	64,91%	165	4,295	20,47%	17,91%	48	7920	206,160
TOTAL				608,46%	581,14%			887,76%	878,15%			279,30%	297,00%			
ERCIENCIA PROMEDIO				43,46%	41,51%			63,41%	62,72%			19,95%	21,21%			
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN TIEMPO (MINUTOS)															366635	
BENEFICIO ANUAL TOTAL ESPERADO EN COSTO (DÓLARES)																23.045,695

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se propone el mejoramiento organizacional mediante la cadena de valor empresarial mejorada, mapa de procesos mejorados, factores de éxito, indicadores de gestión, organización por procesos, organigramas, establecimiento de responsabilidades y funciones los cuáles permitirán a la empresa evaluar el desenvolvimiento y mejores resultados.

CADENA DE VALOR

“El análisis de cadena de valor empieza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocio es, según Porter, una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar entregar y apoyar su producto.”³⁵

“FACTORES DE ÉXITO

Hay que establecer los puntos de partida para determinar los indicadores del problema y por ello se seleccionan un número limitado de factores críticos de éxito, definidos como aquellos requisitos necesarios para poder competir con éxito en cada área de oportunidad, siendo ésta, cada proyecto seleccionado perfectamente diferenciado como un área de negocio (proyecto de autovías, carreteras, etc.).

Se mencionan cuatro fuentes principales para la determinación de los factores de éxito.

³⁵ CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.

1. La situación del sector o del mercado.
2. La posición en el mercado, así como los puntos fuertes y débiles específicos de la Institución.
3. Los factores del entorno.
4. Conflictos y problemas internos limitados y coyunturales de la Institución.”³⁶

INDICADORES DE GESTIÓN

“Son aquellos que, normalmente interrelacionando dos ratios o valores, nos aportan una visión complementaría que evalúa diversos aspectos de la gestión de nuestro Departamento.

“Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.”

³⁶ ABASCAL, Francisco: Como se hace un Plan Estratégico, segunda Edición, 1998, Madrid, ESIC Editorial.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

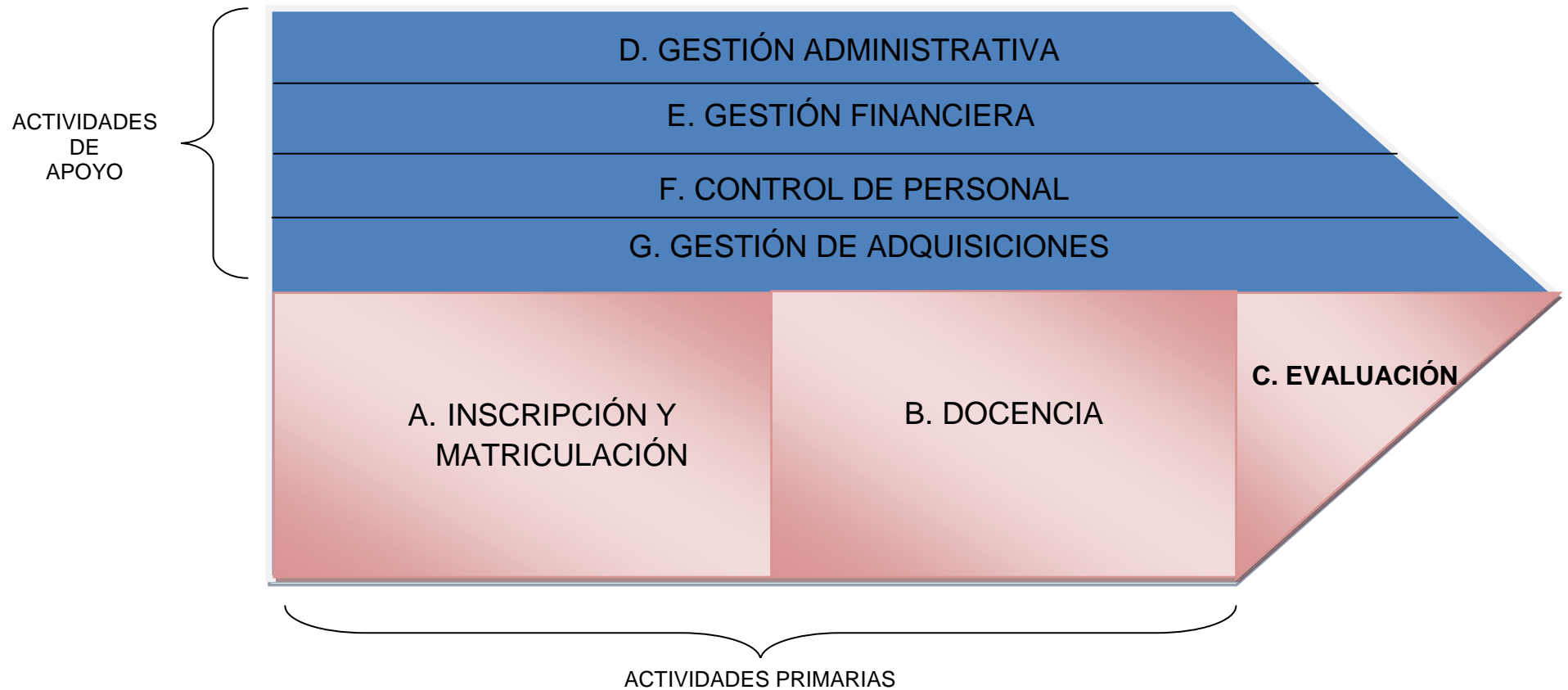
También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.³⁷

³⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

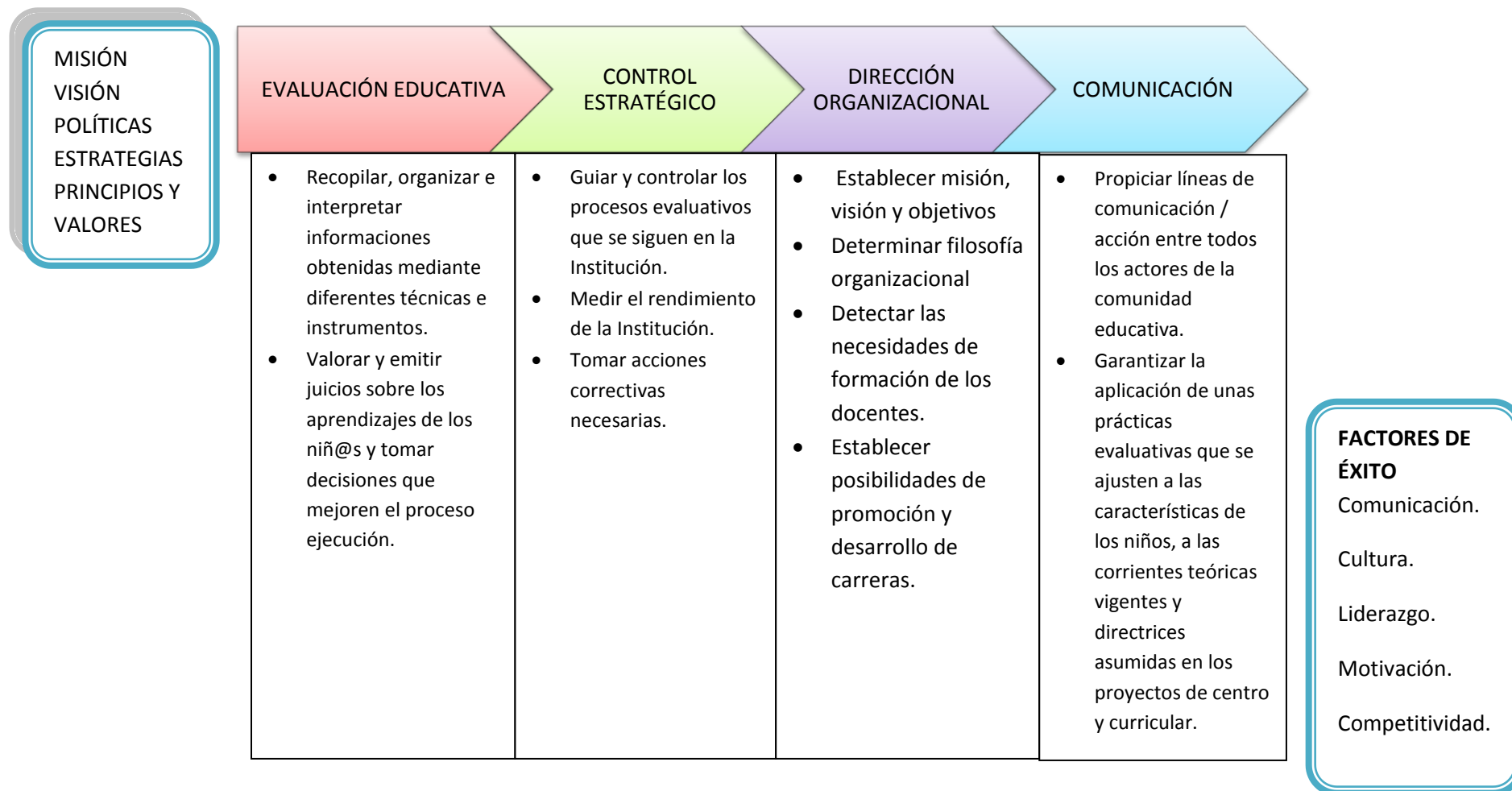
5.1 CADENA DE VALOR “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”

Gráfico No.17: Cadena de valor del Centro Educativo Mario Benedetti



Elaborado por: Marco David Erazo P.

5.2 PROCESO GOBERNANTE DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI” DIRECCIÓN



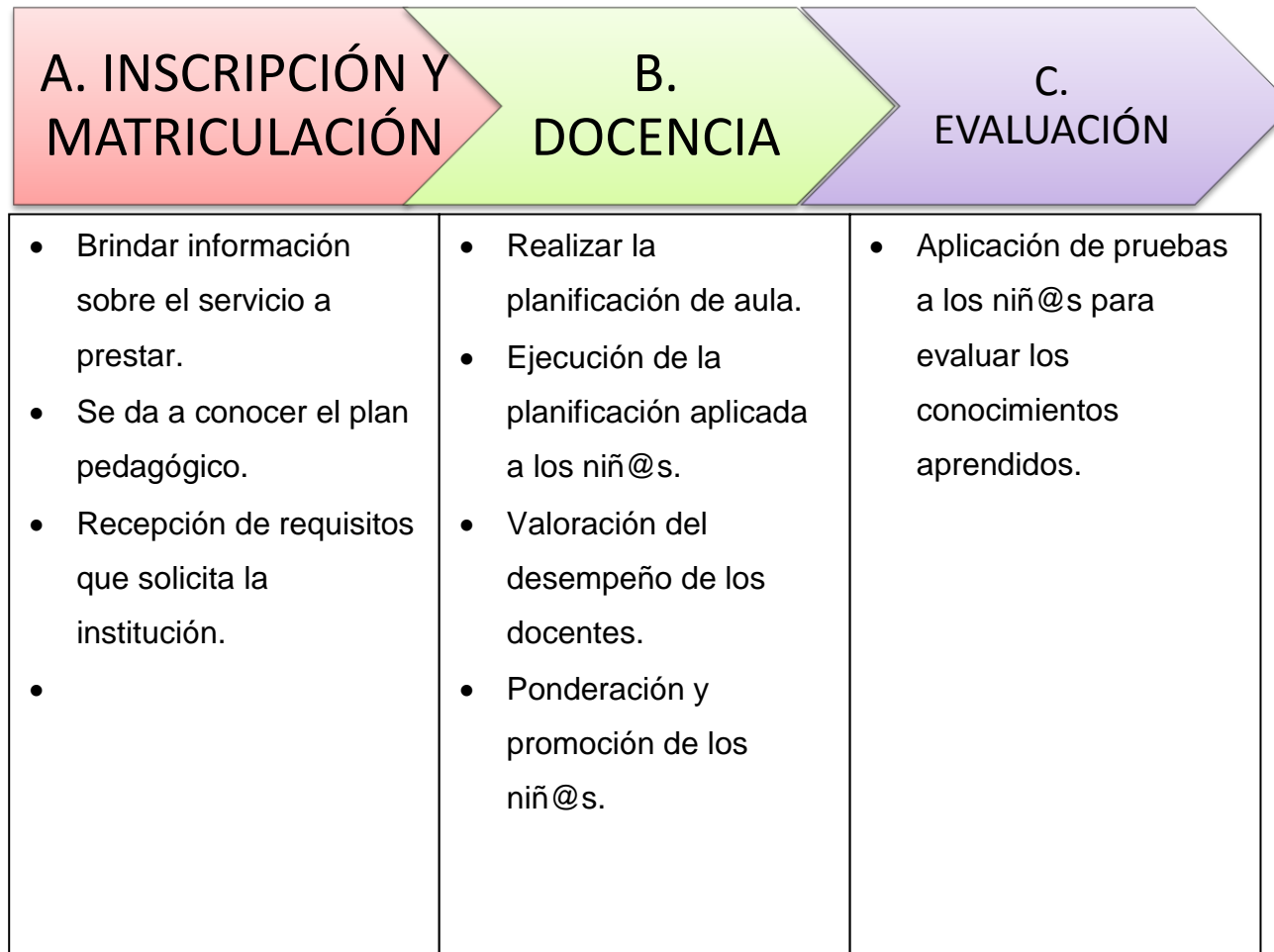
5.3 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO GOBERNANTE DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”

Cuadro No. 11: Propuesta de indicadores para el proceso gobernante

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia en toma de decisiones.	Mide la eficiencia en resolver problemas.	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Actividades planificadas}} * 100$	Durante el año escolar se presentaron 35 problemas de los cuales 30 fueron resueltos con éxito, la eficiencia es de $0,83 * 100 = 83\%$	100%		17	Falta de iniciativas para resolver problemas.
2	Eficiencia en la utilización de recursos.	Mide la eficiencia en la utilización de recursos asignados.	$\frac{\text{Recurso utilizados}}{\text{Recursos asignados}} * 100$	La empresa asignó 5.000 dólares en recursos y se utilizó 4500 dólares por lo tanto la eficiencia es de $0,90 * 100 = 90\%$	98%	8		La empresa ahorra por la buena utilización de recursos.
3	Eficiencia en la distribución de personal.	Mide la eficiencia en la asignación del personal frente a la necesidad del recurso humano.	$\frac{\text{Personal utilizado}}{\text{Personal requerido}} * 100$	La empresa requiere 8 de las cuáles se utiliza 7 por lo tanto la eficiencia es de $0,88 * 100 = 88\%$	100%	12		La empresa ahorra al no contratar una persona mas.
4	Eficiencia de actividades programadas.	Mide el cumplimiento de las actividades en un determinado periodo.	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}} * 100$	La empresa planificó 25 actividades de las cuáles se cumplieron 23 por lo tanto se tiene una eficiencia de $0,92 * 100 = 92\%$	99%		7	Se debe cumplir todas las planificaciones programadas.
5	Eficiencia de tiempo en entrega de planificaciones.	Mide el tiempo de entrega de las planificaciones.	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo planificado}} * 100$	El tiempo planificado es de 60 min. y se utilizó 75 min por lo tanto la eficiencia es de $1,25 * 100 = 125\%$	100%		25	Se utiliza mucho tiempo para la entrega de planificaciones.

5.4 PROCESO PRODUCTIVO DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”

MISIÓN
VISIÓN
POLÍTICAS
ESTRATEGIAS
PRINCIPIOS Y
VALORES



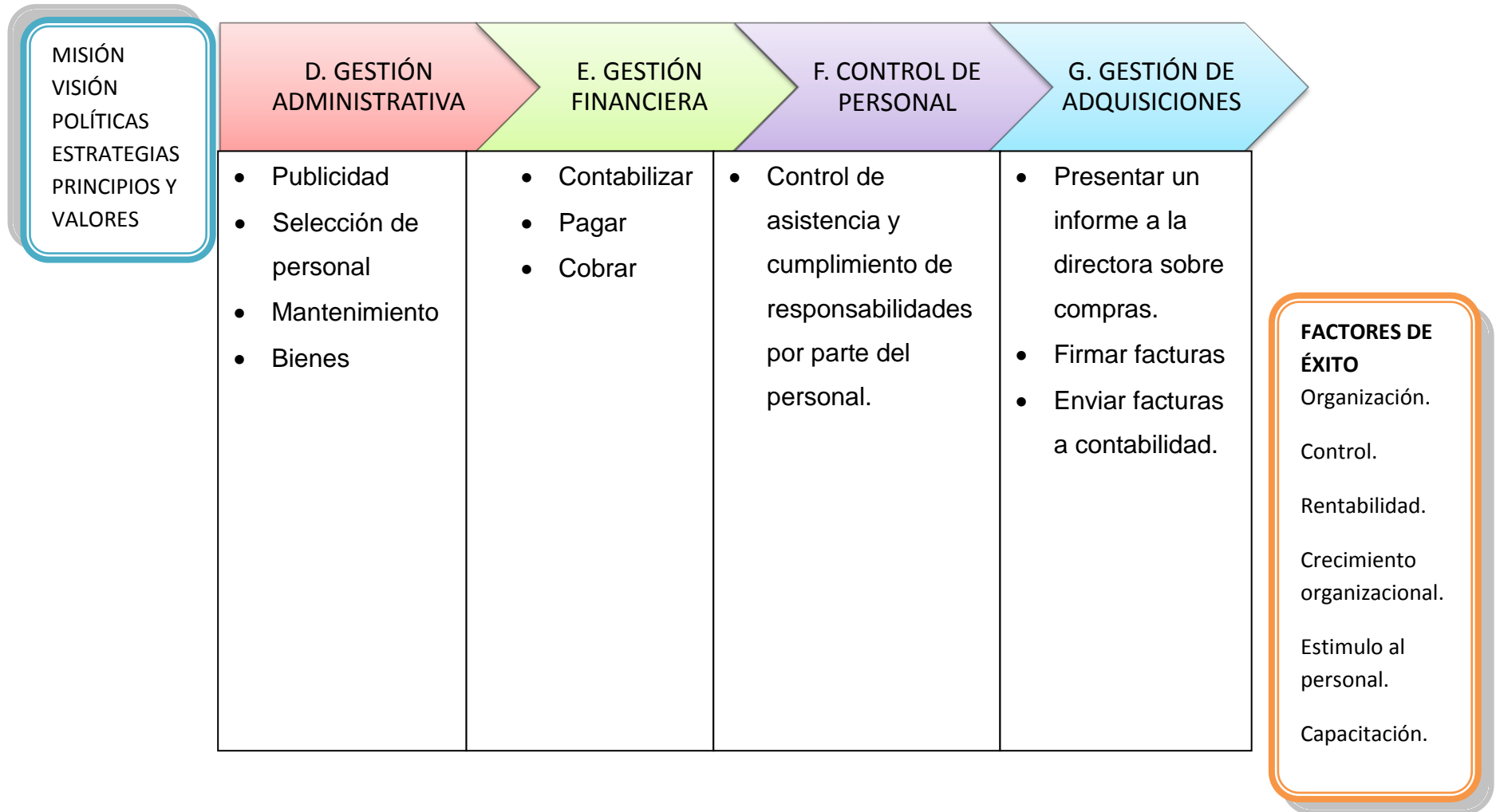
FACTORES DE ÉXITO
Calidad.
Imagen.
Diversificación del servicio.
Comunicación.
Evaluación.

5.5 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”

Cuadro No. 12: Propuesta de indicadores para los procesos productivos

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia en tiempo de matriculación e inscripción.	Mide el tiempo de demora en matricular e inscripción de un niño@.	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo planificado}} * 100$	El tiempo planificado de matriculas es de 120 horas de las cuáles se ha utilizado 108 horas por lo tanto la eficiencia es de $0,9 * 100 = 90\%$	99%	9		Ahorro de tiempo en la matriculación e inscripción del niño.
2	Eficiencia en aplicación de planificaciones de aula.	Muestra el porcentaje de niños que son sometidos a las planificaciones de aula.	$\frac{\text{Total planificaciones de aula realizadas}}{\text{Planificaciones de aula programadas}} * 100$	El total de planificaciones de aula aplicadas es de 35 y las planificaciones de aula programadas es de 40 por lo que la eficiencia es de $0,875 * 100 = 87,5\%$	98%		10,5	Se deben cumplir con todas las planificaciones de aula programadas en el año lectivo.
3	Eficiencia educación de niños.	Muestra el total de niños que asisten a la Institución. que son educados.	$\frac{\text{Total niños que asisten}}{\text{capacidad máxima}} * 100$	El total de niños educandose en la Institución es de 36 y la capacidad máxima de alumnos es de 40 por lo que la eficiencia es de $0,9 * 100 = 90\%$	100%		10	La institución debe de trata de trabajar a su capacidad máxima.
4	Eficiencia en valoración del párvulo.	Muestra el porcentaje de párvulos valorados que reciben al menos una valoración por semana respecto al del total de párvulos.	$\frac{\# \text{parvulos valorados}}{\text{Total de parvulos}} * 100$	El número de párvulos evaluados semanalmente es de 2 y el total en la institución es de 3, por lo tanto el índice es de $0,66 * 100 = 66\%$	90%		24	Se debe valorar a todos los párvulos sin excepción
5	Eficiencia en promoción de niños al siguiente nivel.	Muestra el porcentaje de niños promovidos del un total de inscritos en el nivel.	$\frac{\# \text{de niños inscritos}}{\text{total \# de niños promovidos}} * 100$	El total de niños inscritos en la Institución es de 36 y el total de niños promovidos es de 36 por lo que la eficiencia es de $1 * 100 = 100\%$	100%			Se esta cumpliendo con la promoción planificada de niños.
6	Eficiencia en evaluación de los niños	Mide el porcentaje de niños evaluados de un total de niños que asisten a la Institución.	$\frac{\text{total niños}}{\text{niños evaluados}} * 100$	El total de niños evaluados al menos una vez al día es de 30 y el número total de niños que asisten es de 36 por lo que la eficiencia es de $0,83 * 100 = 83\%$	99%		16	Se debe evaluar continuamente a todos los niños.

5.6 PROCESO DE APOYO DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”



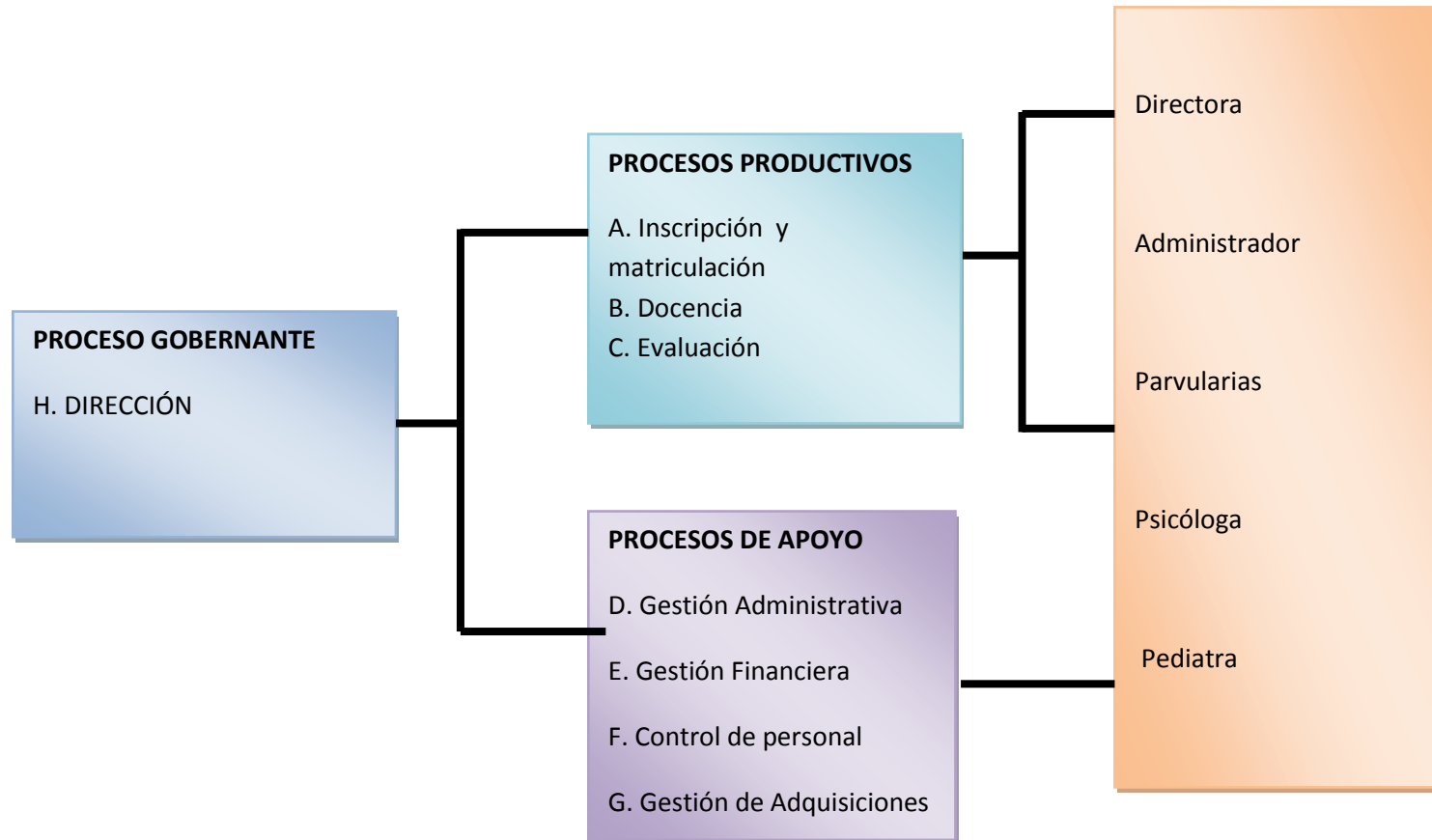
5.7 PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE APOYO DEL “CENTRO EDUCATIVO MARIO BENEDETTI”

Cuadro No. 13: Propuesta de indicadores para los procesos de apoyo

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FÓRMULA	APLICACIÓN	REFERENTE	EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN
						+	-	
1	Eficiencia en la realización de planes de publicidad.	Mide la eficiencia con que la Institución realiza los planes de publicidad.	$\frac{\text{Publicidades realizadas}}{\text{Publicidades programadas}} * 100$	La Institución ha realizado 4 planes de publicidad al año de un total de 4 planes de publicidad por lo que la eficiencia de 1 * 100 = 100%	98%	2		Se esta cumpliendo con todas los planes de publicidad programadas.
2	Eficiencia en determinar el recurso humano necesario para operar la Institución.	Mide la eficiencia con que la Institución contrata al personal requerido.	$\frac{\text{Total personal contratado}}{\text{Personal requerido}} * 100$	El total de personal contratado es de 5 y el total de personal requerido es de 7 siendo la eficiencia de 0,71 * 100 = 71%	98%		27	Se debe contratar mas personal para cubrir con todas las actividades programadas.
3	Eficiencia en el mantenimiento.	Mide el cumplimiento programado de mantenimiento	$\frac{\# \text{ de mantenimientos realizados}}{\# \text{ de mantenimientos programados}} * 100$	Se programa 24 mantenimientos anuales y se realizan 22 mantenimientos por lo tanto la eficiencia es del 0,91 * 100 = 91%	95%		4	Se debe de cumplir con todos los mantenimiento programados.
4	Eficiencia en la emisión de estados financieros.	Mide la eficiencia en la emisión de estados financieros.	$\frac{\text{estados financieros realizados}}{\text{estados financieros programados}} * 100$	Se programa 4 emisiones de estados financieros y se realizan 2 por lo tanto la eficiencia es del 0,5 * 100 = 50%	90%		40	Se debe emitir estados financieros así no exiga la ley ya que nos muestra como se encuentra la institución.
5	Eficiencia en planificación de pagos puntualmente	Mide la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado por la Institución.	$\frac{\text{Pagos realizados}}{\text{Pagos programados}} * 100$	Se programa 7 pagos mensuales y se realizan las 6 puntuales por lo tanto la eficiencia es del 0,85 * 100 = 85%	95%		10	Se debe cumplir todas las planificaciones programadas.
6	Eficiencia en planificación de pagos puntualmente	Mide el nivel de cobros mensuales del total de los programados.	$\frac{\text{Cobro realizados}}{\text{Cobros programados}} * 100$	Se programa 36 cobros mensuales y se realizan las 30 puntuales por lo tanto la eficiencia es del 0,83 * 100 = 83%	95%		12	Se debe cobrar a los padres de familia con anticipación.
7	Eficiencia en asistencia del personal.	Mide el grado de asistencia por parte del personal.	$\frac{\text{Total personal contratado}}{\text{Asistencia de personal.}} * 100$	El total de personal contratado es de 5 y el total de personal que asiste regularmente es de 5 siendo la eficiencia de 1 * 100 = 100%	95%	5		Siempre el personal esta sometido a faltar por causas de fuerza mayor.
8	Eficiencia en planificación de compras	Mide el cumplimiento del plan de compras	$\frac{\text{Compras realizadas}}{\text{Compras programadas}} * 100$	Se programa 4 compras mensuales y se realizan las 4 por lo tanto la eficiencia es del 1 * 100 = 100%	99%	1		Se debe incentivar a los docentes con capacitaciones gratuitas.

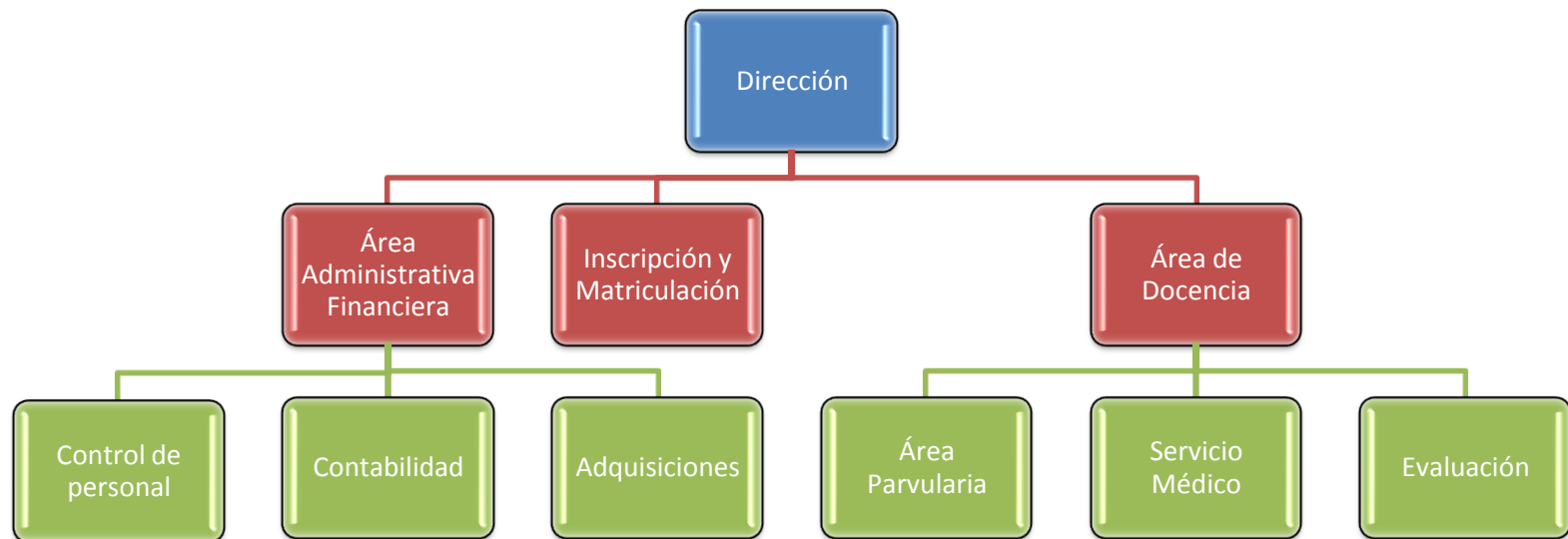
5.8 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Gráfico No.18: Organización por procesos



5.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico No.19: Organigrama estructural



5.10 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES:

Una vez establecido el proceso gobernante, productivos y de apoyo, se procede a determinar responsabilidades y competencias del equipo de trabajo de la empresa, para el mejor desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos de cada área.

5.10.1 Proceso Gobernante: Gestión directiva

Actividades/ Responsabilidades

- Ostentar la representación del centro y representar oficialmente a la Administración educativa en el centro, sin perjuicio de las atribuciones de las demás autoridades educativas.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia la consecución del proyecto educativo del mismo, convocar y presidir los actos académicos, los órganos colegiados de gobierno, sus comisiones, y la comisión de coordinación pedagógica y ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia, pudiendo delegar la presidencia de las comisiones en otros órganos unipersonales de gobierno.
- Coordinar el proceso de elaboración participativa del proyecto educativo del centro, del reglamento de régimen interior y de la programación general anual, de acuerdo con las directrices y propuestas de los órganos de gobierno y de participación del centro, velando por su correcta aplicación de conformidad con los criterios establecidos por la Administración educativa.
- Gestionar los medios humanos y materiales del centro asignando provisionalmente, oído el claustro, los diferentes ciclos, cursos, áreas y horarios al profesorado, teniendo en cuenta la especialidad del puesto de trabajo al que esté adscrito y las

especialidades que tenga reconocidas, hasta su aprobación definitiva por la Inspección de Educación; coordinando, asimismo, las propuestas de utilización de los medios y materiales elevadas por el claustro, realizando las contrataciones de obras, servicios y suministros, conforme a la normativa en vigor, y administrando los ingresos, autorizando los gastos y ordenando los pagos, de acuerdo con el presupuesto del centro.

- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro, controlar su asistencia al trabajo y su régimen disciplinario, otorgar los permisos en los términos previstos normativamente, mantener las relaciones administrativas con la correspondiente Dirección Territorial de Educación y designar los órganos unipersonales de gobierno y de coordinación pedagógica que le competan.
- Colaborar con la Administración educativa en lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro, participando en las evaluaciones externas que periódicamente se lleven a cabo y propiciando la evaluación interna del funcionamiento del centro y de todos sus proyectos y actividades, proporcionar la información requerida por aquélla, visar las certificaciones y documentos oficiales del centro,

5.10.2 Proceso Productivo: Inscripción y matriculación

Actividades / Responsabilidades

- Brindar información (requisitos) detallada sobre los servicios que brinda la institución.
- Recepcionar todos los requisitos completos y en el orden establecido sin ninguna excepción.

- Dar a conocer al público en general los costos y horarios que ofrece la Institución por los servicios prestados.
- Ofrecer al público el plan pedagógico al cual se adhiere la institución para cumplir con sus objetivos.
- Entrevista con la Directora, en donde los padres y el alumno conocerán los lineamientos disciplinarios de la Institución
- Mostrar las instalaciones y servicios extras que ofrece la institución.
- Dar prioridad de inscripción y matriculación a los niños que cumplan con todos los requisitos.
- Cobrar los costos de inscripción y matriculación respectivamente.
- Enviar las facturas canceladas a contabilidad.

5.10.3 Proceso Productivo: Docencia Actividades / Responsabilidades

- Obtener y realizar el programa curricular.
- Velar por el adecuado desarrollo de la reforma curricular del nivel.
- Realizar la planificación profesionalmente conforme al programa curricular institucional.
- Elaborar documentos y material didáctico que complementen el perfeccionamiento en todas las áreas y desarrollo de la Institución.
- Incentivar y apoyar estudios e investigaciones en el área del desarrollo infantil y de la educación parvularia que permitan retroalimentar el diseño de políticas y programas.
- Mantenerse al tanto de los últimos estudios parvularios y aplicarlos en los métodos de educación.
- Se debe cumplir con las responsabilidades asignadas para que su desempeño sea valorado.
- Programar las reuniones de padres de familia.

- Evaluar continuamente al niño y posteriormente promover al niño al siguiente nivel si es el caso.

5.10.4 Proceso productivo: Evaluación

Actividades / Responsabilidades

- Evaluar permanentemente el desarrollo y desempeño del niño.
- Llevar un registro de cada niño, donde se mida su comportamiento, desarrollo aptitudes, actitudes y avance de aprendizaje.
- Informar y dar cuenta en las instancias internas (directora) y extrernas (padres de familia) de la Institución, sobre el cumplimiento y avance de las metas establecidas al inicio del periodo escolar.
- .Actualizar la base de datos de los programas que desarrolla la parvularia.

5.10.5 Proceso de apoyo: Gestión Administrativa

Actividades / Responsabilidades

- Controlar y supervisar eficiente y oportunamente la gestión administrativa en los programas y estrategias implementados regionalmente.
- Realizar propuestas de planes de publicidad y ejecutarlas.
- Publicar el requerimiento y seleccionar al personal mas apto para la vacante.
- Realizar permanentemente planes de mantenimiento preventivo.
- Establecer los objetivos generales y específicos.
- Descripción de políticas de reclutamiento y selección de personal.

- Planes de capacitación.
- Planificaciones estratégicas.
- Diseñar y planificar publicidad.
- Asignación recurso humano a cada área.
- Analisis de resultados administrativos.
- Contratación personal.
- Capacitación del personal.
- Emisión de informes del área administrativa.
- Planificación de mantenimiento.

5.10.6 Proceso de apoyo: Gestión Financiera

Actividades / Responsabilidades

- Revisar la información contable, registrar los documentos y resumir en terminos monetarios.
- Registro y revisión de la información contable.
- Emisión de la lista de empleados y pagos a los mismos.
- Cobro a los padres de familia por los servicios prestados.
- Asignación de recursos por parte de la Institución.
- Emisión de estados financieros.

5.10.7 Proceso de apoyo: Control de personal

Actividades / Responsabilidades

- Realizar la lista del personal contratado.
- Control y registro del horario pactado con el docente.
- Control diario de asistencia.
- Cumplimiento de actividades planificadas.
- Apuntar las horas extras y horas de atrasos.

5.10.8 Proceso de apoyo: Gestión de adquisiciones

Actividades / Responsabilidades

- Desarrollo del plan de adquisiciones.
- Realizar un plan estratégico de compras.
- Registro de la base de datos de proveedores.
- Cumplir con las actividades planificadas.
- Fidelización con proveedores.
- Definir políticas de compras.
- Negociación de descuentos con los proveedores.

5.11. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y CARGOS

❖ Dirección

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Directora.

Jefe Inmediato: No aplica.

Personal a su cargo: Jefe Administrativo Financiero, Inscripciones y matriculas, Personal de docencia.

Naturaleza de su cargo:

Establecer y definir las metas de la organización así como las acciones que se deben tomar para concretar la visión y misión de la Institución.

Actividades Principales

- Ocuparse de la Organización administrativa y pedagógica.
- Diseñar y supervisar las diversas actividades con la participación de los responsables.

- Coordinar el funcionamiento de la institución con la comunidad e instituciones similares.
- Implementar reglamentos, normas, disposiciones y asegurarse que se cumplan.
- Intervenir en la selección y reclutamiento de personal
- Conducir y coordinar al personal
- Orientar y evaluar el desempeño de los integrantes del plantel
- Prever programas de entrenamiento y capacitación del personal.
- Atender y dar información a los padres.
- Observar el desarrollo de las actividades en los distintos ámbitos, sectores y grupos.
- Alentar y estimular los logros positivos y reajustar las disfunciones.
- Elaborar informes y documentos del desempeño de la institución.
- Resolver problemas con los niños, padres y maestros.
- Supervisar las planificaciones y su ejecución.
- Observar el desenvolvimiento de las actividades con los niños / as
- Supervisar informes y observaciones referidas a los niños / as
- Coordinar fechas, temas y características de las reuniones y entrevistas con padres e intervenir en aquellas que lo requieran.
- Planificar y evaluar el desarrollo de las actividades mensuales.
- Coordinar las acciones de todo el personal
- Velar por el buen funcionamiento del centro y por la coordinación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Revisar continuamente las planificaciones de aula realizadas por las parvularias.
- Establecer políticas y estrategias.
- Aprobar planes de: adquisiciones, capacitación y publicidad.
- Potenciar e impulsar la colaboración con las familias y con las instituciones y organismos que faciliten la relación del centro con el entorno.

- Tomar decisiones con relación a las actividades administrativas esenciales
- Planificar actividades a efectuarse en la Institución.
- Analizar Estados Financieros.
- Controlar el cumplimiento de estrategias, políticas y objetivos de la Institución.
- Proponer procedimientos de evaluación de las distintas actividades y proyectos del centro.
- Realizar entrevista para contratación de personal
- Gestionar los recursos humanos y materiales del centro a través de una adecuada organización y funcionamiento del mismo.

Equipos a utilizar

- Laptop con internet.
- Calculadora.

Perfil por competencias

Formación Académica: Parvularia, Administrador de empresas, ingeniería comercial, o carreras afines

Otros conocimientos: Conocimientos en la educación parvularia, manejo de recursos humanos y docencia.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia como parvularia en una escuela.

Edad: 24 - 40 años.

Sexo: Femenino.

❖ **Área Administrativa Financiera**

Jefe Administrativo Financiero.

Contador.

Jefe de adquisiciones.

Jefe de control de personal.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe Administrativo Financiero.

Jefe Inmediato: Directora.

Personal a su cargo: Contador, jefe de adquisiciones, jefe de control de personal.

Naturaleza de su cargo:

Colaborar con el desarrollo del área administrativa financiera manteniendo una adecuada comunicación, capacitación de personal y correcto manejo de estados financieros.

Actividades Principales

- Elaborar, en colaboración con la directora, los horarios académicos del alumnado y del profesorado, de acuerdo con los criterios pedagógicos y organizativos incluidos en la programación general anual, así como velar por su estricto cumplimiento.
- Verificar el cumplimiento del plan de adquisiciones.
- Coordinar, con la colaboración del representante del centro correspondiente de las parvularias y recursos que haya sido elegido, las actividades de perfeccionamiento de las parvularias, así como planificar y coordinar las actividades de formación y los proyectos que se realicen en el centro.
- Verificar y controlar plan de capacitación.

- Registro y control de compras, cobros y pagos.
- Participar coordinadamente junto con la directora en el desarrollo de las funciones.
- Determinar necesidades de los docentes.
- Coordinar la utilización de espacios, medios y materiales didácticos de uso común para el desarrollo de las actividades de carácter académico.
- Contribuir al cumplimiento de objetivos y políticas.
- Planificar las compras, cobros y pagos.

Equipos a utilizar

- Computadora con internet.
- Impresora.

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero comercial, administrador de empresas.

Otros conocimientos: Conocimientos en la educación parvularia, computación, manejo de personal.

Experiencia: 2 años en áreas similares al cargo a ocupar.

Edad: 24 - 50 años.

Sexo: Indefinido.

Denominación del Cargo: Contador.

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero.

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Complir con las actividades necesarias para el correcto funcionamiento del área financiera.

Actividades Principales

- Comprobar el correcto ingreso de información al sistema.
- Coordinar el desarrollo de actividades de inversión y convenios con el Estado.
- Mantener un buen manejo de información financiera.
- Realizar declaraciones.
- Emitir Estados Financieros.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Emitir informes.
- Analizar Estados Financieros.
- Realizar presupuestos.
- Supervisar y controlar el manejo de documentos.

Equipos a utilizar

- Computadora.
- Calculadora.
- Impresora.

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en Finanzas y auditoría.

Otros conocimientos: Contabilidad; conocimiento de leyes tributarias, contabilidad de costos, manejo de software contable.

Experiencia: Mínimo 2 años en contabilidad de empresas productivas.

Edad: 26 - 45 años

Sexo: Indistinto.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de adquisiciones

Jefe Inmediato: Jefe administrativo financiero

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Ayudar en el manejo de inventarios y el cumplimiento del plan de compras.

Actividades Principales

- Registrar detalladamente las compras realizadas.
- Cumplir con el plan de compras establecido.
- Realizar alianzas y convenios con los proveedores.
- Cotizar precios en el mercado y compararlos.
- Archivar y documentar.

Equipos a utilizar

- Computadora.

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller en comercio y administración, conocimientos básicos contables.

Otros conocimientos: Software contable y manejo de inventarios.

Experiencia: 2 años como auxiliar contable.

Edad: 20 - 40 años.

Sexo: Indefinido.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de Control de personal.

Jefe Inmediato: Jefe Administrativo Financiero.

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Inducir, capacitar y velar por el bienestar económico o social; así como desarrollar actividades que insentiven al desarrollo del personal.

Actividades Principales

- Control del Recurso Humano.
- Realizar la entrevista para aspirantes al puesto.
- Realizar planes de capacitación.
- Realizar informes del desempeño mensual del personal.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Organizar eventos sociales de integración.
- Hacer cumplir los objetivos administrativos.
- Lograr eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Equipos a utilizar

- Computadora.
- Impresora.
- Infocus.

Perfil por competencias

Formación Académica: Al menos quinto nivel de administración de empresas.

Otros conocimientos: Manejo de personal, conocimiento de derecho laboral, conocimientos de psicología, técnicas de comunicación.

Experiencia: 1 año en áreas afines al cargo.

Edad: 23 - 45 años.

Sexo: Indistinto.

❖ **Inscripción y matriculación**

Tesorera.

Asistente.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Tesorera.

Jefe Inmediato: Directora.

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para cumplir el proceso de inscripción y matriculación.

Actividades Principales

- Recibir documentos que sustenten información.
- Recaudación y distribución de ingresos de la Institución.
- Registrar información.
- Custodia de los recursos.
- Documentar y archivar.
- Elaboración de flujos de caja.
- Minimizar la devolución por parte del banco de cheques con defectos de firmas, falta de fondos, etc.

- Implementar medios externos (internet) para obtener información financiera y bancaria actualizada.

Equipos a utilizar

- Computadora.
- Sumadora.
- Impresora.

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller contador o contadora, estudiante universitario de carreras afines al cargo.

Otros conocimientos: Contabilidad y manejo de software contable.

Experiencia: 1 año de auxiliar contable.

Edad: 20 - 40 años.

Sexo: Femenino.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Asistente.

Jefe Inmediato: Tesorera.

Personal a su cargo: No aplica

Naturaleza de su cargo:

Contribuir al correcto desarrollo de las actividades necesarias para agilizar el proceso de matriculación e inscripción.

Actividades Principales

- Recibir documentos que sustentan información.
- Procesar información.
- Generar ingresos.
- Generar egresos.
- Generar retenciones.
- Realizar cheques.
- Registrar pagos.
- Determinar prioridades de pago.
- Realizar cuadro de caja.
- Realizar informes.
- Realizar anexos transaccionales.
- Documentar y archivar.
- Generar y controlar planillas del IESS.

Equipos a utilizar

- Computadora
- Sumadora
- Impresora

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller con especialización en contabilidad, estudiante universitario de auditoría.

Otros conocimientos: contabilidad computarizada, anexos transaccionales y actualización tributaria

Experiencia: 1 años de auxiliar contable

Edad: 20-40 años

Sexo: indistinto

❖ Área de Docencia

Jefe de docencia.

Parvularias.

Personal de limpieza y cocina.

Psicólogo.

Pediatra.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Jefe de docencia.

Jefe Inmediato: No aplica.

Personal a su cargo: Parvularias, Personal de limpieza y cocina, Psicólogo, Pediatra.

Naturaleza de su cargo:

Colaborar con tareas necesarias para la venta de productos de panadería, pastelería y productos terminados en el punto de venta

Actividades Principales

- Establecer las políticas conjuntamente con los docentes e implementar acciones que faciliten y promuevan la formación integral de los miembros de la Institución.
- Administrar las actividades de su quehacer orientadas especialmente al estudiante, junto a los programas de extensión interna y externa de la Institución.
- Desarrollar un ambiente social entre el personal de la institución con el fin de integrarlos como equipo.
- Representar a la Institución en todos los organismos nacionales e internacionales, relacionados con las actividades de su quehacer.

Equipos a utilizar

- ❖ Computadora.
- ❖ Software administrativo.

Perfil por competencias

Formación Académica: Ingeniero en recursos humanos.

Otros conocimientos: Manejo de personal y relaciones humanas.

Experiencia: 1 año en un Centro Educativo.

Edad: 23 - 40 años

Sexo: indistinto

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Parvularias

Jefe Inmediato: Jefe de docencia.

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Colaborar con tareas necesarias para la venta de productos de panadería, pastelería y productos terminados en el punto de venta

Actividades Principales

- Establecer una relación afectuosa y respetuosa con todos los niños, padres de familia y compañeros de trabajo.
- Colaborar con; reuniones y eventos convocadas por la Dirección
- Coordinar acciones con la psicóloga y la pediatra en caso de ser necesario.

- Cooperar con la pediatra y con la psicóloga.
- Planificar y evaluar diariamente las actividades que se llevarán a cabo con el grupo.
- Presentar a la Directora, la planificación de las actividades quincenales de cada unidad para su aprobación, con una semana de anticipación.
- Actualizarse permanentemente en los conocimientos y técnicas pedagógicas.
- Participar en los talleres de capacitación o reuniones pedagógicas.
- Colaborar con el aseo e higiene del centro.
- Informar a las autoridades sobre los daños, desperfectos o situaciones anormales que pudieran afectar a los bienes y/o al buen funcionamiento de la Institución.
- Contribuir a la personalización de la educación, favoreciendo el desarrollo de todos los aspectos de la persona.
- Promover iniciativas en el ámbito de la experimentación y de la investigación pedagógica y en la formación del profesorado del centro.
- Elegir sus representantes en el Consejo Escolar del centro y en la Comisión de selección de Director.
- Ser informado por el Director de la aplicación del régimen disciplinario del centro.
- Elaborar la propuesta de organización de la orientación educativa y del plan de acción tutorial.
- Elaborar la propuesta de criterios para realizar las adaptaciones curriculares de los alumnos.
- Proponer medidas e iniciativas que favorezcan la convivencia en el centro.
- Favorecer la adquisición de aprendizajes más funcionales.
- Ajustar la respuesta educativa a las necesidades de cada alumno.

- Informar permanentemente a los padres de familia el desempeño de sus hijos.

Equipos a utilizar

- ❖ Televisor.
- ❖ DVD.
- ❖ Grabadora.
- ❖ Computadoras.

Perfil por competencias

Formación Académica: Parvularias

Otros conocimientos: Manejo de personal y relaciones humanas.

Experiencia: 1 año en un Centro Educativo.

Edad: 23 - 40 años

Sexo: indistinto

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Personal de limpieza y cocina.

Jefe Inmediato: Jefe de docencia.

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Colaborar con tareas necesarias para la venta de productos de panadería, pastelería y productos terminados en el punto de venta

Actividades Principales

- Realización de la limpieza en las aulas, despachos, servicios y demás dependencias de la Universidad, moviendo pequeño mobiliario y enseres necesarios de la correspondiente dependencia.
- Cocinar según el menú semanal preestablecido.
- Ordenación de enseres.
- Manipulación, en su caso, de maquinaria de limpieza.
- Comunicar a sus superiores, las necesidades de material fungible.
- En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.
- Limpieza de instalaciones, equipamiento y enseres de la unidad de destino.
- Garantizar la apertura y cierre del edificio y dependencias donde presta servicio.
Controlar el estado de funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza del edificio donde presta servicios.
- Garantizar el control del acceso de personas al local, recibéndolas y acompañándolas cuando resulte conveniente.
- Vigilar el estado del local y el funcionamiento de sus instalaciones, comunicando cualquier anomalía al responsable administrativo.

Equipos a utilizar

- ❖ Cocina y utensilios de cocina.
- ❖ Utensilios de limpieza.

Perfil por competencias

Formación Académica: Bachiller

Otros conocimientos: Conocimiento básico del desarrollo de un niño.

Experiencia: 1 año en un Centro Educativo.

Edad: 18 - 35 años

Sexo: indistinto

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Pediatra

Jefe Inmediato: Jefe de docencia.

Personal a su cargo: No aplica.

Naturaleza de su cargo:

Contribuir con la Institución en la formación pedagógica de los niños, crianza, educación, crecimiento y desarrollo sano.

Actividades Principales

- Realizar con los padres la entrevista y análisis previas al ingreso de cada niño o niña. (si es posible se entrevistará a los dos padres).
- Efectuar controles periódicos en salud y registros de crecimiento y desarrollo.
- Supervisar las inmunizaciones establecidas por el Ministerio de Salud. (copia del carnet de vacunas).
- Autorizar e informar a las autoridades de retiros temporales de niños y niñas con enfermedades infecto contagiosas o enfermedades que pongan en riesgo la integridad del mismo.
- Autorizar el re-ingreso de niños que hayan sido esperados de la Institución por enfermedad.
- Orientar a padres y docentes.

- Llevar fichas, historias clínicas y otros materiales para el legado de cada niño.

Materiales a utilizar

- Fonendoscopio.
- Termómetro.
- Equipo de diagnóstico.

Perfil por competencias

Formación Académica: Ciclo básico

Otros conocimientos: Neonatología.

Experiencia: 2 años como pediatra activo.

Edad: 25 – 50 años

Sexo: Indefinido.

Datos de Identificación

Denominación del Cargo: Psicóloga.

Jefe Inmediato: Administrador.

Personal a su cargo: Jefe de docencia.

Naturaleza de su cargo:

Colaboración en la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo y Curricular del centro.

Actividades Principales

- Cuidado del clima afectivo. El ámbito afectivo y social en el aula y creación de un ambiente emocional óptimo para los más pequeños desde el trabajo con el profesorado y la familia.

- Valoración del desarrollo. Técnicas de observación y registro. Pase de pruebas estandarizadas. Elaboración de informes.
- Intervención y asesoramiento en los problemas más comunes en la primera infancia.
- Detección de necesidades educativas especiales.
- Detección de problemática socio-familiar. Red social de apoyo.
- Programas de prevención y estimulación temprana.

CON RESPECTO A LOS NIÑOS

- Observar los grupos en sus salas y en los distintos momentos de la jornada.
- Orientar y complementar el seguimiento de algunos niños y niñas cuando presenten dificultades.
- Elaborar informes, evaluaciones y registrar entrevistas y observaciones.

CON RESPECTO A LOS PADRES

- Realizar entrevistas de orientación y asesoramiento.
- Coordinar reuniones de padres para esclarecer aspectos del crecimiento y desarrollo, miedos, preguntas infantiles.

CON RESPECTO A LOS DOCENTES Y DEMÁS PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

- Participar en reuniones de entrenamiento sobre temas que se crean indispensables para mejorar la calidad de atención a los niño/as.
- Coordinar con las maestras a fin de orientar la tarea psicopedagógica y el seguimiento de los grupos y de los niños con dificultades.
- Facilitar información y orientación al personal sobre como sobrellevar situaciones difíciles.

Equipos y técnicas a utilizar

- Técnicas y juegos interactivos.
- Juegos didácticos.
- Rompecabezas.
- Computadores.

Perfil por competencias

Formación Académica: Psicólogo.

Otros conocimientos: Psicología infantil.

Experiencia: 2 años.

Edad: 27 - 50 años.

Sexo: Indefinido.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La falta de procesos documentados no permite una adecuada gestión integral de la educación afectando directamente en el incremento de costos, tiempos productivos, rentabilidad de la Institución y agilidad productiva.
- La falta de delegación de responsabilidades dentro de la Institución no permite un correcto desempeño del personal ya que las decisiones son lentas y las deliberaciones tardías.
- Se nota que actualmente la Institución tiene competencia en el sector como son las escuelas fiscales las cuáles son gratuitas o de mayor acceso económico, siendo una amenaza media para la Institución.
- En el Centro Educativo se denota la falta de procedimientos, objetivos, planificación, misión, visión y políticas, las cuáles son puntos débiles que no permiten el correcto funcionamiento de la institución.
- El grado de satisfacción de los clientes es muy alto lo cual han permitido al Centro Educativo sobresalir de entre los demás y logra posicionarse en su área.
- Los procesos identificados y registrados, se los está realizando de manera inadecuada por lo que las eficiencias son bajas en tiempo y costo.

- Los procesos productivos de la Institución son fundamentales ya que son la razón de ser de la misma y se producen eficiencias bajas por la centralización de la toma de decisiones y mala delegación de responsabilidades.
- Con la implementación del mejoramiento a los procesos de la institución, se lograría obtener un ahorro anual esperado en costos de \$ 23.045,695 dólares.

6.2. Recomendaciones

- Aplicar el presente proyecto de tesis en la Institución ya que se obtendrían muchos beneficios tanto económicamente como organizacionalmente.
- Al documentar de manera formal la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la Institución se logra fortalecer a la misma y trabajar en pos de ella.
- La aplicación de un plan de adquisiciones, mantenimiento, publicidad y control de personal permite a la empresa mejorar eficiencias tanto en tiempo y costos.
- Realizar la administración más formal, aplicando estrategias que minimicen debilidades, contrarresten el efecto de las amenazas, aprovechen oportunidades y maximicen fortalezas.
- Documentar los procesos levantados y mejorados de acuerdo a la tesis realizada.

- Perfeccionar las eficiencias de los procesos productivos a través de la implementación de nuevas técnicas, herramientas y tecnologías de la información y comunicación que existen al alcance.
- Integrar los procesos más allá de la Institución para conseguir que la continuidad de la atención se convierta en una realidad.
- Llevar un registro histórico para mejorar el desempeño de la empresa y una base de datos actualizada.
- Aplicar la propuesta de organización por procesos en la Institución a través del establecimiento de responsabilidades y funciones que permitirán un mejor desempeño institucional.
- Preparar e inducir al personal para el mejoramiento de procesos del Centro Educativo Mario Benedetti.

BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL, Francisco: Como se hace un Plan Estratégico, segunda Edición, 1998, Madrid, ESIC Editorial.
- CERTO, S; Peter: Dirección estratégica, tercera edición, 1997, México, Editorial McGraw - Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, quinta edición, 1999, Colombia, McGraw - Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la teoría general de la administración, 2000, México, McGraw - Hil.
- CUMMINGS, Thomas G. / Christopher G. Worley: Desarrollo Organizacional y Cambio, octava edición, 2007, México, Cengage Learning Editores.
- ERIKSON, E.: Infancia y sociedad, 1963, Nueva York, Norton.; MUSSEN, P.H., Conger, J.J., y Kagan: Desarrollo del niños y su personalidad, 1969, New York.
- EVANS, James: Administración y control de la calidad, 2000, México, International Thompson Editores.
- FRED, David: Administración Estratégica, novena edición, 2003, México, Pearson Educación.

- GONZÁLES, Francisco: Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión, Madrid, FC Editorial.
- HARRINGTON, James: Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, 1994, Bogotá.
- HODGE. B.J.: Teoría de la Organización, 2003, Madrid, Pearson Educación.
- JURAN, J. M.: Juran y la Calidad por el Diseño, 1992, Madrid.
- KOONTZ – ODONNELL. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw-Hill. Estados Unidos. 1986.
- KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary: Fundamentos de Marketing, México, 2003, Pearson Educación.
- NTE-ISO 9000:2000: Sistemas de Gestión de la Calidad, Conceptos y Vocabulario
- PEREZ, José Antonio: Gestión por procesos, tercera edición, Madrid, 2009, ESIC Editorial.
- PORTER, Michael E.: Ventaja Competitiva, 1996, México, Compañía Editorial Continental.
- SERNA, Humberto.: Planeación y Gestión Estratégica, 1994, Bogotá, Fondo Editorial Legis.

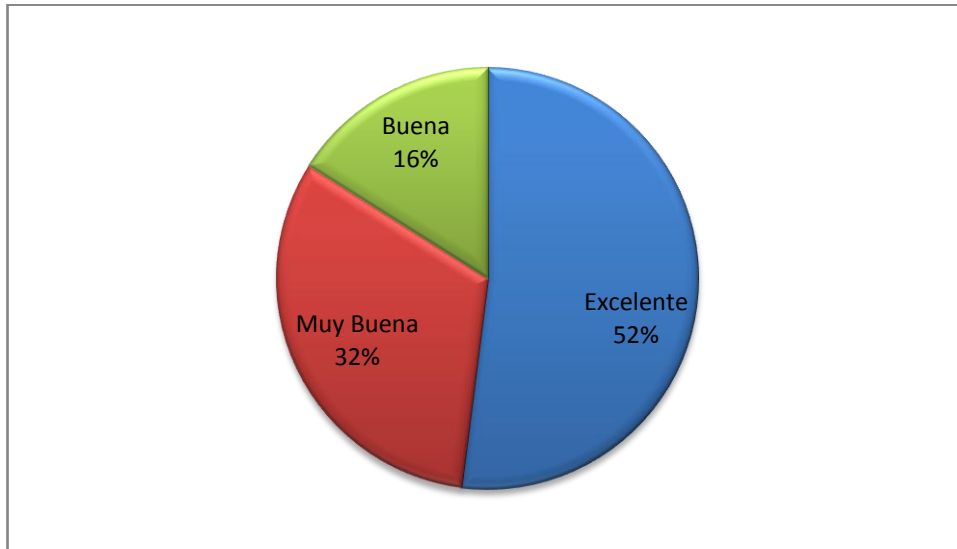
- SERRAT, Alberto G.: Aplicación del ISO 9000 y Cómo implantarlo, 1995, Wilmington-USA, Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- TERRY. George. Principios de administración. Editorial Continental. México. 2001.

WEBGRAFÍA

- <http://www.iess.gov.ec>
- <http://www.sri.gov.ec>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.definicionabc.com>
- <http://www.wikipedia.com>
- <http://blog.pucp.edu.pe/item/19744>

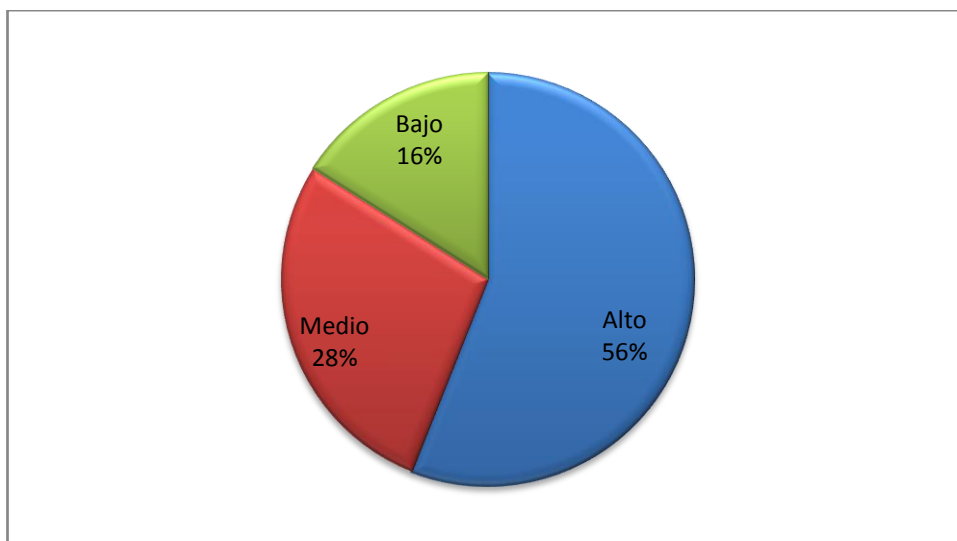
ANEXO 1 (CLIENTES)

1. Como considera usted a la Institución:



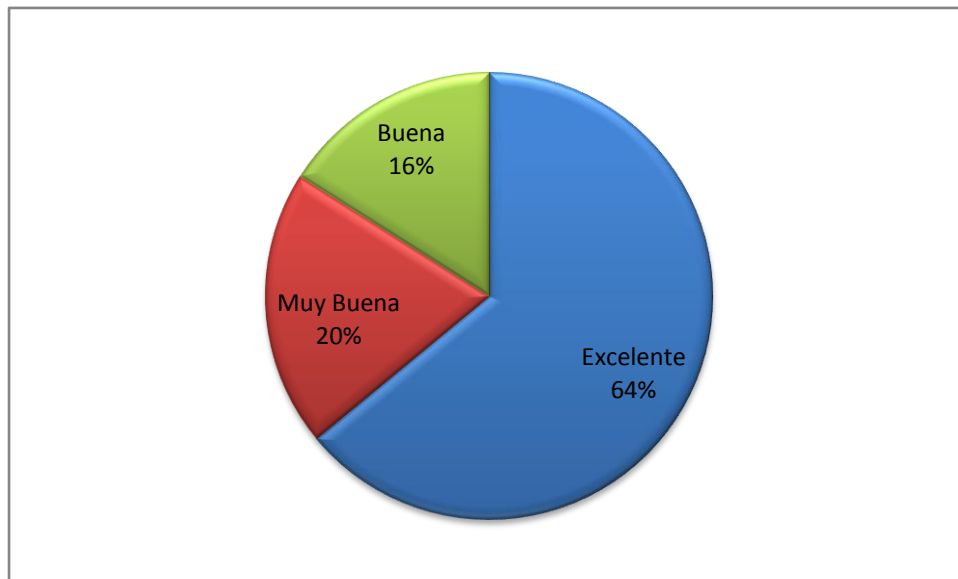
En vista de que el 52% dice que es excelente y el 32% muy buena se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

2. El nivel de satisfacción del servicio es:



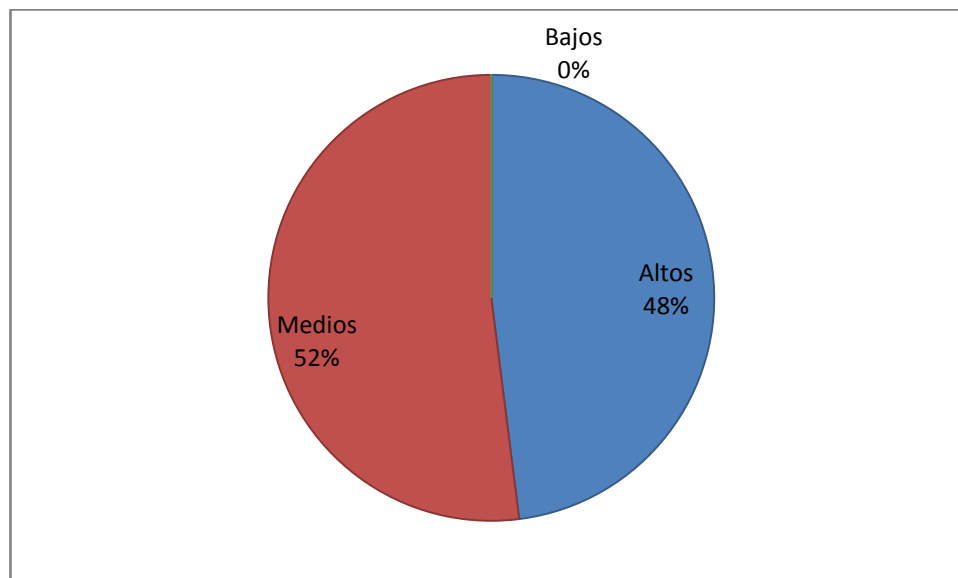
El nivel de satisfacción de los clientes es del 56% considerándose una **OPORTUNIDAD ALTA** para la Institución.

3. La atención al cliente la califica como:



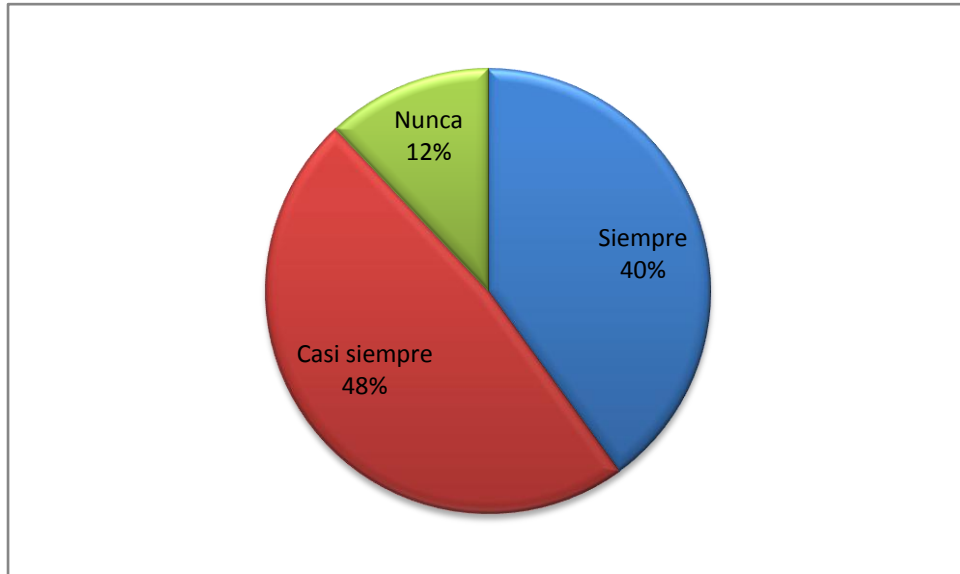
Los clientes en un 64% consideran que la atención es excelente representando para la Institución una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4. Los precios que ofrece la Institución con relación a otras son:



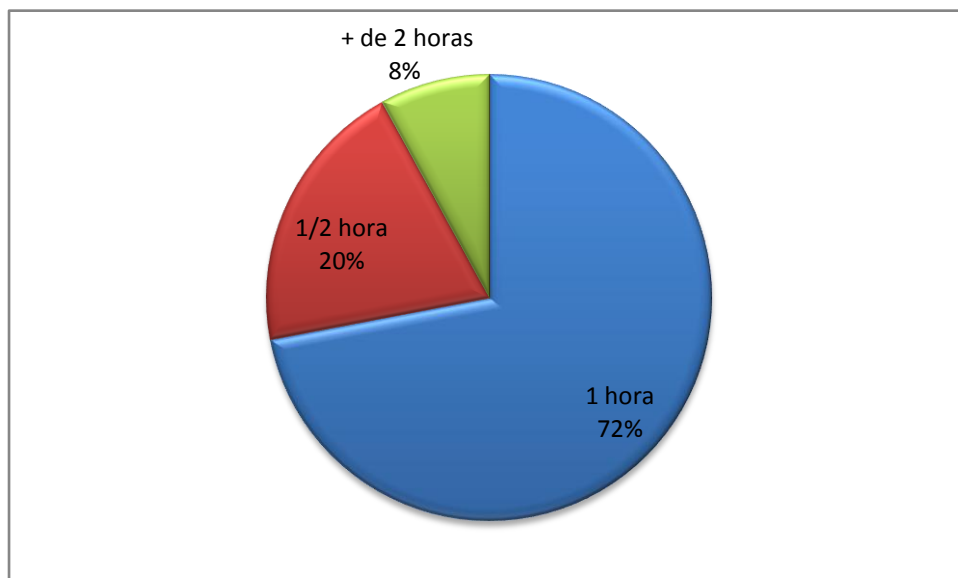
Los clientes consideran que los precios son altos con un 48% siendo esta una **AMENAZA MEDIA**.

5. Considera usted que la creación de nuevos servicios la Institución lo realiza:



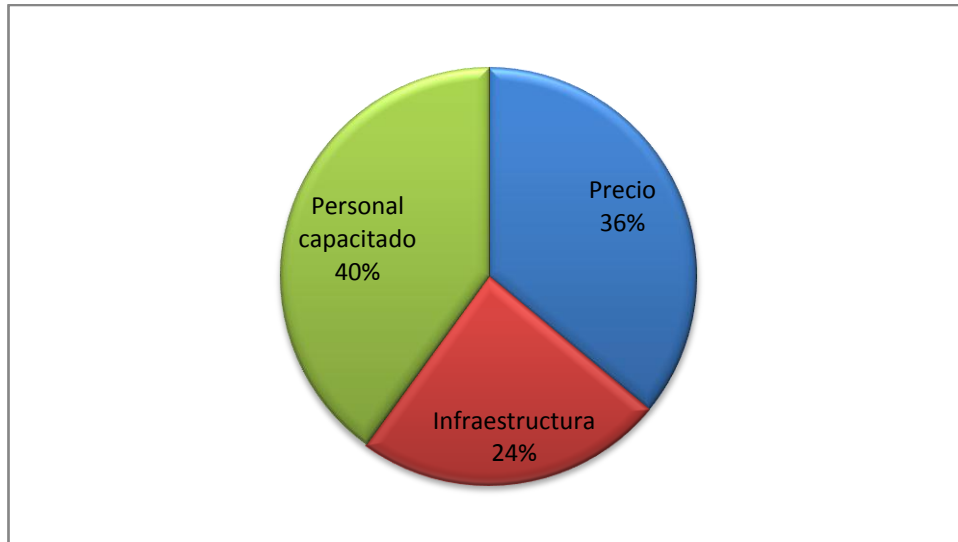
Los padres de familia en un 48% determinan que casi siempre se ofrece servicios nuevos siendo una **AMENAZA MEDIA**.

6. El tiempo de atención es de :



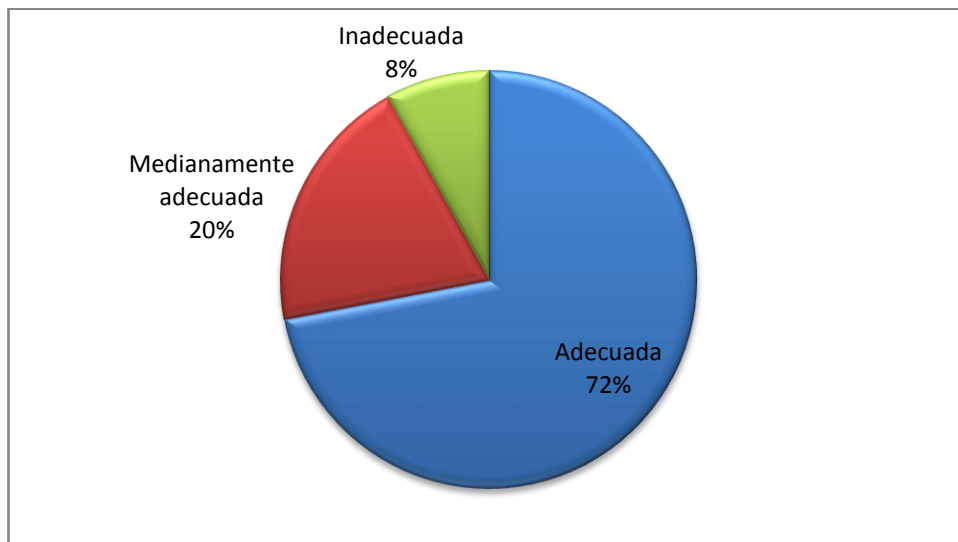
La matriculación de un niño en un 72% tarda una hora, siendo una **AMENAZA MEDIA**.

7. Cuándo inscribe a su niño Usted tiene como prioridades:



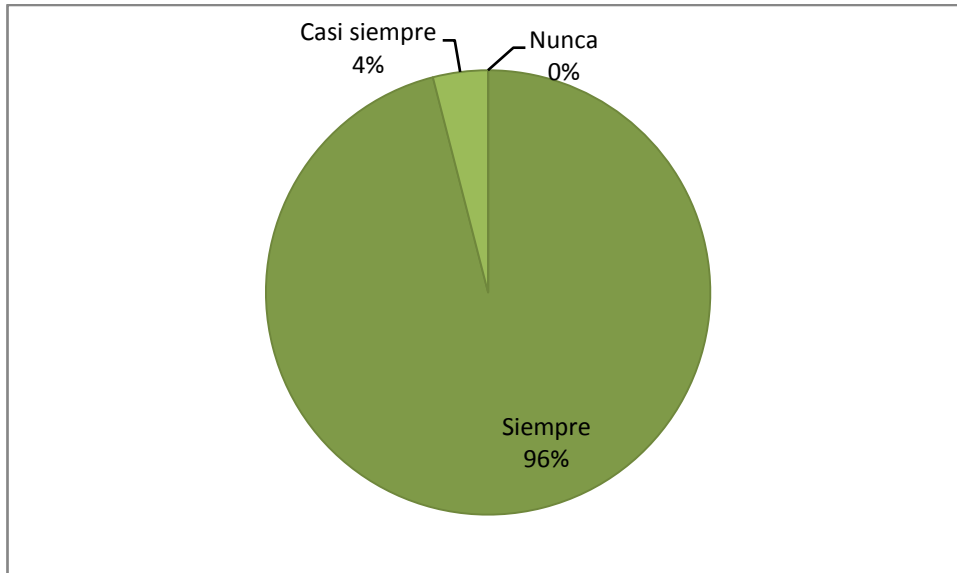
El 40% y el 36% de los clientes creen que la educación de sus niños es muy importante pero sin descuidar la infraestructura siendo una **OPORTUNIDAD BAJA**.

8. La educación y formación de las parvularias es:



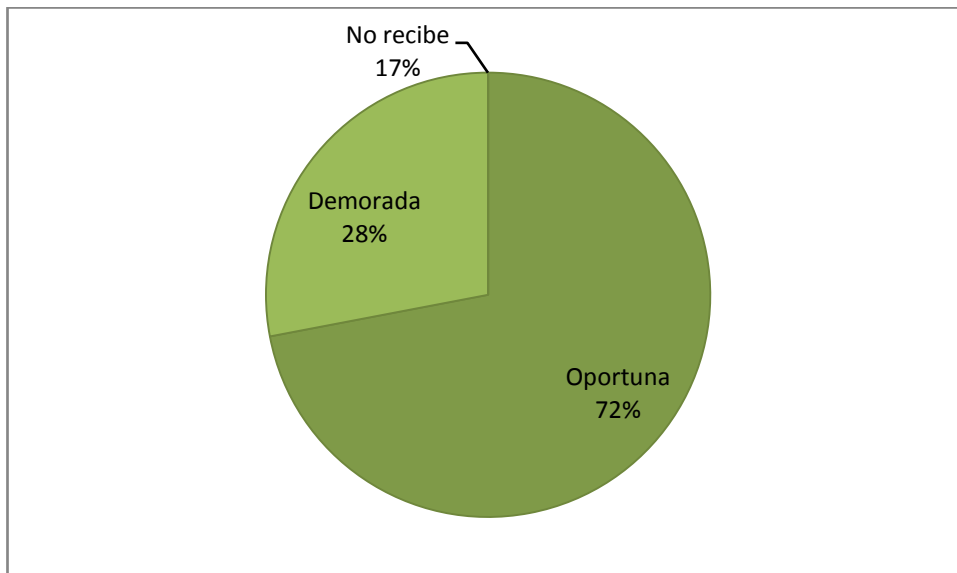
Los clientes piensan que la educación y formación de los docentes es adecuada por lo tanto es una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

9. Las comunicaciones del desenvolvimiento y actividades extras que realiza su niño las recibe.



Las comunicaciones en un 96% se reciben en casa por lo tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

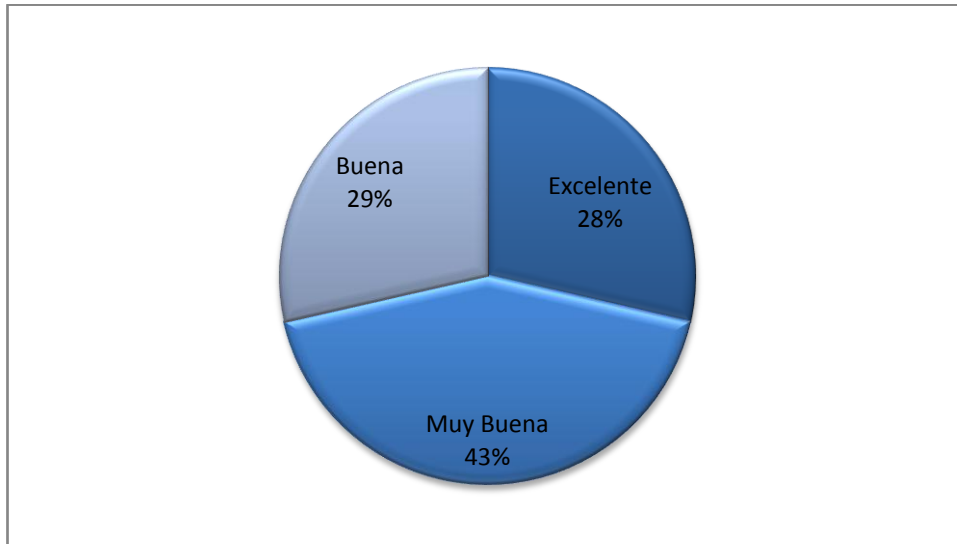
10. La atención y solución a los problemas es:



La solución de los problemas en un 72% se las realiza a tiempo por lo tanto es una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

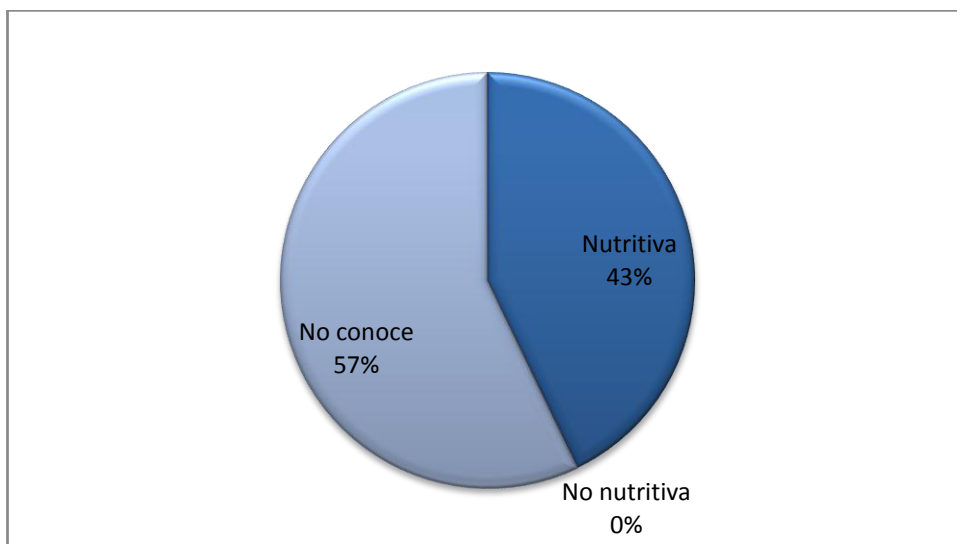
ANEXO 2 (PROVEEDORES)

1. El transporte que se brinda a los niños es:



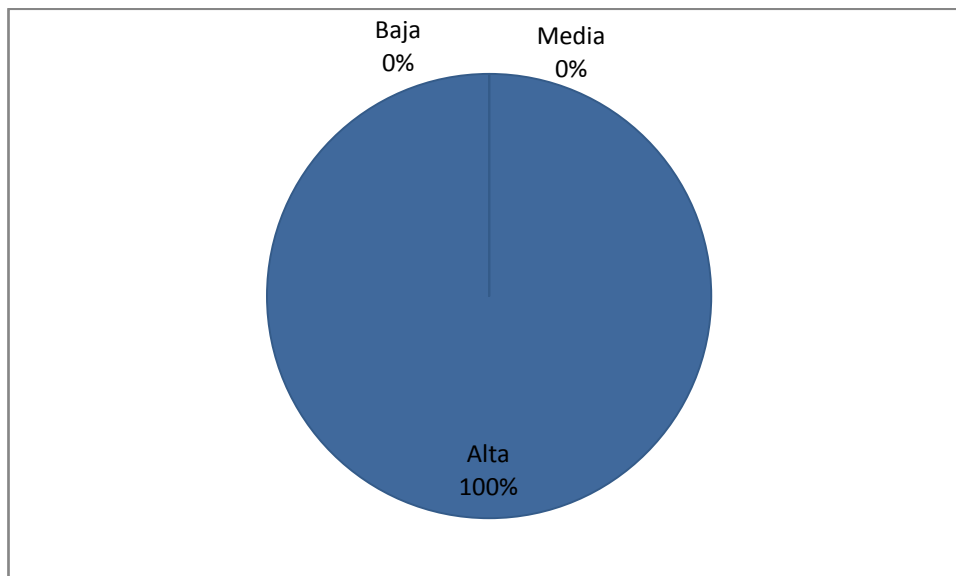
El transporte en un 43% es muy bueno considerándose una **OPORTUNIDAD BAJA**.

2. La alimentación brindada es:



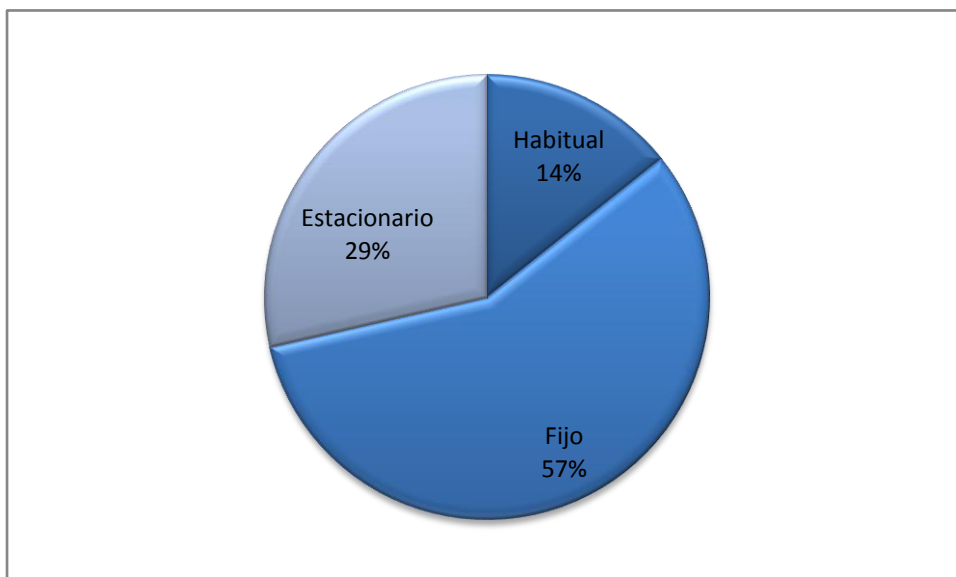
El 57% del personal no conoce si la alimentación es nutritiva considerándose una **AMENAZA MEDIA**.

3. La calidad de servicio que Usted entrega es:



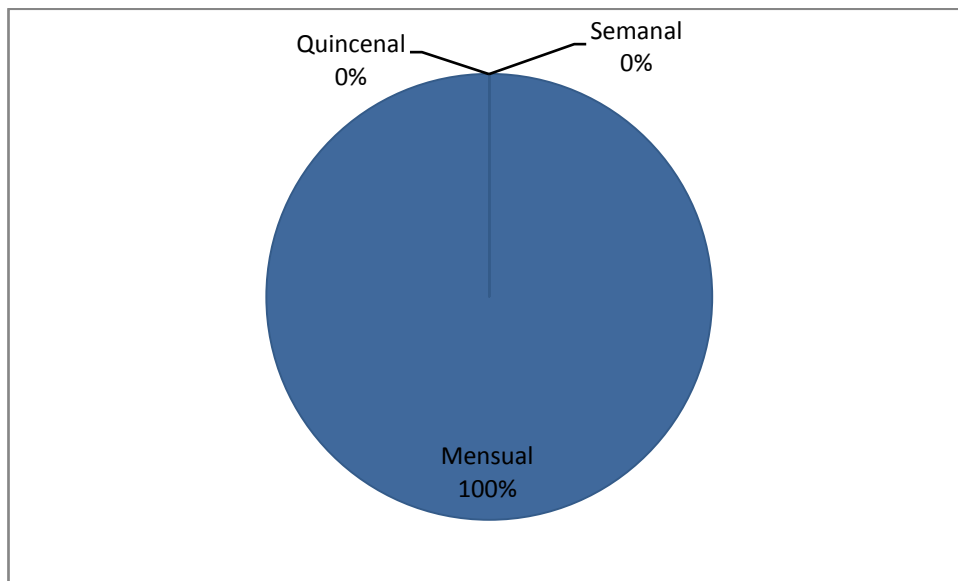
El personal de la Institución piensa que la calidad del servicio es excelente en un 100% por lo tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4. Es usted un proveedor:



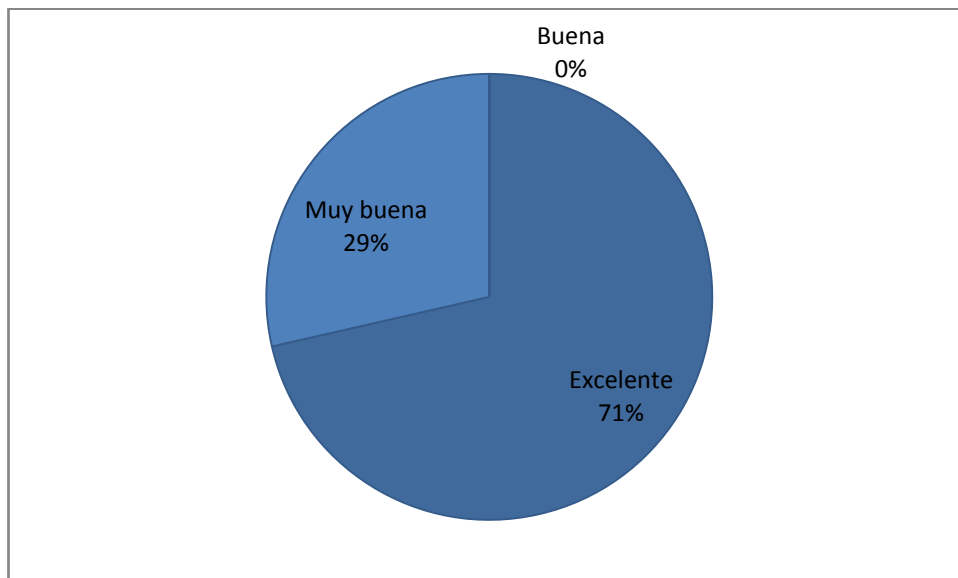
En un 57% los proveedores son fijos siendo una **AMENAZA MEDIA**.

5. La forma de pago es:



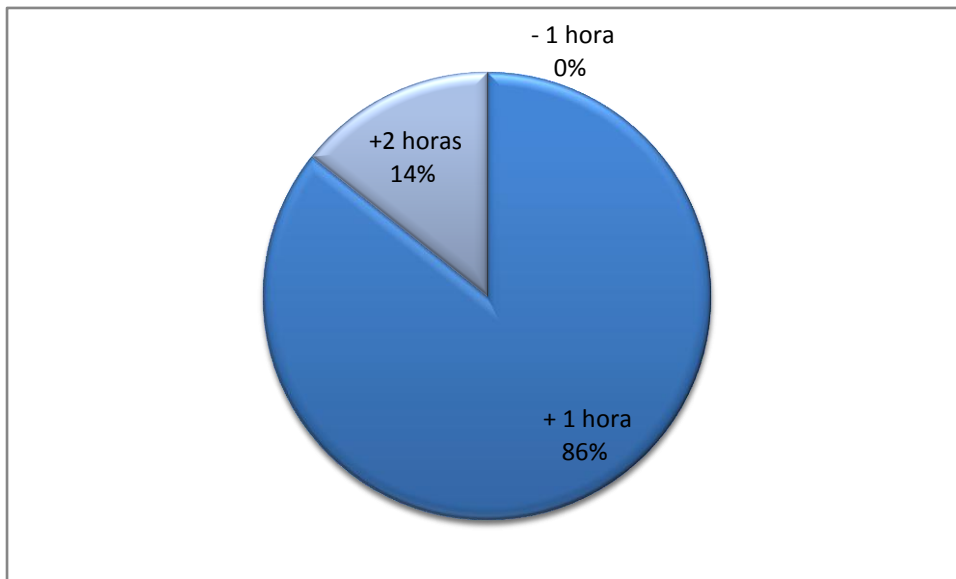
El 100% de los pagos se los realiza mensualmente siendo una **OPORTUNIDAD ALTA.**

6. Su relación con la empresa es:



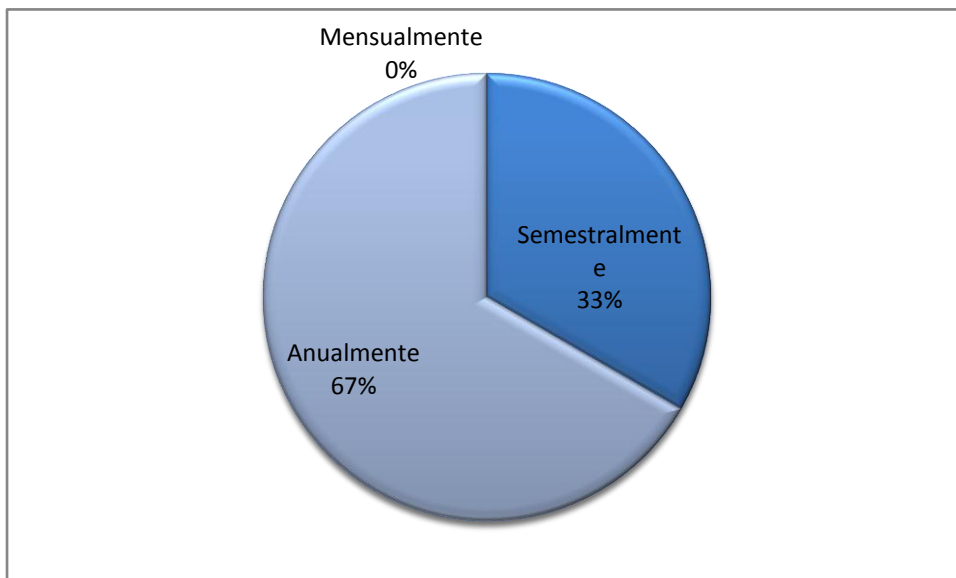
El 71% de los empleados mantiene una relación excelente con la empresa siendo una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

7. La entrega del servicio es:



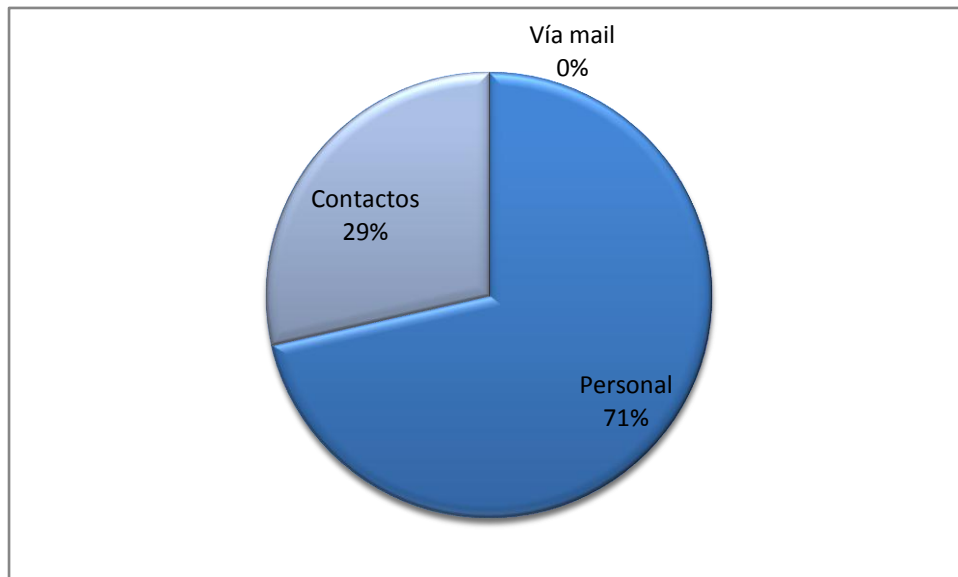
El 86% piensa que la entrega del servicio es más de una hora siendo una **AMENAZA MEDIA**.

8. Los ajustes a los precios los realiza:



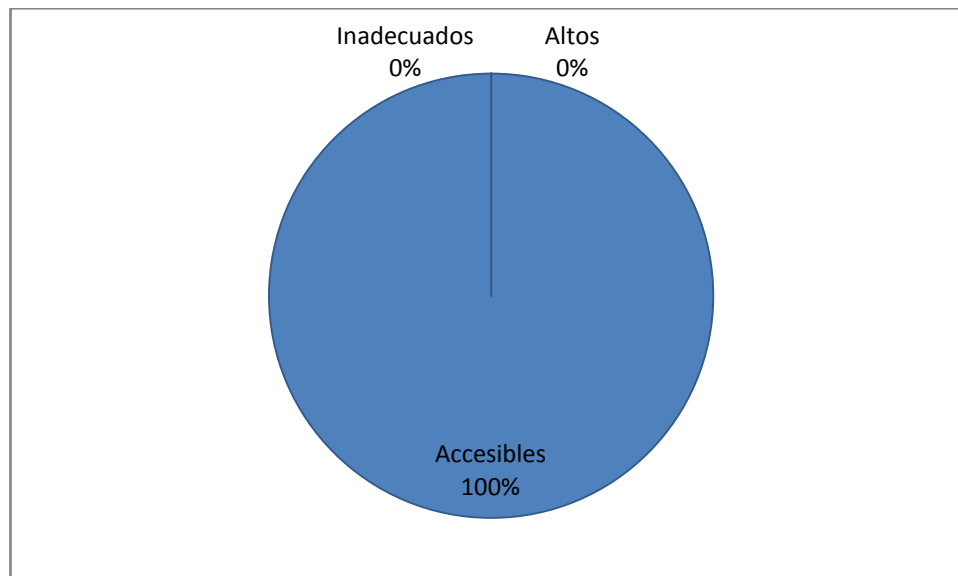
La variación semestral de precios con el 33% se considera una **AMENAZA MEDIA**.

9. Como conoció a la Institución:



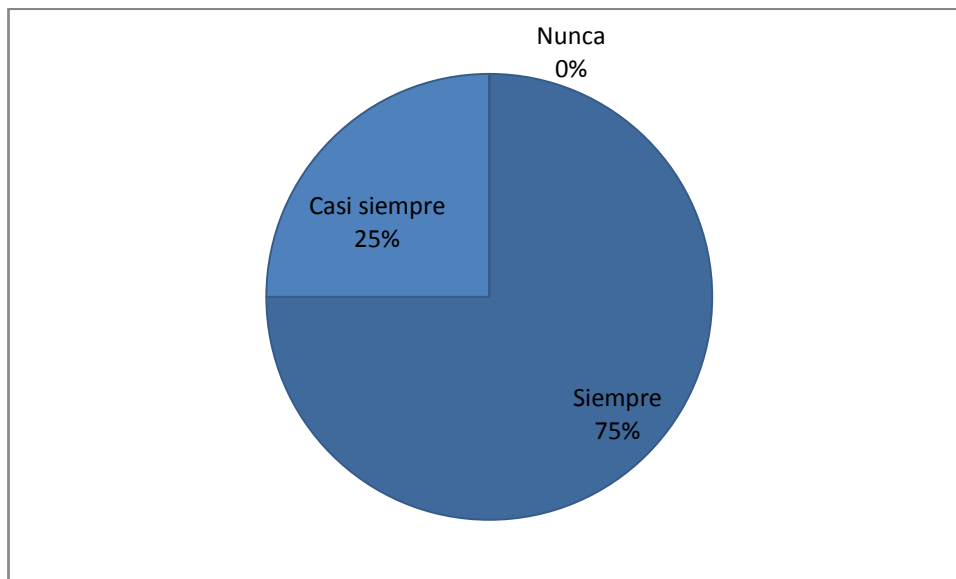
El 71% del personal conoció a la Institución personalmente siendo una **OPORTUNIDAD ALTA.**

10. Los precios que Usted proporciona son:



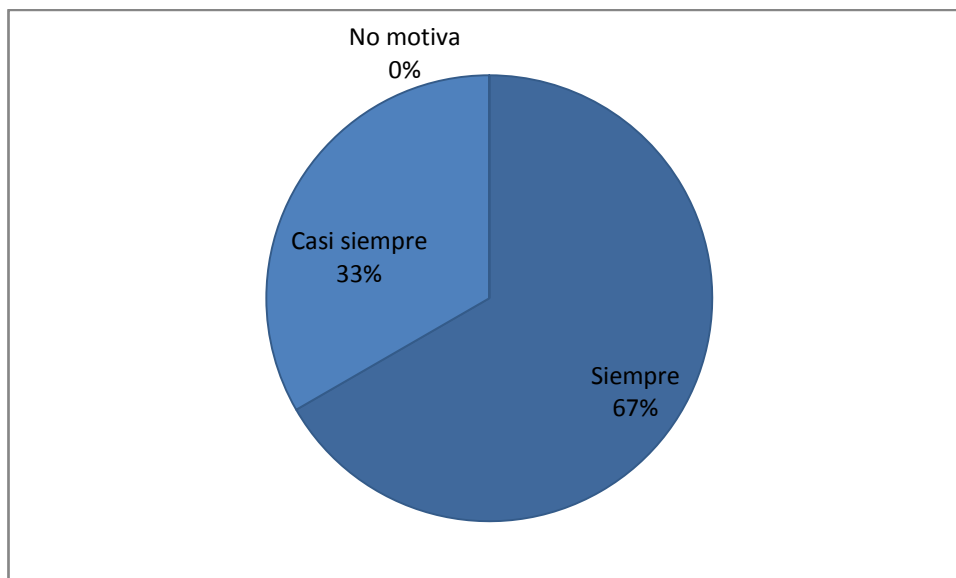
La accesibilidad de precios es en un 100% por lo tanto es una **OPORTUNIDAD ALTA.**

11. Usted como docente prepara sus clases:



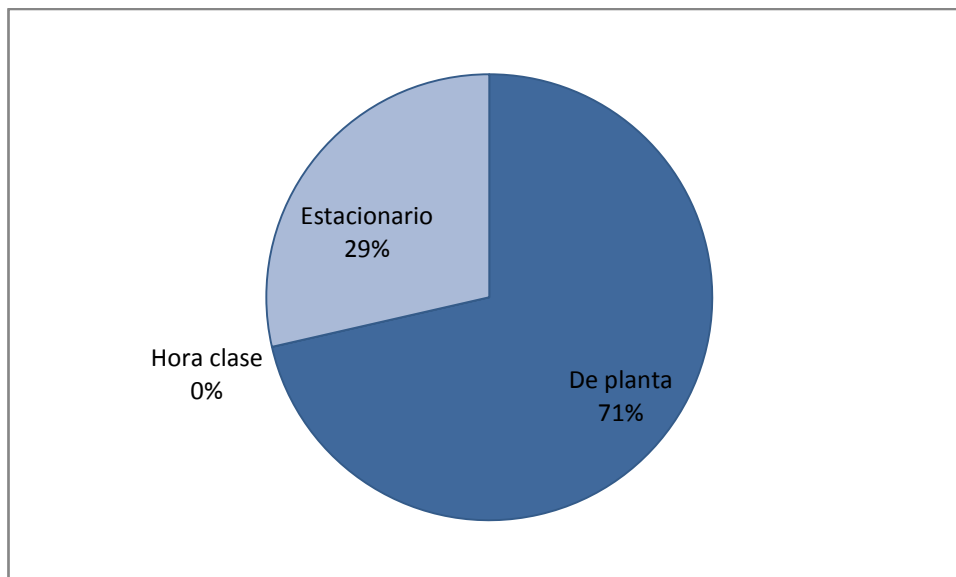
El 75% de los docentes prepara sus clases siempre siendo una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

12. Usted motiva a sus niños:



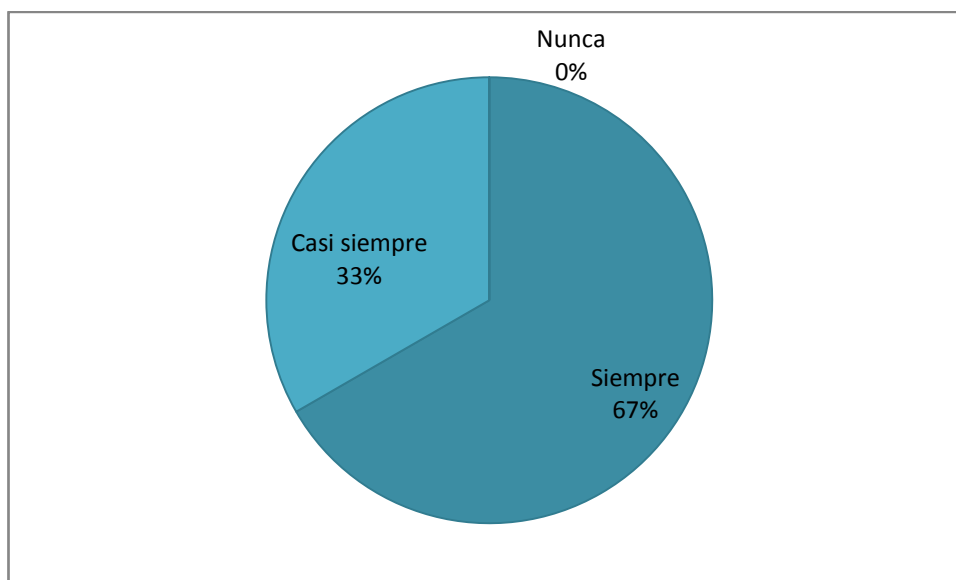
El 67% de los docentes motiva a sus niños siendo una **OPORTUNIDAD MEDIA.**

13. Es Usted un docente:



Los docentes en un 71% son de planta considerándose una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

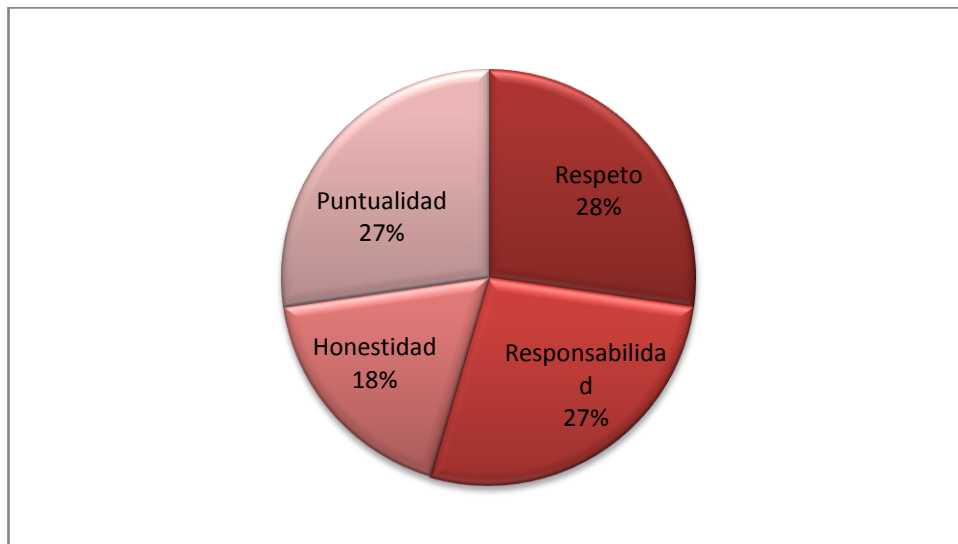
14. Los pagos se realizan a tiempo:



El 67% de los docentes piensa que los pagos se realizan a tiempo siempre considerándose una **AMENAZA MEDIA**.

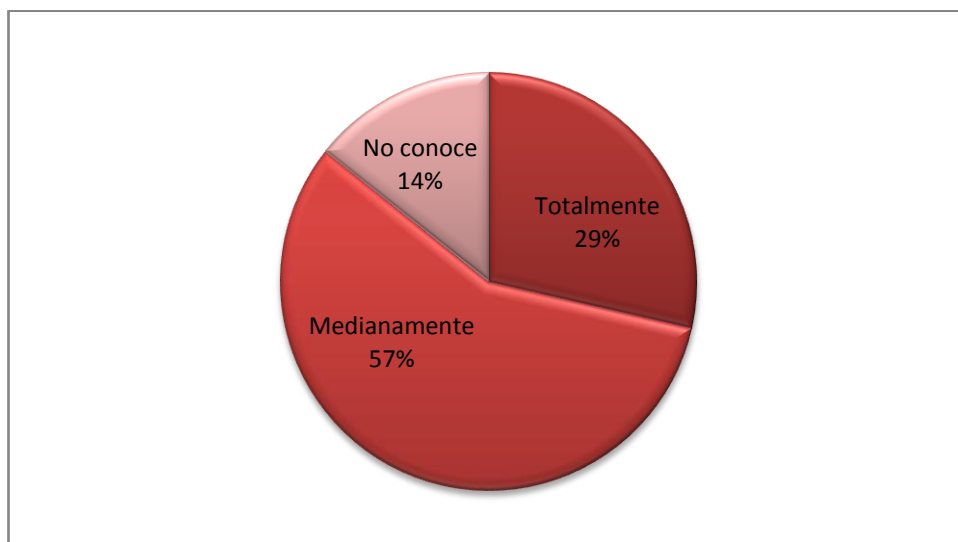
ANEXO 3 (ADMINISTRATIVO)

1. Ponga en orden de importancia los principios y valores que se aplican en la empresa, considerando 5 como el más importante y 1 el menos importante:



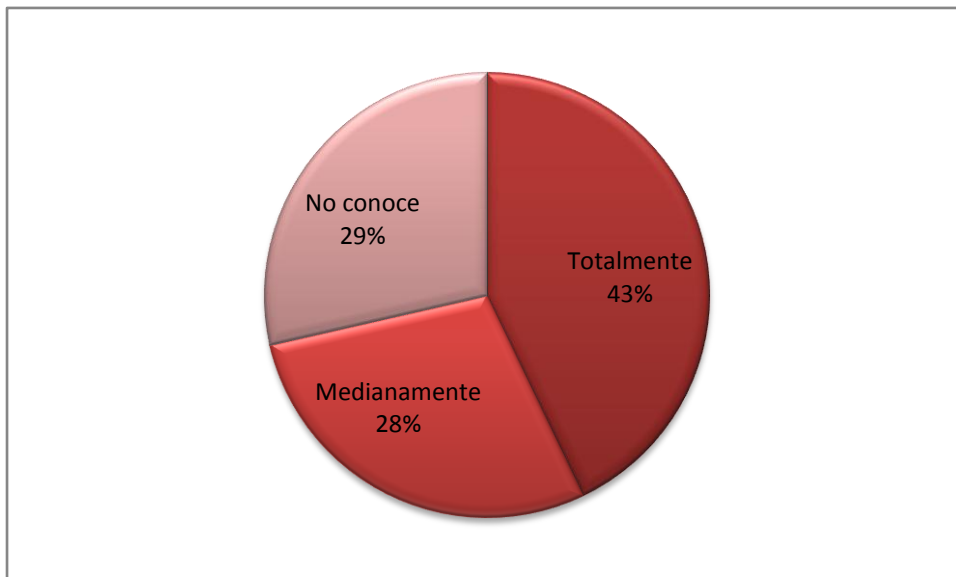
El 28% considera que la responsabilidad y respeto son los valores más importantes siendo una **FORTALEZA MEDIA**.

2. Conoce la misión y visión de la empresa:



Ya que el 57% no conoce con claridad la misión y visión de la empresa se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

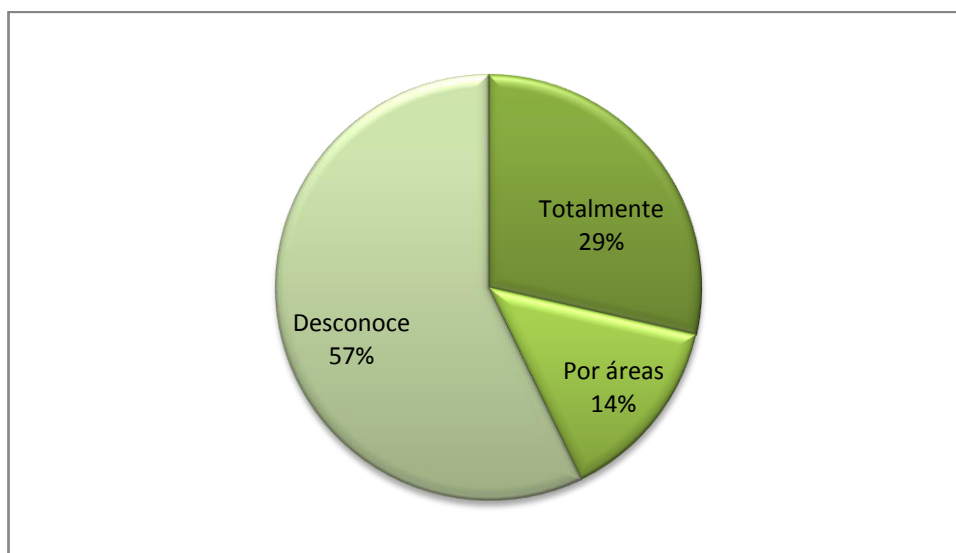
3. Conoce los objetivos y política de la empresa:



Ya que el 43% no conoce los objetivos y políticas de la Institución en su totalidad se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

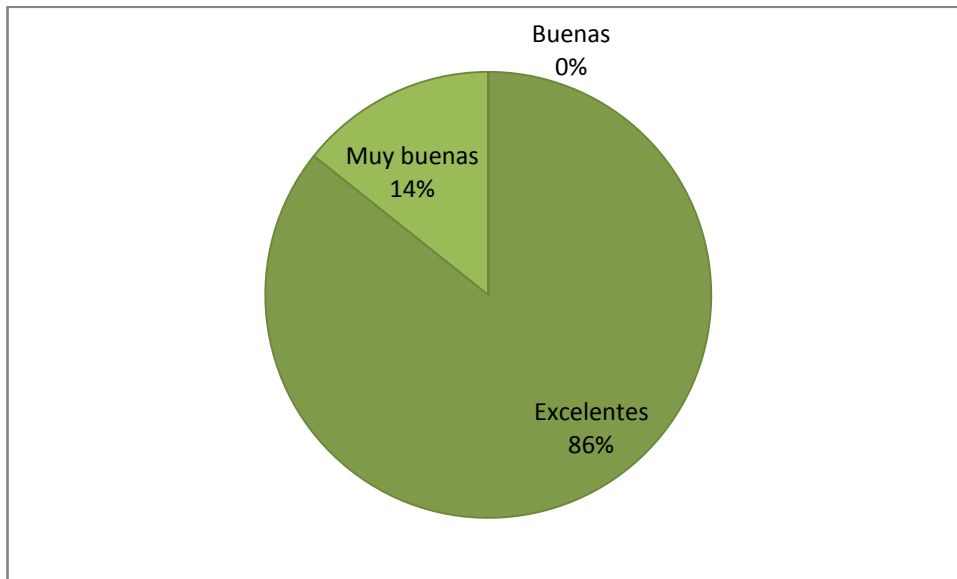
ANEXO 4 (ORGANIZACIÓN)

1. Dispone la Institución de organigrama:



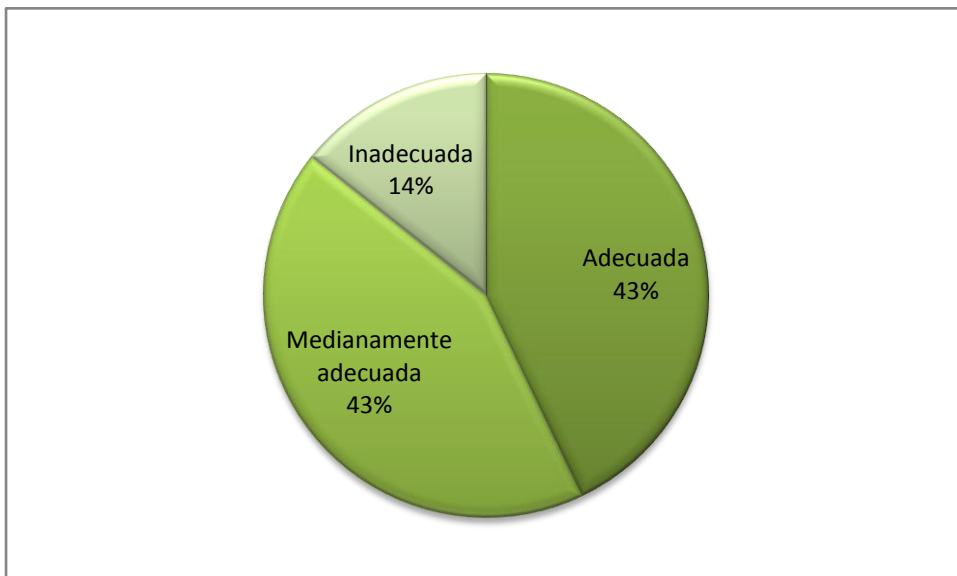
El 57% desconoce si la Institución tiene un organigrama definido siendo esto una **DEBILIDAD ALTA**.

2. Las condiciones de higiene y seguridad son:



En vista de que el 86% considera que las condiciones de trabajo son excelentes es una **FORTALEZA ALTA**.

3. Su remuneración es:



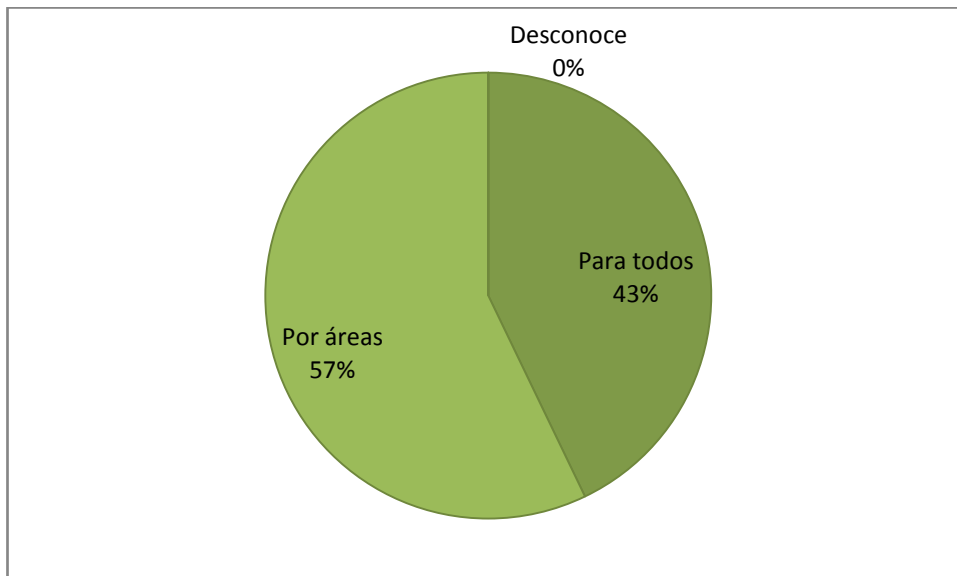
El 43% piensa que las remuneraciones son medianamente adecuadas siendo una **DEBILIDAD MEDIA**.

4. Existe manual de procesos:



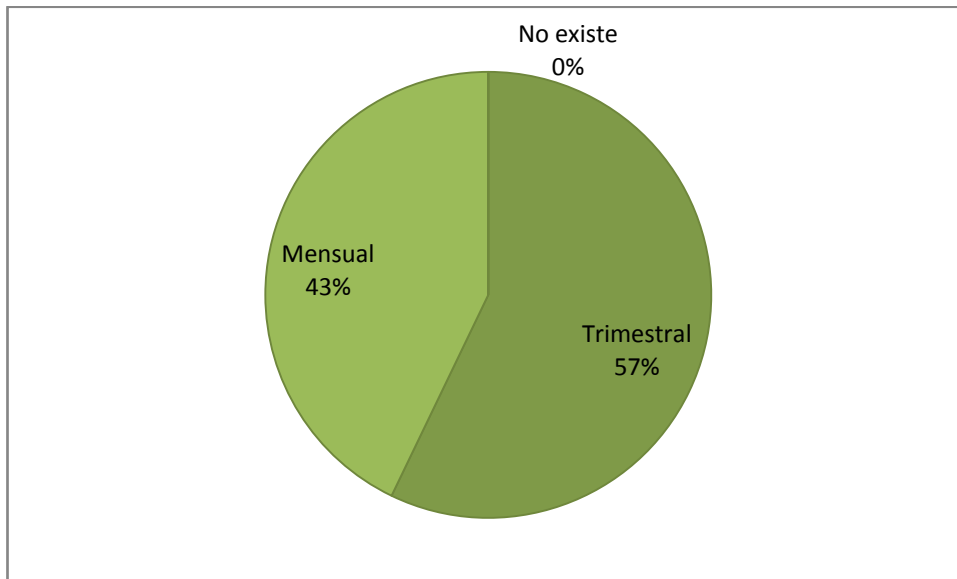
El 71% desconoce si existe un manual de procesos siendo esto una **DEBILIDAD ALTA**.

5. Se promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución:



El 57% cree que el trabajo en equipo es fomentado dentro de la Institución, siendo esto una **DEBILIDAD MEDIA**.

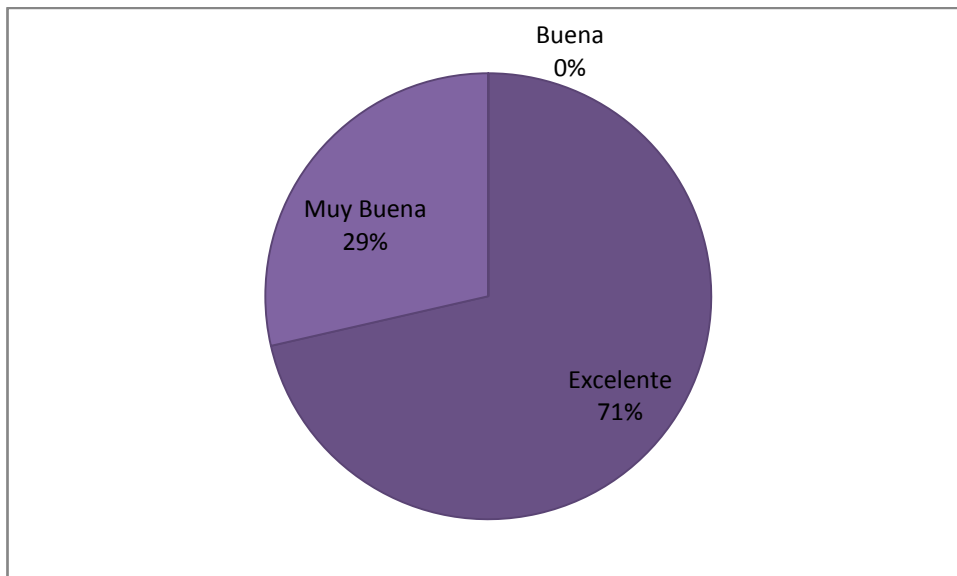
6. La capacitación en la Institución es:



El 57% considera que la capacitación es trimestral siendo una **DEBILIDAD MEDIA**.

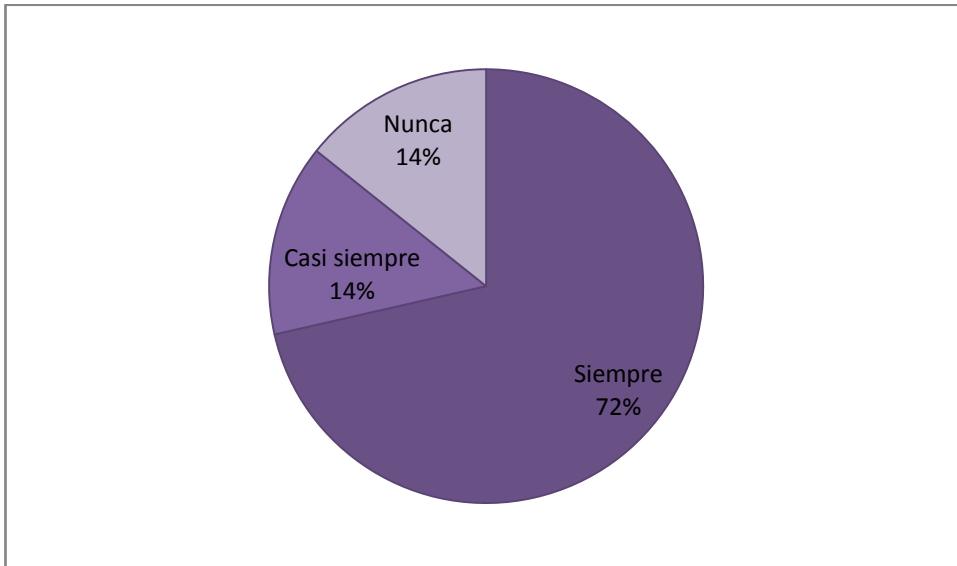
ANEXO 5 (DIRECCIÓN)

1. La comunicación es:



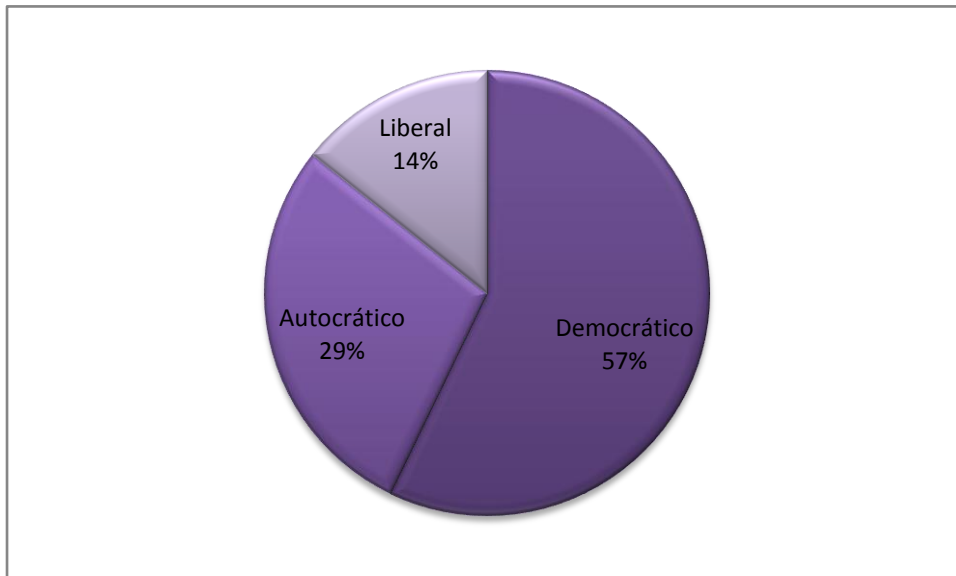
El 71% piensa que la comunicación es excelente siendo una **FORTALEZA ALTA**.

2. Le permiten participar en la toma de decisiones en su área:



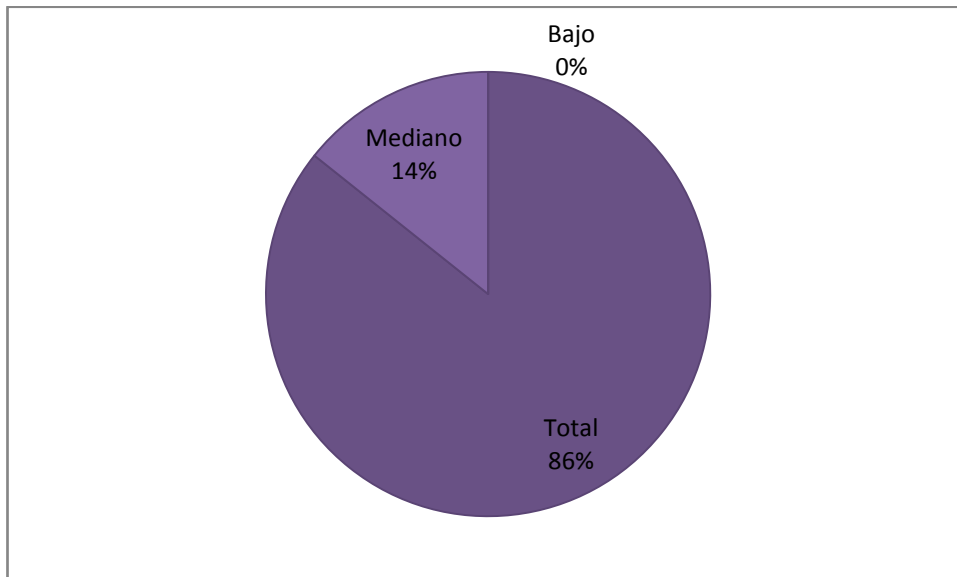
El 72% participa en la toma de decisiones de su área siendo una **FORTALEZA ALTA.**

3. El liderazgo es:



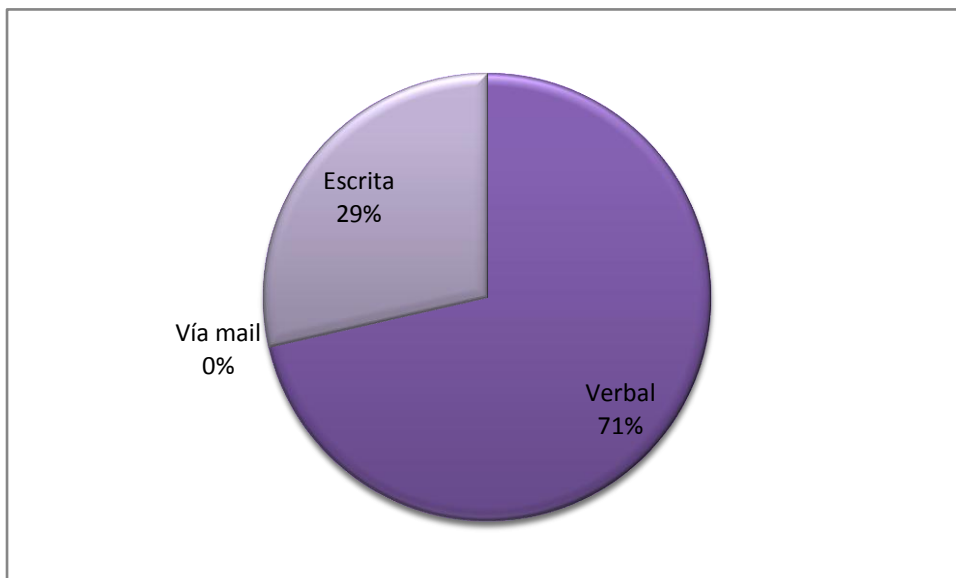
El 57% piensa que el liderazgo es democrático siendo una **DEBILIDAD MEDIA.**

4. El grado de motivación y compromiso de los trabajadores es:



El 86% de los trabajadores se compromete con la institución considerándose una **FORTALEZA ALTA**.

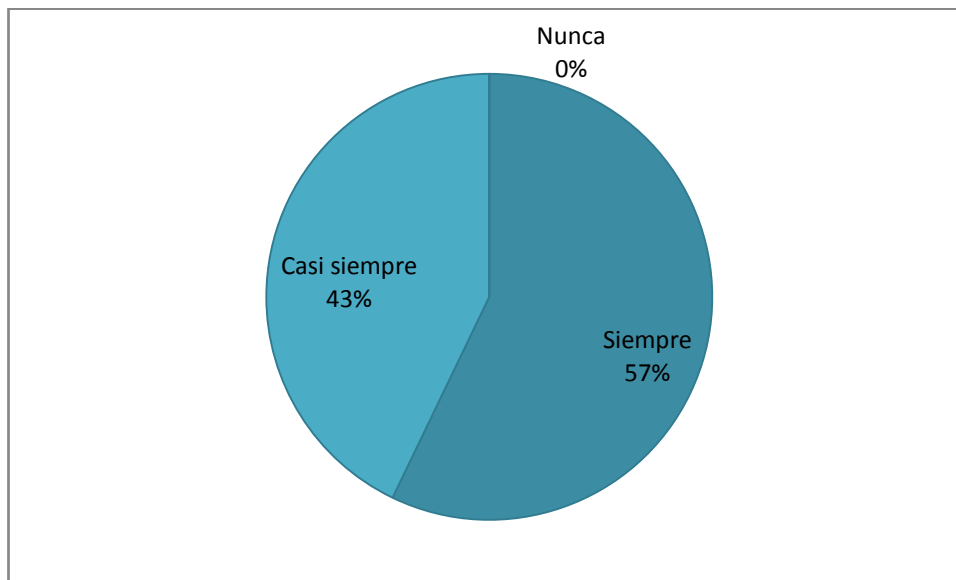
5. El tipo de comunicación es:



El 71% piensa que la comunicación es verbal siendo una **FORTALEZA MEDIA**.

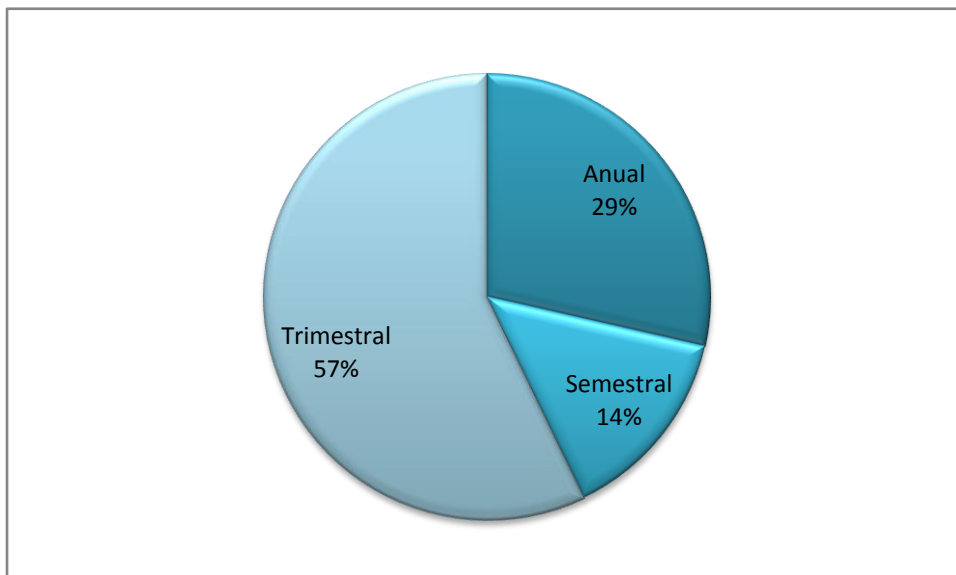
ANEXO 6 (CONTROL)

1. Los recursos de la Institución son utilizados correctamente:



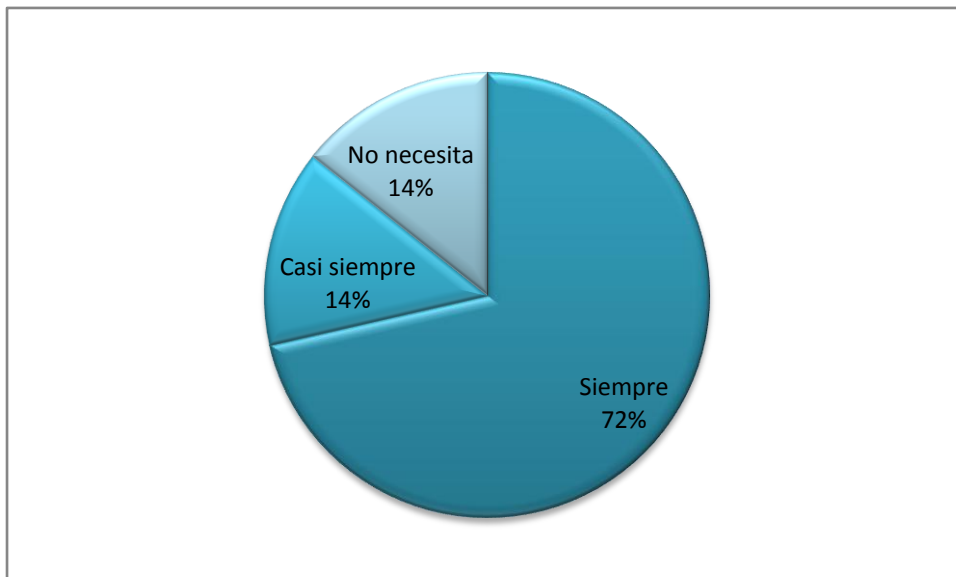
El 57% piensa que los recursos de la Institución siempre se utiliza correctamente siendo esto una **DEBILIDAD MEDIA**.

2. Se hacen inventarios en forma:



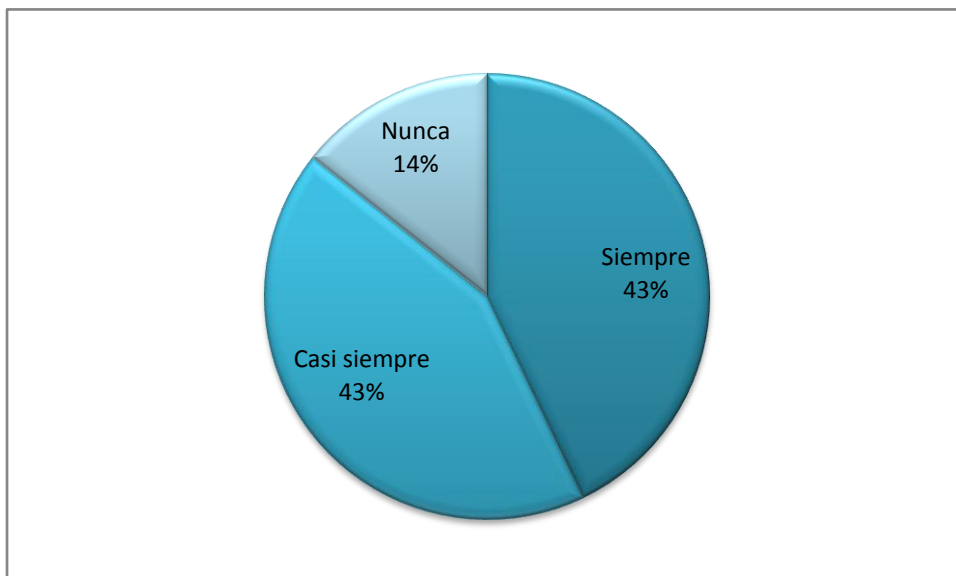
El 57% cree que los inventarios se hace en forma trimestral siendo esto una **FORTALEZA MEDIA**.

3. La Institución realiza campañas publicitarias:



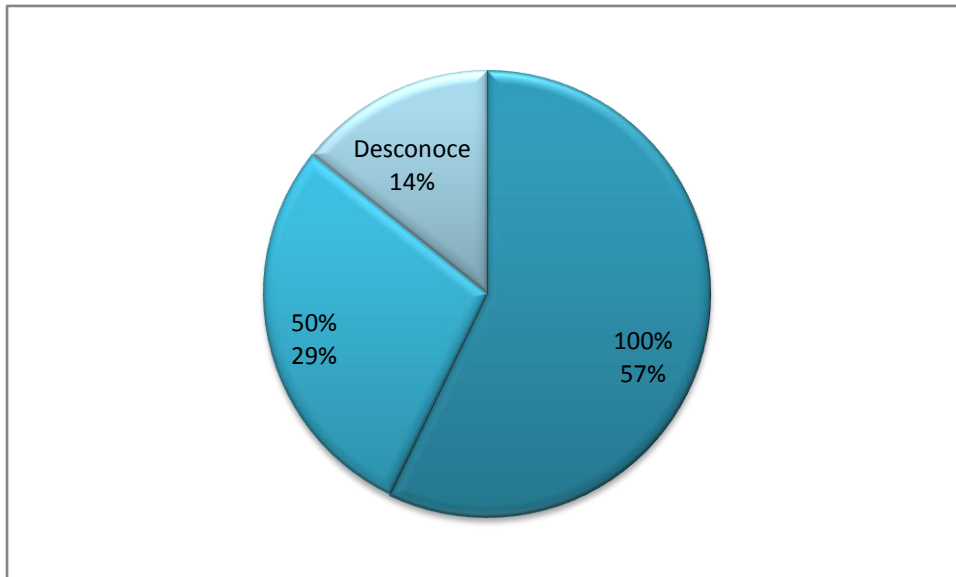
El 72% considera que las campañas publicitarias se las hace siempre por lo que es una **FORTALEZA MEDIA**.

4. Los controles permiten hacer correctivos:



El 43% opina que los controles permiten hacer correctivos siendo esto una **DEBILIDAD MEDIA**.

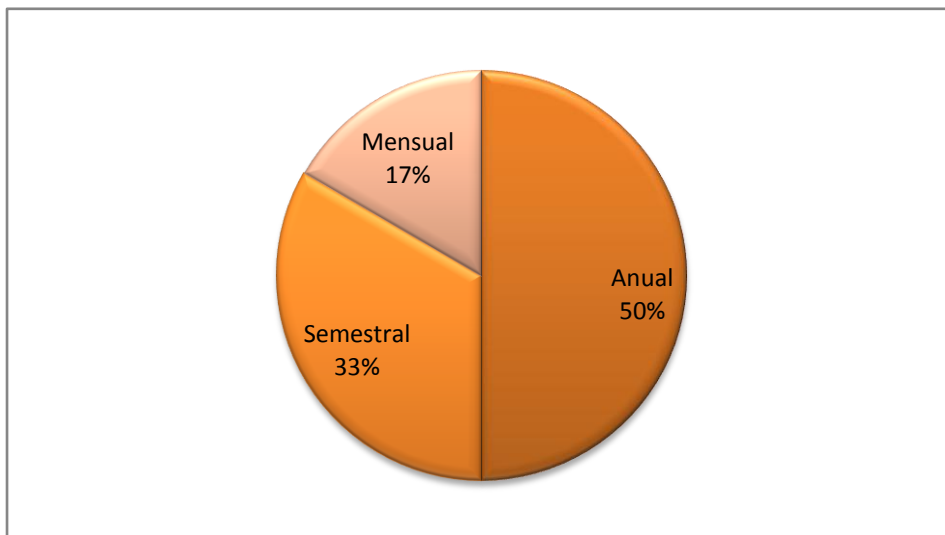
5. La infraestructura está acorde a la Institución:



El 57% cree que la infraestructura está acorde con la Institución considerándose una **DEBILIDA MEDIA**.

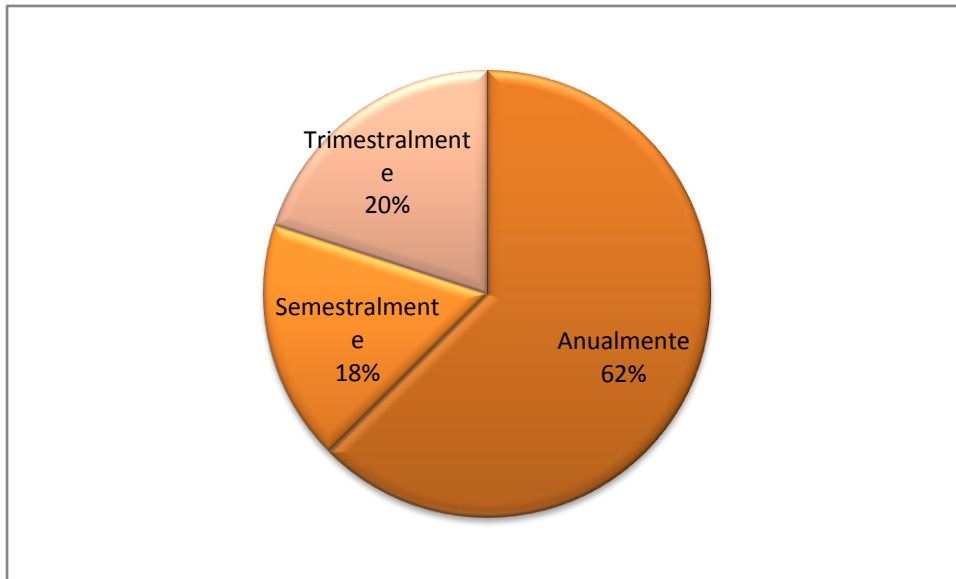
ANEXO 7 (FINANCIERA)

1. El presupuesto de la Institución es:



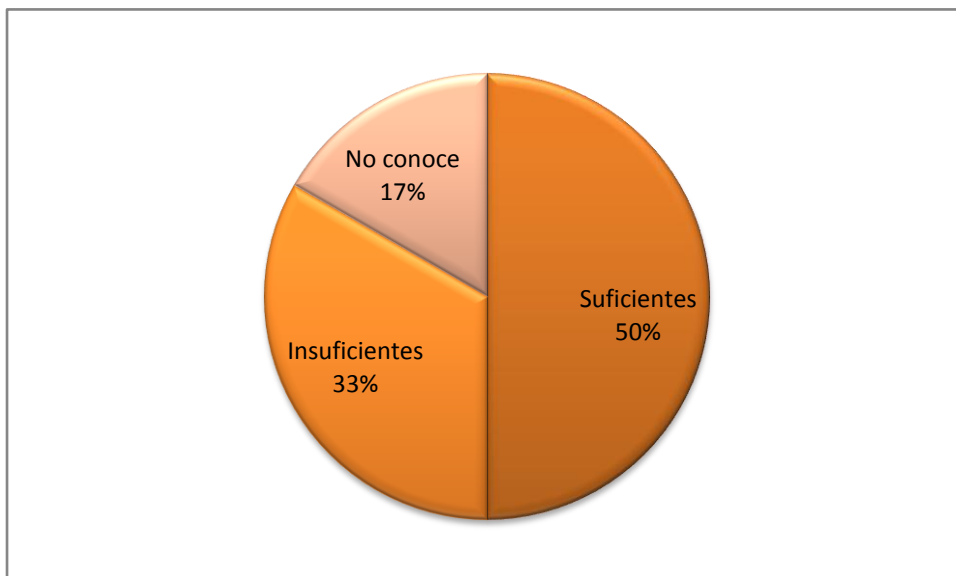
El 50% piensa que el presupuesto de Institución es anual por lo que es una **DEBILIDAD BAJA**.

2. La Institución emite Estados Financieros:



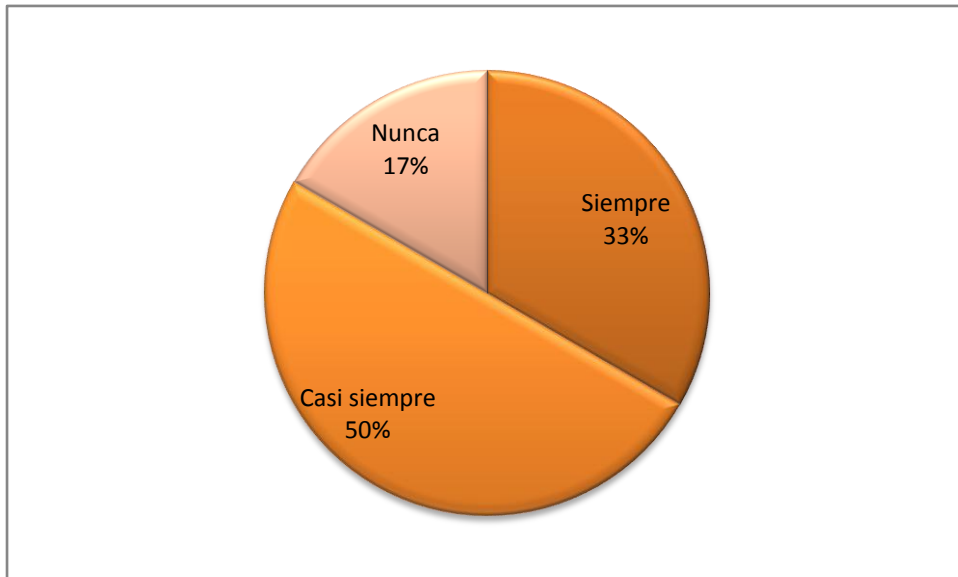
El 62% cree que la Institución emite Estados Financieros anualmente lo que constituye una **FORTALEZA MEDIA**.

3. Los fondos para gastos pequeños son:



El 50% cree que los fondos para gastos pequeños son suficientes por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**.

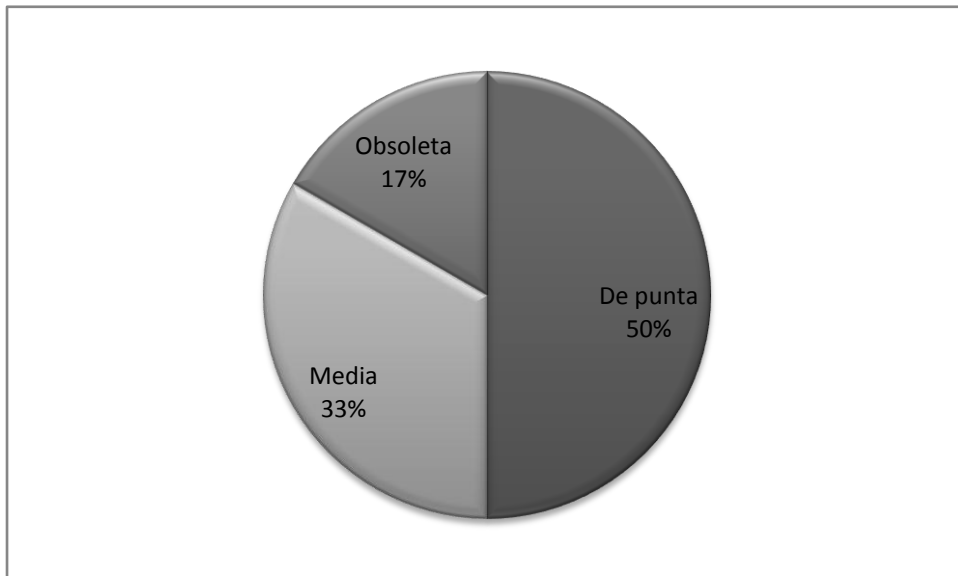
4. Maneja la Institución índices para la toma de decisiones:



El 50% cree que casi siempre la Institución toma decisiones en base a índices siendo una **DEBILIDAD MEDIA**.

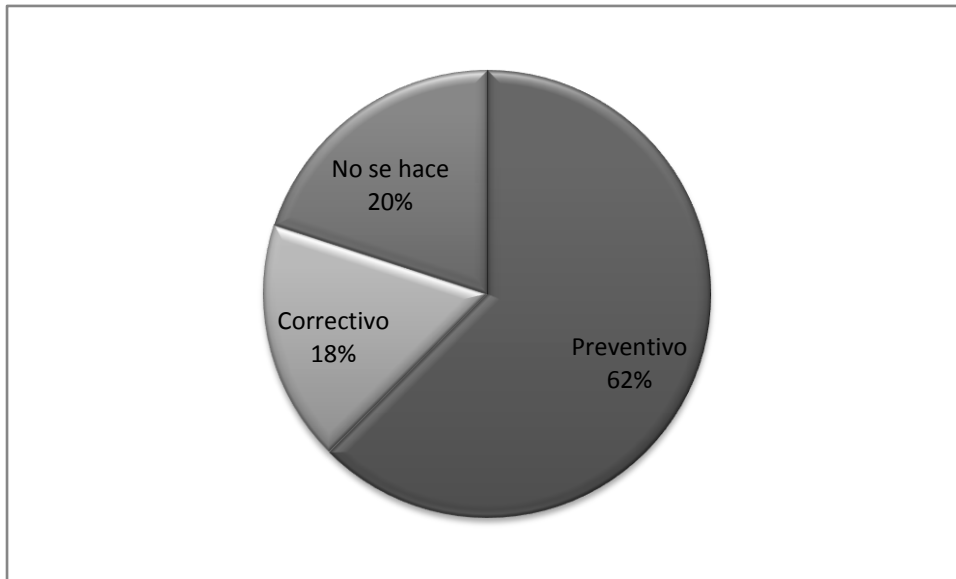
ANEXO 8 (TECNOLOGÍA)

1. La tecnología que utiliza es:



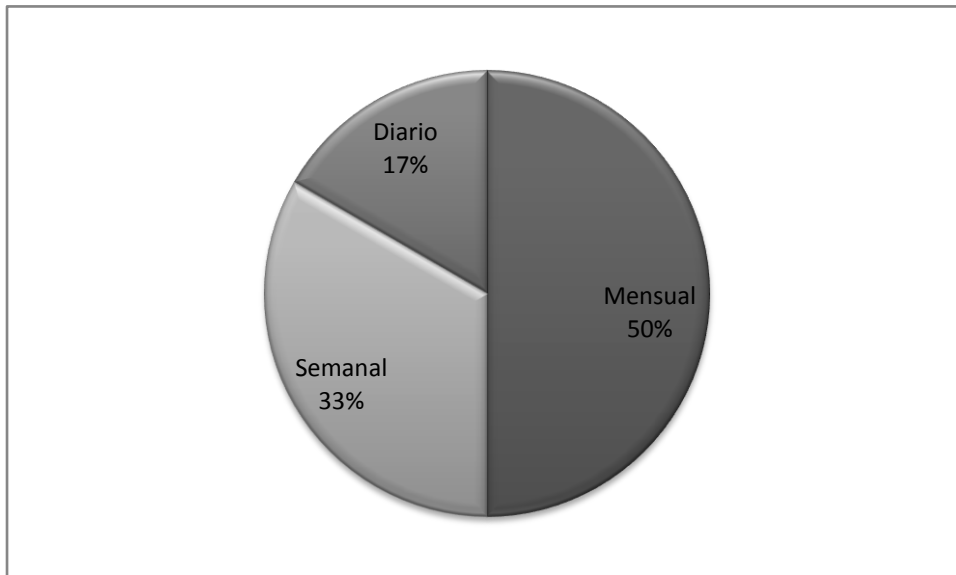
El 50% objeta que la tecnología no es de punta por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**.

2. El mantenimiento es:



El 62% piensa que el mantenimiento es preventivo siendo una **DEBILIDA MEDIA**.

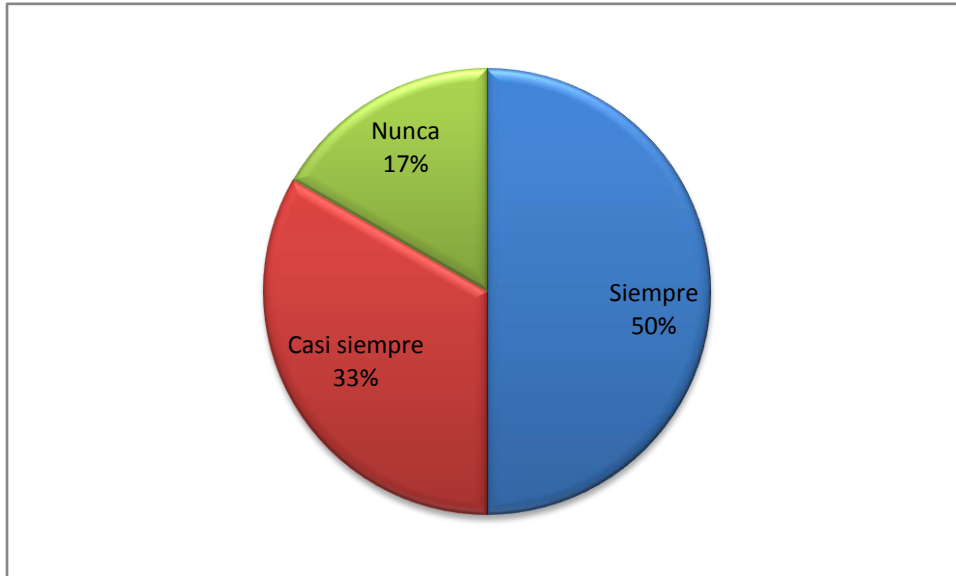
3. El mantenimiento se realiza:



El 50% cree que el mantenimiento es mensual por lo que es una **FORTALEZA BAJA**.

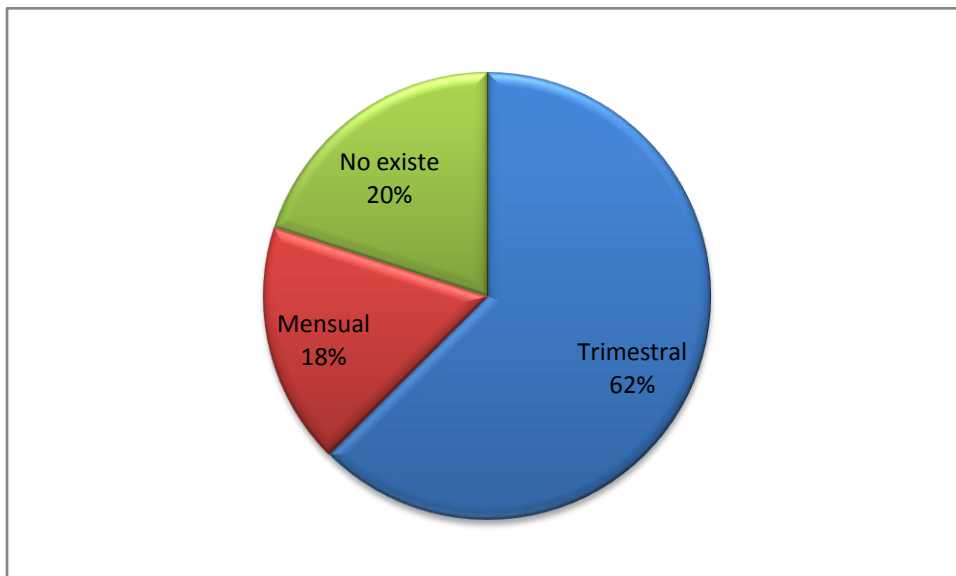
ANEXO 9 (TALENTO HUMANO)

1. Cumple funciones de acuerdo al manual:



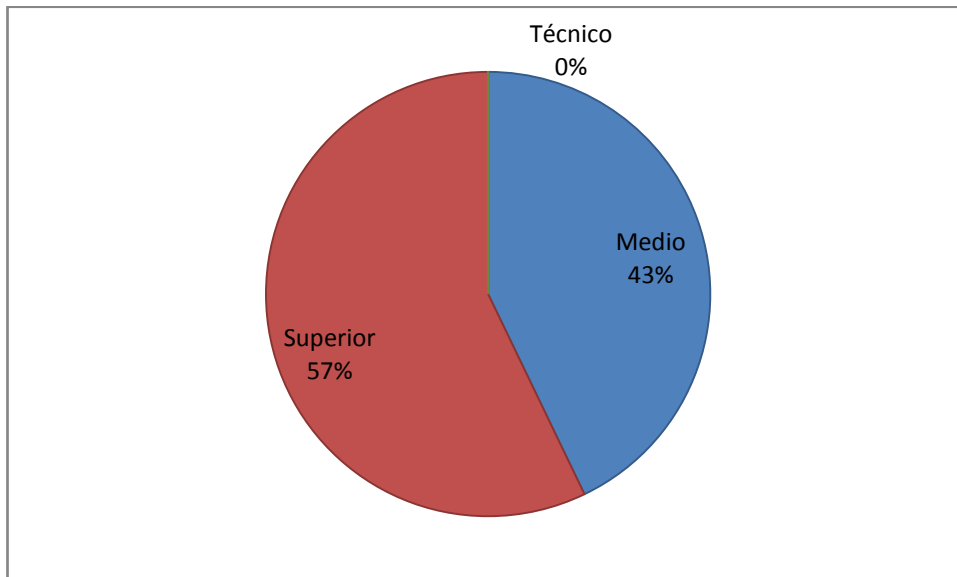
El 50% cumple siempre con sus funciones por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**.

2. La capacitación es:



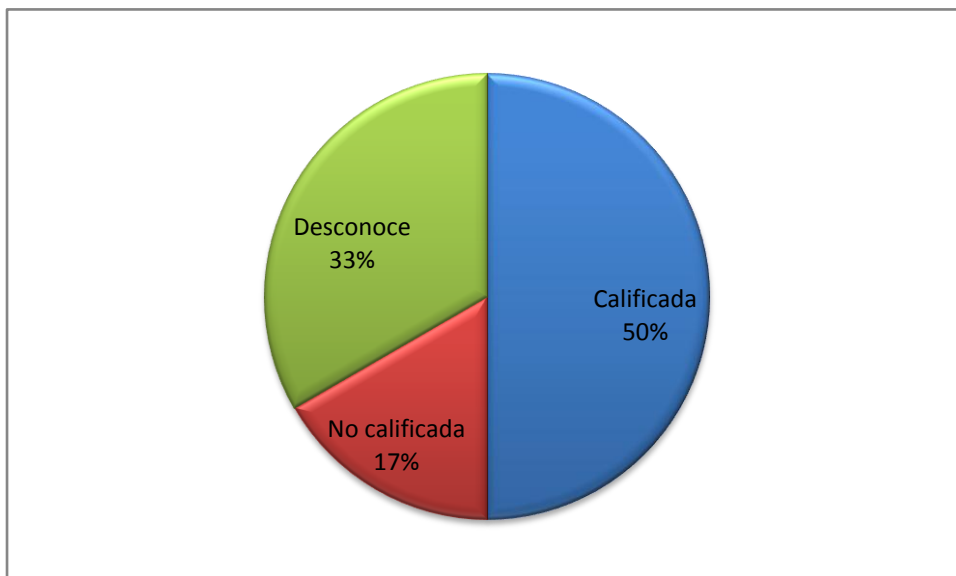
El 62% piensa que la capacitación es mensual, considerándose una **DEBILIDA ALTA**.

3. El grado de preparación del personal es:



En un 57% el personal tiene preparación Superior por lo que es una **DEBILIDAD MEDIA**.

4. La mano de obra es:



En un 50% la mano de obra es calificada por lo que es una **DEBILIDAD ALTA**.

5. El personal cumple con sus responsabilidades:



Las responsabilidades se cumplen en un 50% por lo que es una **DEBILIDAD ALTA.**