



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**“DISEÑO, FORMULACION Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE  
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA  
ADMINISTRATIVA DE LA SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS”**

SOR LUCIA MALDONADO CAMPAÑA

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

INGENIERA COMERCIAL

Año 2009

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

SOR LUCIA MALDONADO CAMPAÑA

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Diseño, formulación y propuesta del Manual de Procedimientos y Procesos para el área Administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, septiembre del 2009

---

Sor Lucía Maldonado Campaña

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL CERTIFICADO DE TUTORÍA

Dr. Danilo Torres Castillo

Dr. Gabriel Osorio Vargas

### CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Diseño, formulación y propuesta del Manual de Procedimientos y Procesos para el área Administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador”, realizado por Sor Ana Lucía Maldonado Campaña, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejercito.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la Sociedad de Madres Salesianas, con énfasis en el área administrativa; así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de acrobat (pdf). Autorizan a Sor Lucía Maldonado Campaña, que lo entregue a la Ingeniera Fanny Cevallos, en su calidad de Directora de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, septiembre del 2009

.....  
Dr. Danilo Torres Castillo

**DIRECTOR**

.....  
Dr. Gabriel Osorio Vargas

**COORDIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Sor Lucía Maldonado Campaña

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo, “Diseño, formulación y propuesta del Manual de Procedimientos y Procesos para el área Administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, septiembre del 2009

---

Sor Lucía Maldonado Campaña

## DEDICATORIA

A Ángel y Beatriz, que desde el cielo me han acompañado  
y me siguen bendiciendo con su cariño.

A Susy, Fanny, Mercy a todos y cada uno de ustedes,  
que significan tanto en mi vida, dedico este mi trabajo de tesis.

Al mismo tiempo les agradezco porque me  
han enseñado el verdadero sentido de la comunicación.

Donde más que las palabras habla el  
corazón que es capaz de romper todas las barreras:  
de tiempo, espacio, lugar, porque el AMOR  
es el mejor modo de comunicar.

Y este mi trabajo va dedicado también a las personas  
que junto a mi han escrito una página muy “significativa”  
en mi vida y ellas saben bien quienes son.

*Sor Lucía Maldonado Campaña*

## AGRADECIMIENTO

Agradecer significa reconocer todo el bien que te hicieron.

Agradecer quiere decir acordarse de aquello que otros hicieron por ti.

¿Tú mismo diste luz a tus ojos?

¿Tú mismo pusiste dedos en tus manos?

De alguna manera hay un misterio del amor en todo eso.

En algún lugar alguien te ama increíblemente y ese Alguien

eres Tú Dios de la vida y del amor

que a lo largo de toda mi vida has tenido

y tienes detalles de cariño para conmigo.

La memoria del corazón se llama agradecimiento por eso agradezco

de una manera muy especial a mi familia

por el amor y apoyo incondicional que tienen conmigo.

El agradecido demuestra que su corazón tiene buena memoria

por eso también quiero agradecer a mis amigos

y amigas que hicieron posible la realización de mi tesis.

Agradezco a las personas que han dirigido este trabajo de tesis,

que compartieron conmigo momentos de paciencia, comprensión, sabiduría y acompañamiento para que el contenido de este trabajo tenga sentido.

A todas y cada una de las hermanas de la Sociedad de Madres Salesianas,

mi querida Congregación quienes me han apoyado

y acompañado con su cariño y oración.

A todos y cada uno de ellos mi más sincero y sentido

¡Gracias y que Dios los bendiga!

*Sor Lucía Maldonado Campaña*

# INDICE

## CAPITULO I

1.	GENERALIDADES	1
	LA SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS: BREVE	
1.1.	RESEÑA	
1.1.1.	DIAGRAMA ISHIKAWA	16
1.1.2.	CRITERIOS DE LA INVESTIGACION	17
1.1.3.	SERVICIOS QUE PRESTA LA SOCIEDAD	20
	DATOS ESTADISTICOS	21
1.2.	MARCO TEORICO	34
1.3.	MARCO CONCEPTUAL	39

## CAPITULO II

2.	ANÁLISIS SITUACIONAL	73
2.1.	AMBIENTE EXTERNO	73
2.1.1.	<i>Factor Económico</i>	73
2.1.2.	<i>Factor Político</i>	83
2.1.3.	<i>Factor Social</i>	88
2.1.4.	Factor jurídico	90
2.1.5.	Factor Tecnológico	94
2.2.	MICROAMBIENTE	101
2.2.1.	<i>Cultura y estructura organizacional</i>	101
2.2.2.	<i>Usuarios y clientes</i>	103
2.2.3.	<i>Proveedores</i>	107
2.2.4.	<i>Recursos humanos</i>	109
2.2.4.1.	<i>Capacidad Administrativa</i>	109
2.2.4.2.	<i>Capacidad de Servicio</i>	114
2.2.4.3.	<i>Capacidad de Servicio de Educación</i>	116
2.2.4.4.	<i>Capacidad Financiera</i>	118
2.2.4.5.	<i>Capacidad de talento humano</i>	120
2.2.4.6.	<i>Capacidad tecnológica</i>	123
2.2.5.	<i>Competencia</i>	125
2.2.6.	<i>Análisis FODA de la Sociedad</i>	125
2.2.7.	<i>Análisis de Matrices</i>	126
2.2.7.1.	<i>Matrices de Impacto</i>	126
2.2.7.2.	<i>Matrices de Impacto externo</i>	126
2.2.7.3.	<i>Matriz de impacto interno</i>	127
2.2.8.	<i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	129
2.2.9.	<i>Matriz de Aprovechabilidad</i>	130

2.2.10.	<i>Hoja de trabajo del FODA</i>	131
2.2.11.	<i>Matriz Estratégica del FODA</i>	132

### **CAPITULO III**

#### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

3.	3.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	133
	3.1.1.	<i>Matriz axiológica</i>	133
	3.1.2.	<i>Principios, valores corporativos</i>	134
	3.1.3.	<i>Misión</i>	138
	3.1.4.	<i>Visión</i>	140
	3.1.5.	<i>Objetivo General y Específicos</i>	143
	3.1.6.	<i>Políticas</i>	144
	3.1.7.	<i>Estrategias</i>	144
	3.1.8.	<i>Mapa Estratégico</i>	146

### **CAPITULO IV**

#### **PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS**

4.		CADENA DE VALOR O ESTRUCTURA POR PROCESOS	147
	4.1.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	147
	4.1.1.	<i>Levantamiento, selección y análisis de los procesos</i>	154
	4.1.1.1.	<i>Procedimiento para manejo de nómina</i>	159
		<i>Procedimiento para compras y pagos de bienes y servicios</i>	163
	4.1.1.2.		163
	4.1.1.3.	<i>Procedimiento para Ingresos y Cobros</i>	166
	4.1.1.4.	<i>Procedimiento para revisión y declaración impuestos</i>	169
		<i>Procedimiento para la consolidación de estados financieros</i>	172
	4.1.1.5.		172
	4.1.1.6.	<i>Procedimiento para inscripciones y matrículas</i>	174
	4.2.	FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESOS LEVANTADOS	184
	4.2.1.	REGISTRO DE FORMATOS O FORMULARIOS	198
	4.2.2.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS MEJORADOS	202
		FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS	210
	4.2.3.		210
	4.2.4.	FORMATOS ISO	218
	4.2.5.	INDICADORES DE GESTIÓN	225

### **CAPITULO V**

		CONCLUSIONES	230
		RECOMENDACIONES	233
		BIBLIOGRAFIA	235



## LISTADO DE GRÁFICOS, TABLAS Y FOTOS

### GRÁFICOS

#### CAPITULO I

Gráfico 1	Organigrama Sociedad de Madres Salesianas	13
Gráfico 2	Diagrama de Ishikawa	16
Gráfico 3	Datos estadísticos de estudiantes, docentes	21
Gráfico 4	Relación Docentes Hijas de María Auxiliadora	22
Gráfico 5	Datos de las obras de las FMA Ecuador	23
Gráfico 6	Personal Docente	24
Gráfico 7	Estudiantes Educación Básica	25
Gráfico 8	Estudiantes Bachilleratos	26
Gráfico 9	Talleres Artesanales	27
Gráfico 10	Símbolos de la norma asme	60
Gráfico 11	Estilos de dirección	64

#### CAPITULO II

Gráfico 12	Gasto público en Educación	74
Gráfico 13	Producto Interno Bruto	75
Gráfico 14	Gasto público en Educación	75
Gráfico 15	Tasas de interés	79
Gráfico 16	Tasas de interés referenciales	80
Gráfico 17	Inflación anual de enero últimos 5 años	81
Gráfico 18	Incidencia en la inflación mensual	81
Gráfico 19	Inflación Mensual	82
Gráfico 20	Estructura Organizacional	102
Gráfico 21	Pregunta 1 encuesta usuarios	104
Gráfico 22	Pregunta 2 encuesta usuarios	104
Gráfico 23	Pregunta 3 encuesta usuarios	105
Gráfico 24	Pregunta 4 encuesta usuarios	106
Gráfico 25	Pregunta 5 encuesta usuarios	106
Gráfico 26	Pregunta 6 encuesta usuarios	107
Gráfico 27	Pregunta 1 encuesta capacidad administrativa	109
Gráfico 28	Pregunta 2 encuesta capacidad administrativa	110
Gráfico 29	Pregunta 3 encuesta capacidad administrativa	110
Gráfico 30	Pregunta 4 encuesta capacidad administrativa	111
Gráfico 31	Pregunta 5 encuesta capacidad administrativa	112
Gráfico 32	Pregunta 6 encuesta capacidad administrativa	112
Gráfico 33	Pregunta 7 encuesta capacidad administrativa	113
Gráfico 34	Pregunta 8 encuesta capacidad administrativa	114

Gráfico 35	Pregunta 1 encuesta capacidad de servicios	114
Gráfico 36	Pregunta 2 encuesta capacidad de servicios	115
Gráfico 37	Pregunta 3 encuesta capacidad de servicios	116
Gráfico 38	Pregunta 4 encuesta capacidad de servicios	116
Gráfico 39	Pregunta 5 encuesta capacidad de servicios	117
Gráfico 40	Pregunta 6 encuesta capacidad de servicios	117
Gráfico 41	Pregunta 1 encuesta capacidad financiera	118
Gráfico 42	Pregunta 2 encuesta capacidad financiera	119
Gráfico 43	Pregunta 3 encuesta capacidad financiera	119
Gráfico 44	Pregunta 4 encuesta capacidad financiera	120
Gráfico 45	Pregunta 1 encuesta capacidad de talento humano	120
Gráfico 46	Pregunta 2 encuesta capacidad de talento humano	121
Gráfico 47	Pregunta 3 encuesta capacidad de talento humano	122
Gráfico 48	Pregunta 4 encuesta capacidad de talento humano	122
Gráfico 49	Pregunta 1 encuesta capacidad tecnológica	123
Gráfico 50	Pregunta 2 encuesta capacidad tecnológica	124
Gráfico 51	Pregunta 3 encuesta capacidad tecnológica	124
Gráfico 52	El análisis FODA	126

### **CAPITULO III**

Gráfico 53	Direccionamiento estratégico	133
Gráfico 54	Mapa Estratégico	146

### **CAPITULO IV**

Gráfico 55	Representación gráfica cadena de valor manos	147
Gráfico 56	Cadena de valor Sociedad de Madres Salesianas Cadena de valor área administrativa Sociedad de Madres	149
Gráfico 57	Salesianas	153
Gráfico 58	Representación proceso	154
Gráfico 59	Modelo básico de proceso	155
Gráfico 60	Elaboración de rol de pagos	178
Gráfico 61	Compras y pagos de servicios	179
Gráfico 62	Cobro de pensiones	180
Gráfico 63	Revisión y declaración de impuestos	181
Gráfico 64	Consolidación de estados financieros	182
Gráfico 65	Inscripciones y matrículas	183
Gráfico 66	Símbolos diagramas de flujo	191
Gráfico 67	Simbología empleada en la Diagramación	193
Gráfico 68	Mapa de procesos	202

## TABLAS

### CAPITULO II

Tabla 1	Funciones educativas de las TIC	96
Tabla 2	Ventajas e inconvenientes de las TIC	98
Tabla 3	Para los estudiantes	99
Tabla 4	Para los profesores	100
Tabla 5	Matriz de Impacto Externo	127
Tabla 6	Matriz de Impacto Interno	128
Tabla 7	Matriz de vulnerabilidad	129
Tabla 8	Matriz de Aprovechabilidad	130
Tabla 9	Hoja de trabajo FODA	131
Tabla 10	Matriz Estratégica FODA	132

### CAPITULO III

Tabla 11	Matriz Axiológica de Principios y valores	134
Tabla 12	Elementos clave	139
Tabla 13	Elementos clave visión	142

### CAPITULO IV

Tabla 14	Evaluación de procesos	158
Tabla 15	Monto a desembolsar	164
Tabla 16	Hoja de costos	203
Tabla 17	Hoja de costos personal	204
Tabla 18	Contro de inventarios Sociedad	206
Tabla 19	Solicitud de cotizaciones	207
Tabla 20	Formato de matrícula	208
Tabla 21	Hoja análisis Nómina	211
Tabla 22	Hoja análisis Pago Proveedores	212
Tabla 23	Hoja análisis Ingresos y Cobros	213
Tabla 24	Hoja análisis Revisión y declaración de impuestos	214
Tabla 25	Hoja análisis Consolidación de Estados Financieros	215
Tabla 26	Hoja análisis Inscripciones y matrículas	216
Tabla 27	Hoja de mejoramiento Nómina	221
Tabla 28	Hoja de mejoramiento Pago proveedores	222
Tabla 29	Hoja de mejoramiento Ingresos y Cobros	223
Tabla 30	Matriz de análisis comparativo resumido	224
Tabla 31	Perfil del puesto de trabajo	226
Tabla 32	Informe de acción	227
Tabla 33	Formato para evaluar objetivos	229
Tabla 34	Formato para planificar tareas	230

## FOTOS

### CAPITULO I

Foto 1	Bachillerato María Mazzarello	28
	Club de danza de la Unidad Educativa María Auxiliadora de	
Foto 2	Sigsig	29
Foto 3	Unidad Educativa María Auxiliadora Riobamba	29
Foto 4	Misión Shuar en el Oriente	30
Foto 5	Talleres Comunidad Indígena de Guaranda	30
Foto 6	Animadoras de los diferentes establecimientos	31
Foto 7	Grupo Niñas de la calle	31
Foto 8	Taller Artesanal María Mazzarello Riobamba	32
Foto 9	Casa shuar en las misiones de Oriente Tuutinenta	32
Foto 10	Utilización de tecnología en nuestras Instituciones	33
Foto 11	Seminario para las hermanas que trabajan en los colegios	33
Foto 12	Momentos de recreación María Auxiliadora Gquil	34

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es el diseño, formulación y propuesta de un manual de procedimientos y procesos para el área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas.

En el desarrollo de la presente tesis se aplicó muchos criterios de iniciativa y creatividad basados en los modelos y propuestas de gestión administrativa para entidades y organizaciones sin fines de lucro en general y, particularizando a la sociedad, su historia, características y naturaleza.

La tesis consta de cinco capítulos donde se describe todo el camino recorrido por la Sociedad desde la fundación, detalle de los diferentes establecimientos que la conforman, y una especial atención al área administrativa para la cual se diseña, formula y propone el manual.

En el capítulo uno se presenta una descripción de la Sociedad, problemas detectados, criterios de la investigación, servicios que presta la Sociedad de Madres Salesianas a través de los diferentes establecimientos con los que cuenta. Adicionalmente se detalla el marco teórico que sirve de base para comprender los diferentes conceptos y teorías que se utilizarán en el desenvolvimiento de la tesis.

En el capítulo dos se hace un análisis situacional que es un detallado informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno de mercadeo. Se incluye también un detalle sobre los usuarios, el medio ambiente político, económico y social, se analiza también el factor jurídico y factor tecnológico.

El capítulo tres corresponde al direccionamiento estratégico cuyo objetivo principal es determinar de manera clara el direccionamiento que debe seguir la sociedad a partir del análisis de la situación actual y misión; permitiendo unificar criterios y

aprovechar las posibilidades futuras para alcanzar la visión de la Sociedad. Este constituye un proceso de decisión y planificación en el que se define para que se creará una institución, hacia donde va y cuál es el camino o la guía a seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el capítulo cuatro se menciona la propuesta del manual de procedimientos y procesos, para lo cual se parte de la cadena de valor que es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la Sociedad. Es esencialmente una forma de análisis de la actividad organizacional mediante la cual se descompone la Sociedad en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Además se presenta la diagramación, flujo diagramación, hoja de costos, análisis de los procesos, formatos y procesos mejorados mediante herramientas como son: hoja de análisis, flujo diagramación y hoja de mejoramiento. También se describen los diferentes formatos que se aplicarán en el área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas.

Finalmente en el capítulo V se presenta las conclusiones y recomendaciones fruto del estudio y profundización del tema tratado a lo largo de la tesis.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The main objective of this thesis is the design, formulation and proposal for a manual of procedures and processes for the administrative area of the Mothers Salesian Society. The development of this thesis applied many criteria initiative and creativity based on models and proposals for administrative management for entities and non-profit organizations in general and particular society, its history, characteristics and nature.

Thesis consists of five chapters describing all the road traveled by the company from the Foundation, different establishments that make up, detail and special attention to the administrative area for which design, formulates and proposes the manual.

Chapter one provides a description of the company, problems encountered, research criteria, services provided Mothers Salesian Society through different establishments with them. Additionally described the theoretical framework that serves as the basis for understanding the different concepts and theories to be used in the development of the thesis.

Chapter two provides a situational analysis is a detailed report on the Organization, the specific activities and the internal system of marketing environment. It also includes a detail about users, the political, economic and social environment, also discusses the legal factor and technological factor.

Chapter three corresponds to the strategic addressing whose main objective is to determine clearly addressing that must follow society from the analysis of the current situation and mission; allowing unify criteria and take advantage of the future possibilities for achieving the vision of the company. This is a decision and planning process in which is defined to be created an institution, towards where goes and what is the way or the Guide to follow for the fulfilment of the objectives set.

Chapter four mentions the proposal of the manual procedures and processes, for which part of the chain of value that is a tool that complements the evaluation of the internal environment of the company. It is essentially a form of analysis of organizational activity whereby decomposes the company in its constituent, parties seeking identify sources of competitive advantage in value-generating activities.

Addition presents diagramming, workflow diagramming, cost blade, analysis of processes, formats and processes improved using tools such as: analysis, diagramming flow sheet and improvement roadmap. Also describes the different formats to be applied in the administrative area of the Mothers Salesian Society.

Finally chapter V presents conclusions and recommendations fruit of the study and deepening of the subject sought the thesis.



## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1. LA SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS: BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LAS OBRAS DE LAS HIJAS DE MARIA AUXILIADORA EN EL ECUADOR 1902 – 2009**

Hace más de cien años las Hijas de María Auxiliadora llegaron al país, eran apenas tres Hermanas. Hoy la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador está conformada por 234 religiosas integradas en 31 comunidades presentes en 9 provincias del país. Ofrecen formación integral y significativa a niñas, niños, adolescentes, jóvenes, mujeres y hombres; educación que les permite ser actores comprometidos con el cambio.

Dadas las características pluriculturales del país, el trabajo pastoral de la Sociedad de Madres Salesianas se extiende a las comunidades shuar, quichuas de la Sierra y mestizos de las tres regiones continentales del país mediante la educación formal en escuelas, colegios, centros artesanales; educación popular, centros de promoción de la mujer, atención a niñas y adolescentes en situación de riesgo, misiones, parroquias, casas de formación, hospedería.

La Sociedad de Madres Salesianas está conformada por 36 establecimientos, 31 abiertos y 5 cerrados. La casa matriz se encuentra en la Calle Yaguachi E8-115 y José Barba y el resto de establecimientos de la sociedad se encuentran en Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Manta, Macas, Playas, Sucúa, Julio Andrade, Cumbayá, Loja, Cariamanga, Bomboiza, Limón, Sevilla Don Bosco, Chiguaza, Yaupi, Tuutin-Entsa.

A continuación una pequeña referencia de cómo fue el florecer de cada uno de los establecimientos que pertenecen a la Sociedad. Datos que han sido tomados de las crónicas de cada una de las comunidades (establecimientos):

### **1. 1904. - CUENCA “SAGRADO CORAZÓN DE MARÍA”**

Del puerto de Callao, Perú, llegan tres hermanas jóvenes y una joven en formación: sor Lavinia Albertini de 23 años, italiana; sor Edelmira Baeza, chilena, sor Trinidad Cruz, chilena y Elisa Cortez, postulante colombiana.

Esta casa tiene como finalidad servir de apoyo para mejorar las condiciones de las misioneras del Oriente con el aprovisionamiento de víveres, vestuario, medicina; ser puente de comunicación con las Superiores, atender a los salesianos y espacio para la formación de las nuevas vocaciones. En la actualidad cuenta con la escuela de seis grados, el oratorio centro juvenil y la obra social de fin de semana.

### **2. 1908. - SÍGSIG**

Desde Cuenca se impulsa la fundación del Sígsig para atenuar el sufrimiento de la comunidad de Gualaquiza y ser un punto de apoyo para el desarrollo misionero. El párroco del lugar junto con los padres de familia gestiona la venida de las Hijas de María Auxiliadora para la educación de las niñas. El 9 de abril de 1908 llegan sor Teresa Bragutti, sor Edelmira Baeza y sor Concepción Ojeda quienes son acogidas con gran regocijo por la población.

### **3. 1911: GUAYAQUIL “MARÍA AUXILIADORA”**

A petición de la Conferencia de San Vicente de Paúl, las hijas de María Auxiliadora se hacen cargo de una obra fundada bajo el auspicio de la

Sociedad de Beneficencia de Guayaquil con el nombre de “Asilo Sotomayor y Luna”, nacida de la caridad de los guayaquileños para ayudar a las mujeres viudas que no podían alquilar una vivienda. Anexa a este asilo sostienen una escuela para niñas pobres, huérfanas en su mayoría y que necesitaban cariño maternal y atención.

El 18 de septiembre de 1911 la comunidad salesiana asume la responsabilidad de atender la escuela de estas niñas huérfanas, de enseñar labores femeninas a las jóvenes pobres del barrio y abrir un Oratorio festivo para la enseñanza del catecismo.

Las Hijas de María Auxiliadora prestan su servicio por espacio de 7 años luego de lo cual, el 3 de enero del 1918 se pasan a la calle Luque 205 para dar inicio a una escuela de instrucción primaria. El año escolar 1926-1927 lo inauguran en un nuevo local ubicado en P. Icaza y Córdova, que se va completando poco a poco donde se despliega la acción educativa a cerca de 900 alumnas entre la Educación Básica y Bachillerato. A partir del año 2004-2005 funciona en el km 19,5 Vía a la Costa. Una rama de este brote constituye el Albergue “Sor Dominga Bocca” atendido por las exalumnas.

#### **4. 1912: CHUNCHI (CHIMBORAZO)**

Por deseo del Obispo de Cuenca, Monseñor Manuel María Pólit, se funda esta obra para atender a la educación de las niñas del lugar y algunas internas. Actualmente cuenta con una Unidad Educativa.

#### **5. 1925: MACAS**

En diciembre se funda esta obra por pedido de Monseñor Domingo Comín para atender a la niñez y juventud shuar mediante el internado y la escuela elemental. Posteriormente contó con una renombrada Escuela Normal donde se integraban las hijas de los colonos y de los shuar. Actualmente funciona la Unidad Educativa con la Básica y el Bachillerato.

## **6. 1928: RIOBAMBA**

Un lejano 1 de enero de 1928 nace “La casa de labor” para las jóvenes pobres en situación de riesgo. Con el transcurso del tiempo se ha convertido en un centro para atender a la niñez y juventud con una Unidad Educativa y un Centro Básico Artesanal.

## **7. 1928: GUAYAQUIL “SAN JOSÉ” DE LA BENEFICENCIA DE SEÑORAS**

Esta obra fue pedida por la Sociedad de Señoras de la Beneficencia de Guayaquil, para reemplazar a las Madres de San José de Tarves que dirigían un numeroso internado de huérfanas y que debían retirarse por falta de personal.

El 24 de septiembre del 1928 las Hijas de María Auxiliadora toman la dirección del Orfanato y la escuela “San José de la Beneficencia de Señoras”. Con el apoyo generoso de las Señoras de dicha sociedad pueden desarrollar esta obra de carácter social y religioso. Anexo, funciona también el Oratorio festivo atendido por las mismas religiosas juntamente con un pensionado para señoritas estudiantes y empleadas que encuentran allí un ambiente familiar.

Actualmente la Unidad educativa con más de mil alumnas y un floreciente Oratorio Centro juvenil para la promoción de la mujer con la colaboración incondicional de las exalumnas ha sido cedida a las religiosas dominicas.

## **8. 1935: QUITO “MADRE MAZZARELLO”**

El 4 de abril de 1935 se funda este Instituto en Quito a pedido del Arzobispo de Quito, Monseñor Carlos María de la Torre. Cuatro hermanas, con la Directora sor Ana Coppa abren un Pensionado para señoritas empleadas y estudiantes de todas partes de la república, un Jardín de infantes y Oratorio festivo. Debido a las incomodidades de la casa, las hermanas, por tres

años, realizaron la catequesis y Oratorio en casa de Cooperadoras o al aire libre. Finalmente el 10 de mayo de 1938, gracias a la generosidad de la Srta. Dorila Salas pueden contar con una nueva casa en la calle Maldonado N° 5. El 17 de octubre el Instituto abre una Escuela Popular para la educación de la niñez pobre de la capital, como había sido el deseo de la donante.

Desde el 1966 esta obra cuenta con un nuevo y moderno edificio en el sur de la ciudad, en la ciudadela El Recreo .

Esta casa servirá de punto de apoyo para la fundación de una escuela parroquial gratuita en Amaguaña en el año 1938 y cerrada en 1964; y de una colonia vacacional en Machachi también cerrada posteriormente.

#### **9. 1936. - CUENCA “MARÍA AUXILIADORA”**

Sus inicios se remontan al 1933 con la fundación del llamado “Oratorio Juana Valdiviezo” en homenaje a la madre de la Srta. Florencia Astudillo, donante del terreno. A este oratorio se traslada la escuela que funcionaba en el Corazón de María con sus seis grados. Además cuenta con el internado en su mayor parte de estudiantes guayaquileñas.

#### **10. 1940: LIMÓN (MORONA SANTIAGO)**

Por invitación de Monseñor Domingo Comín, en los inicios se atiende solamente con el internado para hijas de los shuar. Posteriormente la escuela elemental y el taller se abren también para las hijas de colonos.

#### **11. 1940: QUITO “MARÍA AUXILIADORA”**

En octubre de 1941 por insistente petición del Arzobispo de Quito, Monseñor Carlos María de la Torre y del Nuncio Apostólico, Monseñor Efrén Forni, se abre la segunda casa en Quito con el fin de fundar el

PRIMER NORMAL CATÓLICO DEL ECUADOR para la formación de las maestras católicas.

En 1946 al normal se agregó la Anexa María Auxiliadora, el internado para estudiantes de las Provincias, y el Oratorio.

En 1972 por exigencias ministeriales, los tres cursos del diversificado pasaron al nuevo colegio ubicado en El Dorado, a donde se trasladó luego toda la Obra.

#### **12. 1942: SUCÚA (MORONA SANTIAGO)**

Se inició con el internado y la escuela para las shuar, luego se acogió alumnas externas, las hijas de los colonos. Posteriormente se abrió el hospital que fue entregado al Vicariato en el 2001.

#### **13. 1943: JULIO ANDRADE (TULCÁN)**

La fundación de esta obra es promovida por el comité de padres de familia en unión con el párroco. Llegan el 2 de noviembre y rápidamente inician la escuela primaria, el taller y el oratorio festivo.

#### **14. 1944: SEVILLA DON BOSCO (MORONA SANTIAGO)**

En agosto se empezó con el internado y la escuela para las niñas shuar. Después la escuela se abrió también para externas e hijas de los colonos. Más adelante se abrió el taller de corte y confección. Algunas internas frecuentan la escuela media dirigida por los salesianos.

#### **15. 1945: CARIAMANGA (PROVINCIA DE LOJA)**

Por petición de la población, en unión con sus autoridades eclesiásticas y civiles, las Hijas de María Auxiliadora llegan a este rincón de la frontera, el 8

de diciembre e inician la obra con un taller para señoritas, el oratorio y paulatinamente se abren las clases elementales. Actualmente atienden más de 300 alumnas de Educación Básica y Bachillerato.

#### **16. 1948: PLAYAS (GUAYAS)**

Por pedido insistente de la Cruz Roja se inicia la Colonia de Recuperación física para atender a grupos alternos de niños y niñas enfermos o débiles, necesitados de cuidados especiales. Durante 27 años las hermanas trabajan en esta obra hasta que fue cerrada la colonia. Las hermanas, sin embargo, continúan la escuela gratuita pagando el arriendo a la Cruz Roja. Es en 1982 que en local propio continúan desarrollando la acción educativa en la Escuela, el oratorio y más adelante en el Centro de Promoción humana de la mujer.

#### **17. 1953: BOMBOIZA (MORONA SANTIAGO)**

Por petición de Monseñor Domingo Comín, Vicario Apostólico de Méndez, se funda esta misión para atender a las jóvenes shuar a través del internado, la escuela y el taller de corte y confección.

#### **18. 1956: CHIGUAZA (MORONA SANTIAGO)**

En septiembre, por pedido de Monseñor Domingo Comín, se abre esta misión para atender a las jóvenes shuar en el internado con la escuela primaria y posteriormente con la Academia Artesanal.

#### **19. 1958: GUAYAQUIL “SANTA MARÍA MAZZARELLO”**

En este año se funda esta obra de carácter netamente popular. Inicia con la atención en la escuela primaria, un curso de corte, confección y bordado.

Más tarde se abre también el ciclo básico y luego el diversificado sin descuidar el Oratorio y la catequesis. Hoy atiende alrededor de 800 alumnas entre la Básica y el Bachillerato además de un centro de promoción de la mujer animado por las exalumnas.

#### **20. 1959: YAUPI (MORONA SANTIAGO)**

Esta misión se inició para atender a las jóvenes shuar a través del internado, escuela elemental y el taller de corte y confección.

#### **21. 1959: QUITO “COLEGIO CARDENAL SPELLMAN”**

El 14 de octubre del 1959 por expresa petición de Monseñor Cándido Rada, Obispo Salesiano, se funda una nueva casa para atender el Colegio Cardenal Spellman. Esta obra tuvo como finalidad ser una alternativa de educación católica bilingüe frente a los colegios protestantes de aquel momento.

Se inicia la obra con los seis grados de la escuela primaria en una villa particular cedida por el mismo Monseñor Rada en la calle Toledo 604. En el año 1961 se trasladan a la calle Mercadillo donde pudo contar con local propio.

#### **22. 1968: MANTA “MARÍA AUXILIADORA”**

En el año 1966, por pedido de la Fábrica Ales, se funda una escuela que ocupa en un primer momento dos aulas en la misma fábrica, hasta que en 1970 pueden contar con edificio propio en el cual atienden en la actualidad alrededor de 700 alumnas entre Escuela Básica y Bachillerato, además de un floreciente centro de Promoción de la mujer.



### **23. 1968: QUITO – CUMBAYÁ – NOVICIADO**

El 24 de abril de 1968 es la fecha en la que el Noviciado se traslada a su nueva casa, en Cumbayá, dejando el antiguo local provisional de Quito. Corresponde a sor Anselmina Ronchi, Maestra de novicias de aquel entonces, estrenar la nueva casa donde las futuras Hijas de María Auxiliadora conjugan la preparación con la oración, el trabajo y el apostolado catequístico para los niños y jóvenes del sector.

### **1991: GUAYAQUIL “CENTRO JUVENIL MARÍA AUXILIADORA” DEL GUASMO**

El 22 de septiembre del año 1979 se coloca la primera piedra del centro de Promoción Social y Formación Cristiana para servicio de la niñez y juventud femenina de este sector de la ciudad de Guayaquil. El Centro es atendido por la comunidad del Colegio María Auxiliadora hasta el 24 de enero de 1991.

El 24 de junio se funda esta obra, con una comunidad autónoma, como expresión de solidaridad “con los más pobres” y comunión con el sentir de la inspectoría para servir al sector a través del Oratorio - Centro Juvenil, Cursos de promoción de la mujer, Jornadas de reflexión para los jóvenes y trabajo vinculado con la parroquia.

### **24. 1978: CUMBAYÁ “SOR MARÍA TRONCATTI”**

Ya en 1970 se anexa al Noviciado una pequeña enfermería para hermanas ancianas y enfermas, como gesto de agradecimiento a quienes han ofrecido su vida para que tantas generaciones tengan también vida. De acuerdo a sus posibilidades atienden a niños, niñas y jóvenes a través de la catequesis, recreación y promoción de la mujer.

## **25. 1979: GUARANDA “HOSPEDERÍA CAMPESINA JUAN PABLO II”**

El objetivo y misión de esta nueva obra es la atención a un sector de la clase marginada: los indígenas de la Sierra. Esta pastoral no excluye el trabajo entre la juventud de la ciudad que tenga necesidad de ayuda para su formación y promoción.

## **26. 1984: QUITO “CASA PROVINCIAL”**

La casa provincial funciona desde 1973 unida al actual Colegio María Auxiliadora. En 1984 pasa a ocupar una casa propia en la calle Yaguachi, donde se forman las futuras generaciones de Hijas de María Auxiliadora. Es la sede de la hermana provincial y en ella se realizan también varias actividades de convocatoria nacional a nivel de salesianas.

## **27. 1988: SIMIATUG (PROVINCIA DE BOLÍVAR)**

Por pedido del Obispo de Guaranda, Mons. Raúl López, el 10 de mayo se funda esta obra para la promoción de la mujer indígena, luego de un proceso de reflexión de muchos años atrás.

## **29. 1991: QUITO: CASA PROYECTO NIÑAS DE LA CALLE**

El 15 de agosto del 1991 se inaugura esta obra que desde mucho tiempo atrás se venía gestando en la Provincia en respuesta a la realidad de tantas niñas en situación de riesgo por las calles de Quito. Se da inicio en una casa prestada y luego en otra en calidad de arriendo hasta contar con casa propia. Actualmente esta obra está distribuida en tres etapas, donde se brinda una atención preventiva a cerca de 80 niñas al año.

### **30. 1992: LOJA**

Esta obra netamente parroquial, nace el 16 de julio para atender a la niñez y juventud en el campo de la pastoral y catequesis, en respuesta al clamor que durante muchos años se ha recibido de la Iglesia y sobre todo de las exalumnas de Cariamanga, residentes en Loja.

### **31. 1993: CUMBAYÁ CASA DE ESPIRITUALIDAD**

El 12 de octubre de 1993, gracias a la tenacidad de la Provincial sor Consuelo Cuadra, de feliz memoria, fue erigida esta casa como espacio para la reflexión de grupos de religiosas, religiosos y de jóvenes que deseen hacer la experiencia de retiros espirituales o convivencias. También está abierta a otro tipo de encuentros nacionales, internacionales, continentales y mundiales.

### **32: 1997: TUUTIN- ENTSA**

A petición del Obispo del Vicariato, Monseñor Pedro Gabrielli, el 17 de septiembre del 1997 se da inicio a la obra con sólo dos hermanas que forman parte de la comunidad de Macas hasta la fecha de erección canónica el 19 de enero del 1999. Se abre esta misión para atender la enseñanza de la religión en la escuela y colegio, a la promoción de la mujer, formación de catequistas y visita a los centros shuar y achuar.

## **1.2. BASE LEGAL**

La Sociedad de Madres Salesianas obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial No. 754 del 19 de abril de 1990 del Ministerio de Gobierno, Cultos, Policía y Municipalidades, como una entidad civil de derecho privado sin ánimo de lucro.

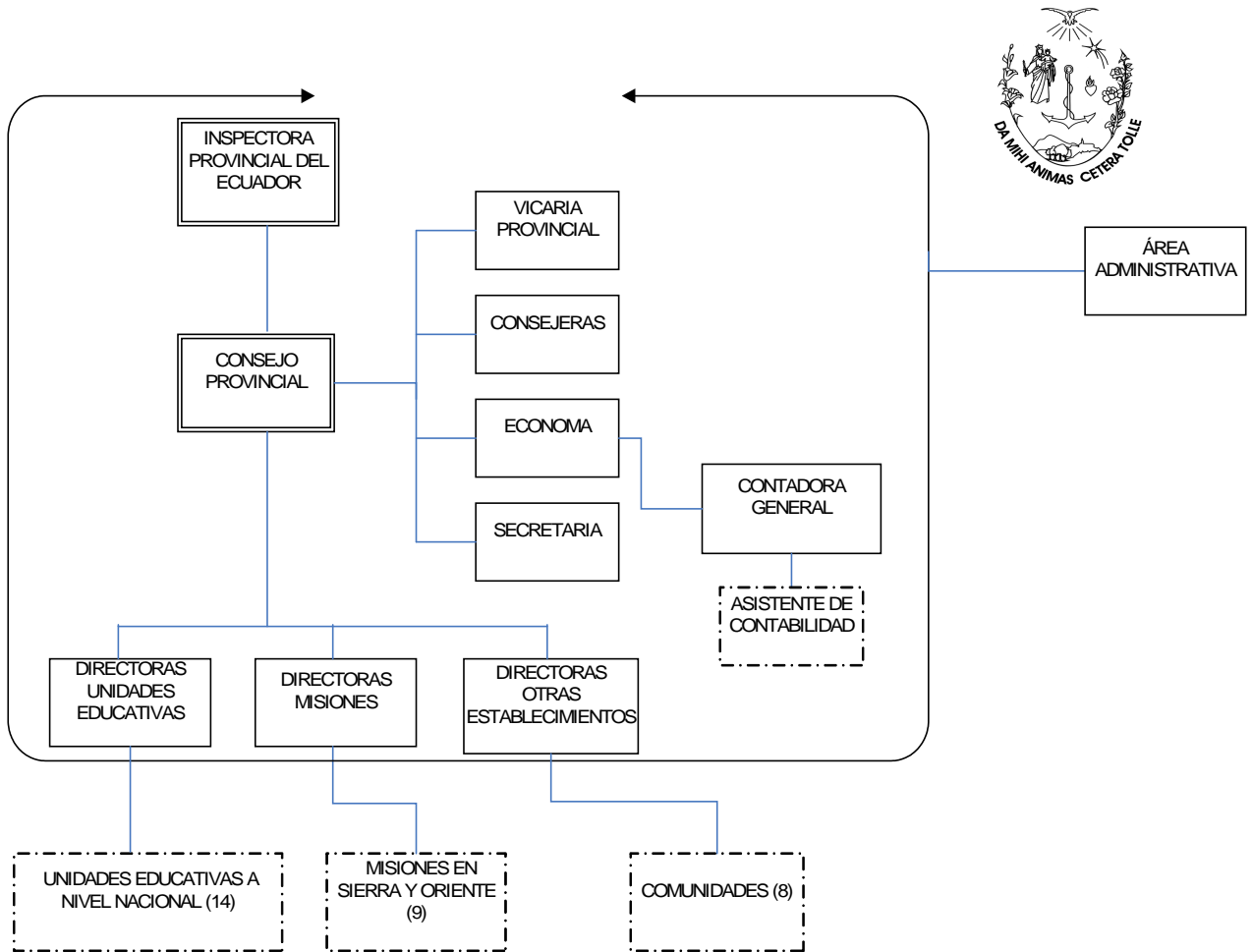
La Sociedad se establece en la República del Ecuador como institución de carácter privado con trascendencia social o pública, sin fines de lucro, para el culto religioso, beneficencia y educación.

El gobierno, administración y disposición de los bienes de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador, corresponde al Consejo Gubernativo Nacional de la misma, que continuará actuando de conformidad con la Constitución de las Madres Salesianas de jurisdicción internacional; el Derecho Canónico, el Decreto Supremo No. 212 sancionado el 21 de julio de 1937 y publicado en el Registro Oficial No. 547 del 23 de los mismos mes y año; Modus Vivendi acordado entre la Santa Sede y el Gobierno del Ecuador el 24 de julio de 1937; y, más disposiciones legales pertinentes.

La estructura organizacional de la Sociedad de Madres Salesianas está enfocada especialmente al área administrativa que será objeto de estudio de la presente tesis y a continuación se encuentra sintetizada en el siguiente organigrama.

# ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS

Gráfico 1



Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

El entorno en el que la Sociedad de Madres Salesianas se desenvuelve se encuentra marcado por la falta de procesos y procedimientos establecidos o documentados y de los formatos que en él intervienen, los cuales ayudan a que se mantenga una uniformidad en la forma de que todos los establecimientos pertenecientes a la sociedad desarrollen su trabajo de manera estandarizada y cumpliendo todos los procesos y procedimientos que exijan cada actividad para un cumplimiento completo y exitoso del proceso.

La problemática más evidente en la Sociedad es la falta de un manual de procedimientos y procesos. En las áreas tomadas en cuenta en el diagrama de Ishikawa se puede constatar que por la falta de un manual se evidencian los siguientes efectos en las siguientes áreas:

#### RECURSOS HUMANOS

- Falta de programas de capacitación
- Ausencia de políticas de planificación y control del nuevo personal
- No existe delegación de funciones.

#### ADMINISTRATIVO

- No se han formulado políticas relacionadas con plazos de cobranzas a los estudiantes.
- No hay unificación en el sistema de cobro
- No hay política de pago a proveedores

#### FINANCIERO

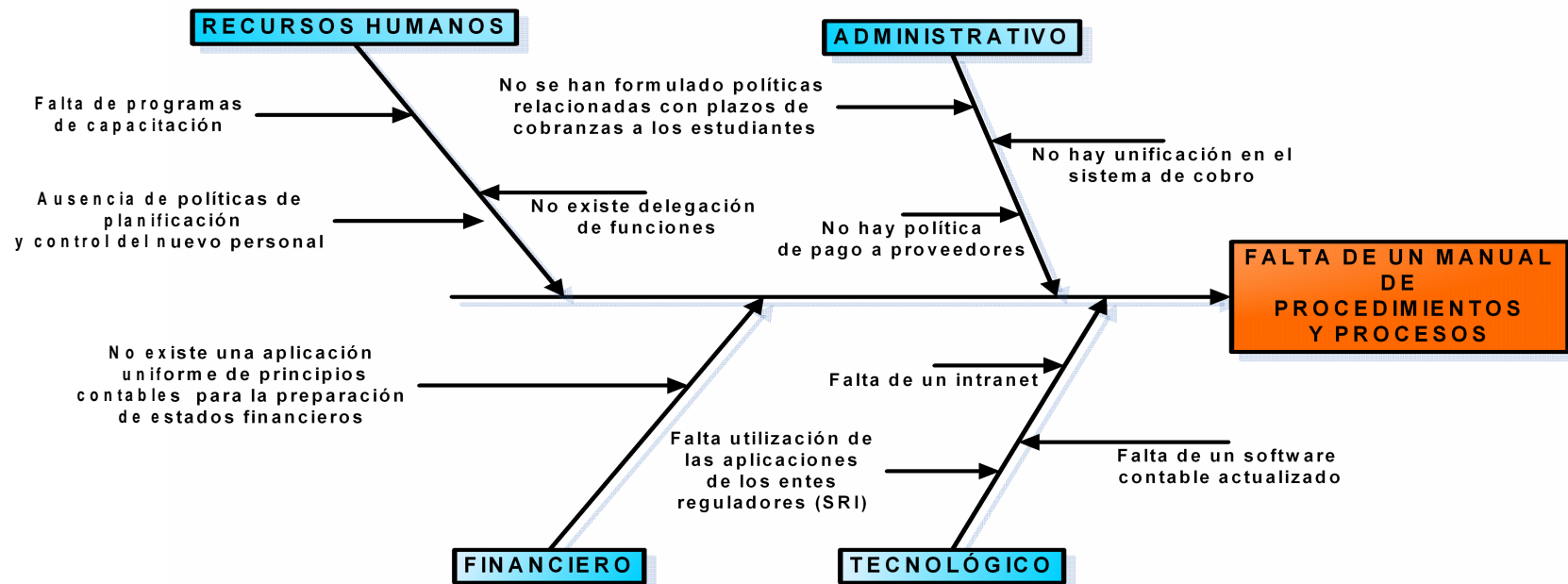
- No existe una aplicación uniforme de principios contables para la preparación de estados financieros.

## TECNOLÓGICO

- Falta de un intranet
- Falta utilización de las aplicaciones de los entes reguladores (SRI)
- Falta de un software contable actualizado

### 1.1.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Gráfico 2



Elaborado por: Sor Lucía Maldonado



## **1.1.2. CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CRITERIOS REGULADORES EN LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA<sup>1</sup>**

En el desarrollo de la presente tesis se aplicará muchos criterios de iniciativa y creatividad basados en los modelos y propuestas de gestión administrativa para entidades y organizaciones sin fines de lucro en general y, particularizando a la sociedad su historia, características y naturaleza.

Uno de los aspectos más debatidos en la investigación educativa es el que hace referencia a los criterios de rigor por los que se regulan las diversas metodologías. En la medida en que el investigador aplique unos criterios reguladores que garanticen el rigor metodológico, existirá una mayor confianza en los resultados de la investigación. Distintos criterios de racionalidad se aplican tanto al proceso de investigación como a las técnicas de investigación social, a cuyas exigencias epistemológicas deben adecuarse. Como referencia directa pueden citarse, entre otras, las aportaciones de A. Latorre, D. del Rincón y J. Arnal.

Cualquier investigación debe responder a unos cánones o criterios reguladores que permitan evaluar la autenticidad del proceso. Según Y. S. Lincoln y E. G. Guba, el rigor metodológico de cualquier investigación científica puede ser considerado desde cuatro criterios reguladores: veracidad, aplicabilidad, consistencia y neutralidad.

#### **CRITERIO DE VERACIDAD**

El criterio de veracidad se refiere al grado de confianza que se puede depositar en los resultados de una investigación y en los procedimientos empleados en su realización. En la metodología empírico-analítica el criterio

---

<sup>1</sup> Criterios reguladores en la investigación educativa « Blog Biblioteca Universidad Arturo Prat.htm

de la veracidad exige que la investigación tenga validez interna, es decir, que las variaciones observadas en la variable dependiente se deban a los cambios introducidos intencionalmente en la variable independiente. La validez interna se logra a través de los procesos de control y manipulación que el investigador introduce para conseguir el isomorfismo entre resultados y realidad. En consecuencia, debe asumirse que la realidad es única y uniforme y que los resultados obtenidos son internamente válidos si garantizan las relaciones de causalidad.

### **CRITERIO DE APLICABILIDAD**

Determina la relevancia y las posibilidades de que las explicaciones e interpretaciones, como resultados de una investigación, se puedan generalizar o aplicar a otros contextos, a otros sujetos y a otros problemas de investigación. La generalización como expresión máxima de la aplicabilidad es un aspecto esencial en las metodologías empírico-analíticas; de hecho, sólo así se asegura la posibilidad de ir vertebrando un corpus científico de conocimientos educativos.

De las anteriores consideraciones se desprende que las interacciones contextuales son tan complejas que cualquier información puede tener significado sólo en un determinado contexto real y en un determinado momento temporal. En la investigación empírico-analítica este supuesto se regula a través de un criterio de validez externa que posibilita la generalización de resultados.

### **CRITERIO DE CONSISTENCIA**

Este criterio se refiere al grado en que se estima que los resultados de una investigación volverían a repetirse en el caso de que se replique el estudio con los mismos o similares sujetos y en el mismo o similar contexto. La estabilidad de los resultados es un criterio regulador que se denomina

fiabilidad cuando el investigador admite la posibilidad de una cierta constancia situacional y la viabilidad de repetir una investigación en condiciones idénticas (replicación).

Bajo estos supuestos, mantenidos en la metodología empírico-analítica, los resultados deben repetirse cada vez que la investigación se realice con muestras representativas de la misma población y en el mismo contexto. En las metodologías constructivista y crítica, las inconsistencias y discrepancias pueden desvelar interpretaciones del fenómeno, aportando una mayor riqueza de significados. Sin embargo, es exigible cierto grado de consistencia, pero concebida como dependencia o posibilidad de llegar a los mismos resultados a partir de informaciones y perspectivas similares.

### **CRITERIO DE NEUTRALIDAD**

El criterio de neutralidad se refiere a que los resultados de la investigación son reflejo de los sujetos estudiados y de la misma investigación y no producto de los sesgos, juicios o intereses del investigador. Las tres metodologías adaptan el ideal regulador de la neutralidad. Cada metodología se rige por una serie de normas estandarizadas que justifican una determinada forma de investigar y que se corresponden con una determinada concepción de la neutralidad.

Así, la metodología empírico-analítica postula la objetividad o existencia de un marco referencial permanente y ahistórico al que se puede apelar, en último término, para determinar la naturaleza racional del conocimiento. En cambio, en las metodologías constructivista y crítica existen criterios intersubjetivos de racionalidad o normas de indagación por los que se pueden identificar los sesgos personales, supersticiones o falsas creencias; esta característica se denomina confirmabilidad.

### **1.1.3. SERVICIOS QUE PRESTA LA SOCIEDAD**

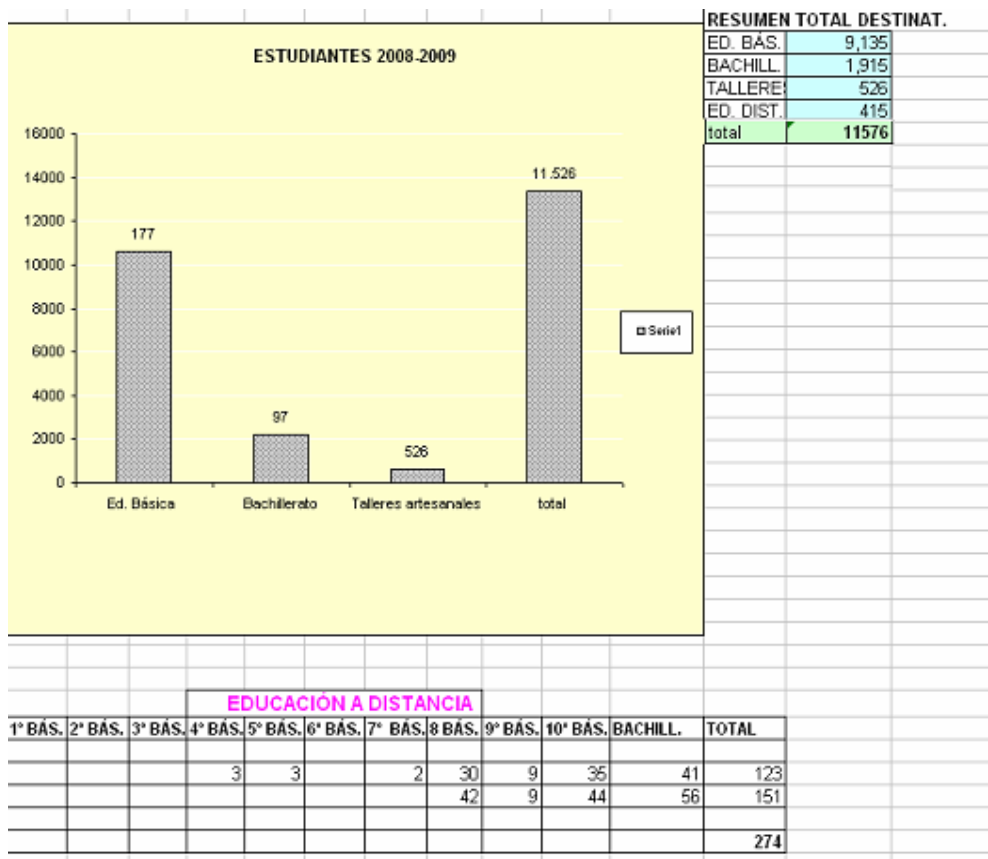
La Sociedad de Madres Salesianas ofrece especialmente el servicio de educación en 14 establecimientos distribuidos a nivel nacional. Este servicio comprende niveles: pre-primario (básico), primario, secundario.

En ciudades como Riobamba, Limón, Julio Andrade, Sevilla, Chiguaza y Playas existen también talleres artesanales que capacitan a jóvenes en el arte y el diseño del vestido.

En consecuencia la necesidad de un manual para regularizar el actuar mejorará la eficiencia del proceso y la calidad del servicio educativo que ofrece. La finalidad de esta investigación es precisamente lograr que los procesos se encuentren documentados y sean conocidos totalmente por los miembros de la sociedad que se relacionan directamente con ella, a fin de que puedan aplicar al ciento por ciento lo que en ellos se establece, se estandarice la manera de ejecutarlos, sean registros, archivos o cada uno de los pasos a seguir, y a través de un control interno se evite cualquier desviación en la aplicación en cada una de las etapas de dicho proceso.

**DATOS ESTADÍSTICOS DE ESTUDIANTES, DOCENTES, ESCUELAS,  
BACHILLERATOS DE LA SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS EN EL  
ECUADOR**

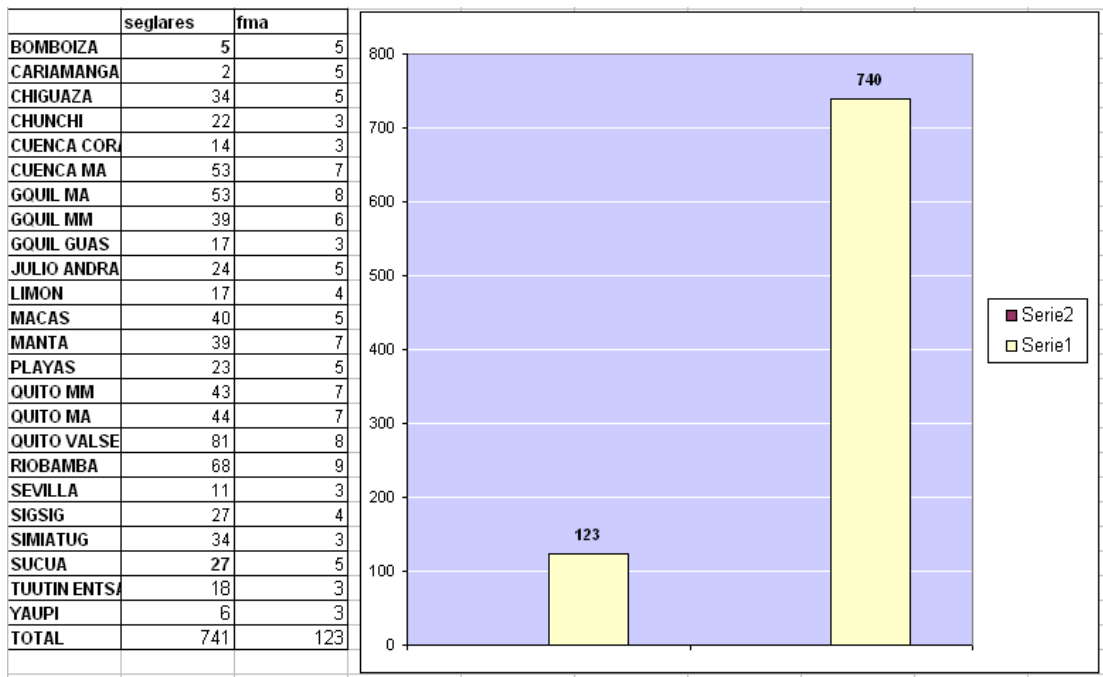
**Gráfico 3**



Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas  
Elaborado por: Sor Ayda Tuárez

## RELACIÓN DOCENTES HIJAS DE MARIA AUXILIADORA

Gráfico 4



Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas

Elaborado por: Sor Ayda Tuárez

## Gráfico 5

### DATOS DE LAS OBRAS DE LAS FMA ECUADOR

LUGAR	NOMBRE DE LA CASA	AÑO DE FUNDACIÓN	NOMBRE OFICIAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	FECHA DE LA APROBACIÓN	Nº DE DECRETO, ACUERDO O RESOLUCIÓN
BOMBOIZA	Santa Teresita	1953	Taller Artesanal "Sor María Troncatti"		
CARIAMANGA	María Inmaculada Auxiliadora	1945	U. E. "María Auxiliadora"	26/ agost. /1997	Acuer. Nº 4029
CHIGUAZA	Santa Mariana de Jesús	1956	Centro Básico Artesanal "Nantamaku"	20/ dic. / 2006	Aprob. Nº 605
CHUNCHI	María Auxiliadora	1912	U. E. Fiscomisional "María Auxiliadora"	10 / oct. /2001	Resol Nº 1290
CUENCA	Sagrado Corazón de María	1904	Escuela "Sor Teresa Valsé"	10 / oct. /1971	Aprob. Nº 33
CUENCA	María Auxiliadora	1936	U. E. Salesiana "María Auxiliadora"	05/ oct. /2000	Aprob. Nº 114
GUARANDA	Juan Pablo II	1979			
GUAYAQUIL	María Auxiliadora	1911	U. E. Particular "María Auxiliadora"	30 / marz/1918	Creac. Nº 114
GUAYAQUIL	Santa María D. Mazzarello	1958	U. E. Fiscomisional " Santa María Mazzarello"	22 / may. /1996	Acuer. Nº 433
GUAQ. GUASMO	María Auxiliadora	1991	Centro Juvenil María Auxilidora"		
JULIO ANDRADE	María Auxiliadora	1943	U. E. "María Auxiliadora"	20/ oct. /1943	Acuer. Nº 19
LIMÓN	Nuestra Señora de Guadalupe	1940	Escuela Fiscomisional "Albino del Curto"	20/ marz. /1941	Resol. Nº 118
LOJA	María Auxiliadora	1992			
MACAS	María Inmaculada	1925	U. E. María Auxiliadora"	12/ sept. /1997	Acuer. Nº 055
MANTA	María Auxiliadora	1966	U. E. "María Auxiliadora"	20/ abril /2000	
PLAYAS	Laura Vicuña	1948	U. E. "Laura Vicuña"	19/ dic. /2001	Acuer. Nº 169
QUITO	Madre Mazzarello	1935	U. E. "Santa María D. Mazzarello"	01/ marz. /1999	Acuer. Nº 063
QUITO	María Auxiliadora	1955	U. E. "María Auxiliadora"	17/ jul. /1940	Aprob. Nº 95
QUITO	Sor Teresa Valsé Pantellini	1959	U. E. "Cardinal Spellman Girls School"	15/ nov. /2006	Aprob. Nº 58
QUITO	Sagrado Corazón	1984			
QUITO	Laura Vicuña	1991	Fundación "Laura Vicuña"	22/ enero/ 2007	
QUITO-CUMBAYÁ	Sor María Troncatti	1978			
QUITO-CUMBAYÁ	María Auxiliadora	1993			
QUITO-CUMBAYÁ	Nuestra Señora del Quinche	2003			
RIOBAMBA	María Auxiliadora	1928	U.E. Fiscomisional " María Auxiliadora"	30/ agost/ 1968	Res. Nº 1362
SEVILLA DON B.	María Auxiliadora	1944	Centro de Ed. Bás. Fiscomisional "Juan León Mera"		
SIGSIG	San José	1908	U.E. " María Mazzarello"	01/ nov. /2006	Acuer. Nº 0292
SIMIATUG	San Juan Bosco	1988	Centro de Prom. Y Capac. De la Mujer. U.E.M.L.Proaño.		
SUCÚA	Santo Domingo Savio	1944	Escuela Fiscomisional "Mercedes Navarrete"	27/ may. /1937	Aprob. Nº 198
TUUTIN EN TSA.	Sagrada Familia	1999			
YAUPI	Corazón Inmaculado de María	1959	Experimental Indígena Inter. B.Sh.A.	28 / jul. / 2005	Acuer. Nº 218

Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas

Elaborado por: Sor Ayda Tuárez

## PERSONAL DOCENTE

### Gráfico 6

2006-2007		PERSONAL DOCENTE SEGLAR DE LAS OBRAS								FMA-ECU
SECCIONES	EDUCACIÓN BÁSICA		BACHILLERATO		TALLER		EDUCACIÓN A DISTA.		SUBT.	
SEXO	M	H	M	H	M	H	M	H		
BOMBOIZA					4	1			5	
CHIGUAZA					3				3	
CARIAMANGA	11	2	18	2					31	
CUENCA CORAZ	22	2			10		3		37	
GOUIL MA	18	2	18	7			7	4	56	
GOUIL MM	13	3	12	7					35	
GOUIL GUASMO					5		8	2	15	
JULIO ANDRADE	11	3			3	1			18	
LIMON	7	3			6				16	
MACAS	7	2	14	5					28	
MANTA									0	
PLAYAS	12	4			8	2			26	
QUITO MM	35	6	3	2					46	
QUITO MA	11	1	16	12					40	
QUITO VALSE	63		19						82	
RIOBAMBA	29	10	10	8					57	
SEVILLA	4	7							11	
SIGSIG	13	3	8	5					29	
SIMIATUG					1		4	3	8	
SUCUA	22	2			5				29	
TUUTINENTSA (SHUAR)									18	
YAUPI		4	3						7	
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>54</b>	<b>119</b>	<b>48</b>	<b>45</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>597</b>	

BASICA	359
BACHILLERATO	195
TALLER	49
EDUCAC. A DIST.	27
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>

MUJERES	569
HOMBRES	172
<b>TOTAL</b>	<b>741</b>

Legend:   
■ BASICA   
■ BACHILLERATO   
■ TALLER

Legend:   
■ MUJERES   
■ HOMBRES

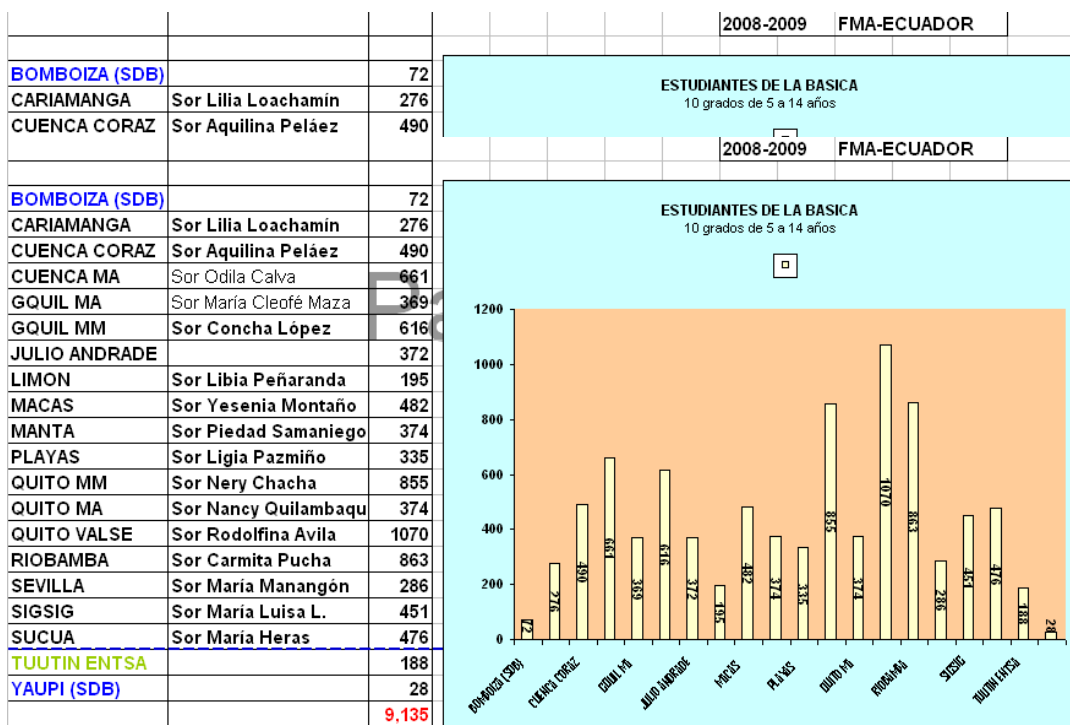
Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas

Elaborado por: Sor Ayda Tuárez



## ESTUDIANTES EDUCACIÓN BÁSICA

Gráfico 7

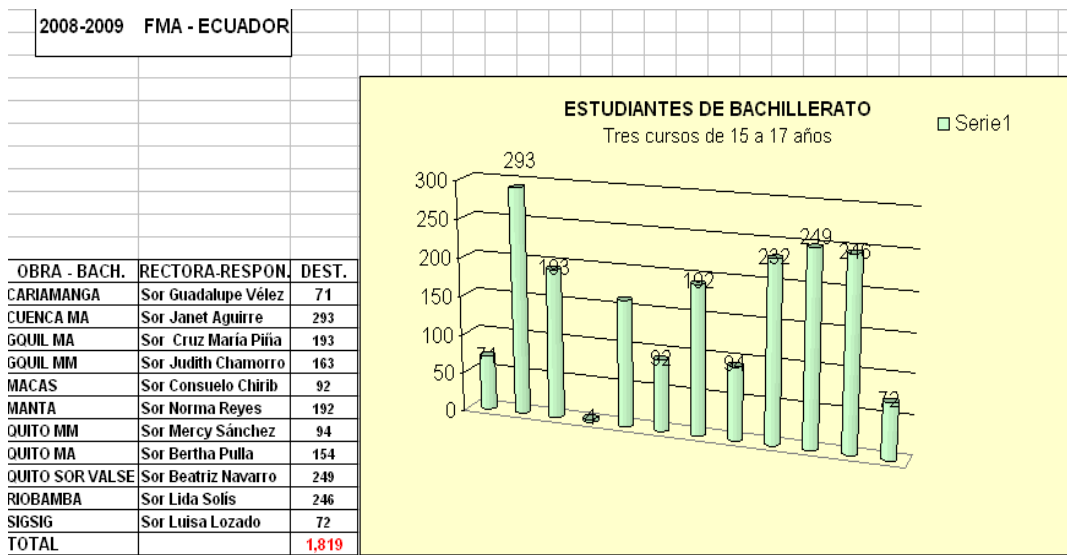


Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas

Elaborado por: Sor Ayda Tuárez

## ESTUDIANTES BACHILLERATOS

**Gráfico 8**



Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas.

Elaborado por: Sor Ayda Tuárez

## TALLERES ARTESANALES

Gráfico 9

FMA-ECU: 2004-2005										
TALLERES ARTESANALES										
CASAS	NOMBRE	ESPECIALIDAD	FECHA Y n° APROBN°	1o.	2o.	3o.	Bach	total		
BOMBOIZA	T Básico Art. Sor Ma. Troncati	Corte	14-Feb-74	21	18	10		49		
CHIGUAZA	Básico Art. Fiscom. "Nankamaku"	Corte	05-Feb-73	32	24	14		70		
GUARAHA	Juan Pablo II		14-Oct-89							
RIOBAMBA	Centro de Form. Art. "Ma. Mazzarel"	Corte	Quito, 6 julio 1981	45	45	22	58	170		
	N° 1452 Min. Educ. y cult. Acuerdo: N° 965. Junta Nac. Def. Artes.		Mayo 30 de 1983. Hacer N° 266 de Trab. Y Rec. H							
	Acuerdo N° 266 Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos									
JULIO AHRADE	Centro de Form. Art. "Ma. Auxiliadora"	Corte	Quito, 15 nov. 1966	7320	20	14	21	55		
	"María Auxiliadora"		Acuerdo N° 257-14-IX-63							
PLAYAS	C. Form. Artes. Fiscomis. S.M. Mazzare	corte, confeccion	7. diciembre. 1981	882	15	15	21	51		
	Taller de producción	belleza	enero 15/2004		27	33	24	84		
SIMIATUG		Corte								
			MTRHO25-16-En/84							
LIMON	Centro Art. Fiscomis. "Madre Mazz."	Corte y confección	Macas, 30.10.1961 N° 72		22	14	12	48		
			Limón, 11-62 N° 4696							
TALLERES OCUPACIONALES										
GUASMO	María Auxiliadora	corte manualidades y belleza						154		
MARIA AUXILIADORA QUIT	María Auxiliadora	corte, belleza panadería						65		
LOJA	María Auxiliadora							45		
CORAZON DE MARIA	Corazon de maria	corte manualidades y borados						230		
SIMIATUG	Centro de promoción y capacitación	tejido bordado						33		
CARIAMAHA	María Auxiliadora	Corte y belleza						80		
MARIA MAZZARELLO GUA	María mazzarello	manualidades corte y confeccion						186		
RIOBAMBA	María Auxiliadora	Corte y confección y r						117		
EDUCACION A DISTANCIA										
CASAS	NOMBRE	BACHILLERAT	FECHA INICIO	BASICA			DIVERSIFICADO			TOTAL
				8o	9o	10o	1bach	2bach	3bach	
BOMBOIZA	Dr. Camilo Gallegos Domínguez	Técnico en Manualidades								
GUARAHA	Col. Téc. Semip. Interc. Bil. "Rumiloma"	Computación - Ciencias Sociales								
SIMIATUG	Sistema de Ed. A. dis. "M.L. Proaño"	Bach. Agrop. Forestal/ Sociales/Manualidades y Artesanía		42	9	44	20	16	20	151
CHIGUAZA	U. E. A. dist. Fiscom. Dr. Camilo G.D.	Manualidades y Artesan								
GOUIL-GUASMO	Extensión Juvenil M.A	Sociales/Man./Artesan								
GOUIL-MARIA AUXILIDORA	U.E. Don Bosco Ext. Mariuxi	Ciencias Sociales		30	9	35	25	9	7	115

Fuente: Archivos de la Secretaría de la Sociedad de Madres Salesianas

Elaborado por: Sor Ayda Tuárez

De los cuadros estadísticos presentados se puede observar que el servicio de educación que se brinda implica a numerosos protagonistas: principalmente estudiantes, docentes, los mismos que deben contar con infraestructura y una organización interna que favorezca el desarrollo integral de quienes reciben de todas las instituciones salesianas el servicio de educación que tiene que ser de calidad.

De ahí la importancia de contar con un manual de procesos y procedimientos que generará un manejo eficiente de los recursos con los que cuenta la sociedad, se optimizarán costos, se reducirán los niveles de errores sean éstos voluntarios o involuntarios; y además se ayudará a brindar un mejor servicio de educación integral y la presencia en el país será más significativa.

A continuación algunas fotos que describen las diferentes actividades desarrolladas en los establecimientos de la Sociedad de Madres Salesianas a nivel nacional.

### **Bachillerato María Mazzarello Quito**

**Foto 1**



**Club de danza de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Sigsig**

**Foto 2**



**Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba**

**Foto 3**



**Misión Shuar en el Oriente (internados o residencias estudiantiles)**

**Foto 4**



**Talleres Comunidad Indígena de Guaranda**

**Foto 5**



**Animadoras de los diferentes establecimientos pertenecientes a la  
Sociedad**

**Foto 6**



**Grupo Niñas de la calle**

**Foto 7**



**Taller artesanal María Mazzarello de Riobamba**  
**Foto 8**



**Casa shuar en las misiones de Oriente Tuutinentsa**  
**Foto 9**





**Utilización de tecnología en nuestras instituciones María Mazzarello Quito**

**Foto 10**



**Seminario para las hermanas que trabajan en los colegios**

**Foto 11**



**Momentos de recreación con las alumnas María Auxiliadora de Guayaquil**  
**Foto 12**



**1.2. MARCO TEÓRICO**

**LA TEORÍA ADMINISTRATIVA**

La teoría de la administración describe y explica la organización que es el medio en que se desarrolla la gestión, sin embargo una de las características fundamentales es que es inevitablemente normativa y como tal, no sólo influye en las posturas valorativas que dan forma a las soluciones de problemas organizacionales, sino también en la manera de definirla.

## **LA TEORÍA DE SISTEMAS**

La Teoría de Sistemas tiene como objetivo buscar en los sistemas de la realidad las mismas estructuras (isomorfismos). De esta manera podrá utilizar los mismos términos y conceptos para distintos sistemas y así generar leyes universales y operantes.

La TGS establece dos conceptos esenciales que se deben tener en cuenta en un sistema. En primer lugar la entropía que se refiere al fin de un sistema en particular, explicado en la pérdida de una organización, específicamente en sistemas aislados (sin intercambio de energía con el medio), que culminan en una degeneración total. Por lo tanto se concluye que este tipo de sistemas están destinados a un fin caótico y destructivo, pese a que intenten buscar una estabilización, aquella caerá en el caos y el desorden. Si bien es cierto afecta a los sistemas cerrados, también repercute en los sistemas abiertos, al intentar combatir la entropía, generando lo que se llama neguentropía. La neguentropía es el concepto contrario a la entropía; tiende al orden y a la estabilidad en los sistemas abiertos.

## **TEORÍA DE PROCESOS**

La teoría general del proceso puede considerarse como la base del derecho procesal y estudia, principalmente, las instituciones, principios y conceptos que les son comunes a todo tipo de procesos. Aunque, en apariencia reciente la teoría general del proceso estudia las diferentes figuras procesales que se conformaron a partir del derecho romano, canónico y germánico.

### *Objetivos*

- Establecer el alcance y principios del proceso
- Observar la función del proceso como elemento de la función jurisdiccional del Estado
- Reconocer las instituciones vinculadas al proceso

- Identificar las partes y actos del proceso
- Identificar los sujetos procesales y sus pretensiones
- Conocer los límites de la competencia, cosa juzgada y figuras especiales<sup>2</sup>.

## TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, curiosamente ganador del premio Nobel de Economía de 1978. Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis Likert, etc.

### *Orígenes de la teoría del comportamiento*

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

1. La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Esta presentó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los

---

<sup>2</sup> Conceptos tomados del Sitio Web [www-google.com](http://www-google.com)

utiliza apenas como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.

3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.
4. La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.
5. En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración.

## **DESARROLLO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL**

Según Chiavenato el concepto del Desarrollo Organizacional está asociado muy directamente con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los diferentes cambios.

Beckhard es uno de los exponentes que da su aporte con una de las definiciones más completas. Él afirma que el DO es un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta.

Esta es una amplia definición, aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros en una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semiindependiente planta o una organización multiplantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

#### Objetivos del Desarrollo Organizacional

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.
- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad.

#### Características del desarrollo organizacional.

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.
- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como la organización<sup>3</sup>.

### **1.3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN**

“La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación

Si pues “magíster” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se

---

<sup>3</sup> Sitio Web [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos”<sup>4</sup>.

## Diferentes conceptos de Administración

Algunas definiciones dadas por los principales autores en Administración:

- E.F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

- J.D. Money: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

- Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

- A. Reyes Ponce: “Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”<sup>5</sup>.

## Definición de Administración

Cada una de las anteriores definiciones, si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración (Privada, Pública, Mixta), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o servicios).

---

<sup>4</sup> Sitio Web [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>5</sup> Sitio Web [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



La definición breve de la Administración se puede mencionar como: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”.

“Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”.

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

## **GERENCIA**

Sistema que articula todos los procesos de una organización, los gerentes son los responsables de llevar adelante esa tarea de forma coordinada y orientada a las metas de la empresa.

La palabra gerencia para denominar el conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

La gerencia puede ser responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para

eso la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planteamiento (se establece un plan con los medios necesario para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito)<sup>6</sup>.

## **MANUAL**

Todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este objetivo. Es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda, ya que existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

### Tipos de manuales

Manual de bienvenida, manual de políticas, manual de descripción de puestos, manual de normas y procedimientos, manual de calidad.

---

<sup>6</sup> Sitio Web [www.google.com](http://www.google.com)

## Importancia

Con el estado actual de innovación tecnológica la complejidad de los mercados y la competitividad, que tipifican al mundo empresarial moderno, los gerentes perciben que la buena elaboración y difusión de los objetivos, políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas dentro del ámbito apropiado, son actos indispensables para el logro de los objetivos.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización.

En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales de procesos. La verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, lo combaten de todas las formas posibles porque lo consideran innecesario.

## **PROCESOS**

Conjunto de actos que tienen por objeto la decisión de un conflicto o litigio. El vocablo proceso significa avanzar, marchar hacia un fin determinado, no de una sola vez, sino a través de sucesivos momentos.

## **PROCEDIMIENTOS**

Un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

El procedimiento administrativo, por su parte, es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Su finalidad es la emisión de un acto administrativo.

## **INDICADORES DE GESTION**

Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “logrado”, “no logrado” o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

### Criteria

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.

### Types of indicators

In the context of orientation towards processes, a meter or indicator can be process-oriented or result-oriented. In the first case, it is intended to measure that something is happening with the activities, in the second it is intended to measure the outputs of the process.

They can also be classified into effectiveness indicators or efficiency indicators. The effectiveness indicator measures the achievement of the proposed results. It indicates whether the things that should be done were done, the correct aspects of the process. Effectiveness indicators focus on the "What should be done", for this reason, in the establishment of an effectiveness indicator it is fundamental to know and define operationally the requirements of the client of the process to compare what the process delivers against what it expects. 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.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicadores. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados<sup>7</sup>.

## **EFICIENCIA**

Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficiencia es la 'Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado' y eficiente es el 'Competente, que rinde en su actividad'

---

<sup>7</sup> Sitio Web [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Eficiencia: Es la relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el subproceso estructurado, de conversión de insumos en productos.

Principio de eficiencia: "El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro."

## **EFICACIA**

Eficacia se define como 'Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera' y eficaz como 'Que produce el efecto propio o esperado'. Este adjetivo, se aplica preferentemente a cosas: «El zumo es eficaz en caso de fiebre infecciosa y diarrea crónica» (Ronald Frutoterapia [Col. 1998]). Pero también puede aplicarse a personas, con el sentido de 'competente, que cumple perfectamente su cometido': «Sara era una comadrona eficaz» (Gironella Hombres [Esp. 1986]), aunque en este último sentido es preferible emplear el adjetivo eficiente.

Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Eficacia: Es la relación existente entre el vector producto y el vector resultados, durante el subproceso cusiestructurado y tecnopolítico de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad\* del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados (balance de antiperístasis). Reduciendo así, los reprocesos, retrabajo y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista.

\* Al entender la calidad como el grado de satisfacción del cliente / usuario / o ciudadano, según el caso, se puede visualizar la diferencia entre producto y resultado, como la brecha existente entre el producto y las expectativas que se tienen de este, para lograr variaciones o invariaciones en la situación o estado del sistema.

Efectividad: Es el balance existente, entre los efectos deseados y los efectos indeseados que genera el producto durante su consumo. Es aquí, donde se habla del efecto de antiperístasis, mediante el cual se propende dar una respuesta reactiva a las consecuencias del producto, a través de la retroalimentación del sistema.

Principio de eficacia: "La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados"<sup>8</sup>.

## **PRODUCTIVIDAD**

Dice la Wikipedia que el concepto de productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Productividad = Salida / Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

---

<sup>8</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



## **RUTAS CRÍTICAS**

El método de ruta crítica es un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse durante un tiempo crítico y al costo óptimo.

La aplicación potencial del método de la ruta crítica, debido a su gran flexibilidad y adaptación, abarca desde los estudios iniciales para un proyecto determinado, hasta la planeación y operación de sus instalaciones. A esto se puede añadir una lista indeterminable de posibles aplicaciones de tipo específico. Así, podemos afirmar que el método de la ruta crítica es aplicable y útil en cualquier situación en la que se tenga que llevar a cabo una serie de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo determinado.

Los beneficios derivados de la aplicación del método de la ruta crítica se presentarán en relación directa a la habilidad con que se haya aplicado. Debe advertirse, sin embargo, que el camino crítico no es una panacea que resuelva problemas administrativos de un proyecto. Cualquier aplicación incorrecta producirá resultados adversos. No obstante, si el método es utilizado correctamente, determinará un proyecto más ordenado y mejor balanceado que podrá ser ejecutado de manera más eficiente y normalmente, en menor tiempo.

Un beneficio primordial que nos brinda el método de la ruta crítica es que resume en un sólo documento la imagen general de todo el proyecto, lo que nos ayuda a evitar omisiones, identificar rápidamente contradicciones en la planeación de actividades, facilitando abastecimientos ordenados y oportunos; en general, logrando que el proyecto sea llevado a cabo con un mínimo de tropiezos.

## **CRONOGRAMA**

Esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo de un curso. La organización temporal básicamente se organiza en torno a dos ejes: la duración de la asignatura y el tiempo que previsiblemente el estudiante dedicará al desarrollo de cada actividad.

## **SERVICIO**

En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas. Los proveedores de servicios componen el sector terciario de la industria.

## **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o por estados impuestos externa o unilateralmente.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión inicial – “Organization Development” – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos<sup>9</sup>.

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Stephen Robbins afirma que el Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización. Es la asignatura que busca determinar en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

“Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para e desarrollo de éstas”. Gigson

---

<sup>9</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

- Barón y Greenberg (1990: 4): “El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.”

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

**Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos (algunos lo llaman antivalores).

Importancia de la Cultura Organizacional:

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

## **RECURSOS**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)

Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

## **RECURSOS HUMANOS**

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

Posibilidad de desarrollo.

Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.

Sentimientos

Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, entre otros<sup>10</sup>.

## **RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

Recurso administrativo es el medio establecido en la ley para obtener la modificación, revocación o invalidación de una resolución administrativa.

Los recursos administrativos están regulados por la Ley 30/92, Título VII , Revisión de los Actos, Capítulo 2º, De los Recursos Administrativos.

---

<sup>10</sup> [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

El recurso se basa en el artículo 57 de la Ley 30/92 que indica que los actos administrativos se presumen validos y se admite prueba en contrario a través del recurso administrativo o contencioso, para demostrar si la administración ha incurrido en ilegalidad, anulando el acto.

Es la petición de revisión de un acto definitivo que es realizada por la propia administración que lo dictó. El recurrente debe ser titular de un derecho subjetivo o tener un interés personal directo o legitimo.

Los dos principales tipos de recursos son el de **alzada**, que se interpone ante el órgano superior jerárquico al que dictó la resolución, y el de **reposición**, que se interpone ante el mismo órgano que dictó la resolución, por carecer dicho órgano de superior jerárquico y poner por tanto fin la vía administrativa.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.

Recursos financieros ajenos; están representados por: prestamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, ( bonos ).

## **GESTIÓN**

"Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.



Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización"<sup>11</sup>. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

## **MODELO**

Puede considerarse que los campos de la ingeniería desarrollan sus aplicaciones basados en modelos, al igual que muchas acciones de la vida diaria. Los modelos se usan para explicar y controlar fenómenos a nuestro alrededor y pueden predecir eventos que están por ocurrir.

En el diccionario Webster se define un modelo como un ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe. Para los efectos de simulación de sistemas, se considera un modelo a una descripción matemática de un sistema físico que puede obtenerse a partir de la evaluación de su conducta basado en mediciones estimadas, observadas o realizadas directamente sobre el sistema que se pretende modelar.

El modelo como lo define Rafael Franco es un sistema de elementos que reproduce determinados aspectos, relaciones y funciones del objeto que se investiga; desarrollado en un nivel avanzado del conocimiento, en el que recopila las características generales del objeto investigado y las unifica en un concepto global, del cual se puede visualizar el objeto en un momento dado.

---

<sup>11</sup> MORA, Julia. "Transformación y gestión curricular". En: *Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular*, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999.

## **DIAGRAMACIÓN**

Esta técnica de espacios también se le conoce como maquetación y es muy utilizada por diseñadores gráficos y valga un poco la redundancia, diagramadores profesionales y junior's los cuales plasman sus habilidades creativas en trabajos tales como, revistas, folletos, libros y otros.

En la diagramación o maquetación existen varios aspectos que deben de tenerse en cuenta a la hora de realizar un trabajo bajo esta técnica. Algunos de esos aspectos son:

Texto, título y titulares, fotos, artes, color, tipografía.

Estos elementos se podría decir que son los más básicos al momento de la diagramación de artículos. Pasando del título al texto y del texto a la tipografía y color, se llega a la ubicación del arte o la foto, está última resulta muy importante y hasta veces imprescindible porque es la que logra darle el punto final y profesional a nuestro trabajo.

Hoy en día existen varios programas para la diagramación o maquetación de archivos, pero dependerá de con cual el diseñador se sienta más cómodo y que le ofrece todas las herramientas necesarias al momento de trabajar con el software.

## **FLUJO DIAGRAMACIÓN**

Representación gráfica, mediante la utilización de signos convencionales, del proceso que sigue la información en un programa determinado. Se utilizan habitualmente en la fase de desarrollo de aplicaciones por los programadores.

El diagrama de flujo o Flowchart es una de las técnicas de representación de algoritmos más antigua, y consiste en representar mediante símbolos las operaciones a realizar. Por ejemplo: el inicio y el fin del algoritmo se representan con un símbolo elíptico, las entradas y salidas con un paralelogramo, las decisiones con un rombo, los procesos con un rectángulo, etc.

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.

#### *Características principales*

A continuación se comentan una serie de características que ayudan a comprender la naturaleza de la herramienta.

#### *Capacidad de Comunicación*

Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.

#### *Claridad*

Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa<sup>12</sup>.






---

<sup>12</sup> [www.google.com](http://www.google.com)











## Símbolos para elaborar diagramas de flujo según la Norma ASME y ANSI<sup>13</sup>

Gráfico 10

### SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

S I M P L E S	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Operación.</b> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<b>Inspección.</b> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	<b>Desplazamiento o transporte.</b> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<b>Depósito provisional o espera.</b> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<b>Almacenamiento permanente.</b> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

### SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO I (Procesamiento electrónico de datos)

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Terminal.</b> Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		<b>Documento.</b> Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Disparador.</b> Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		<b>Archivo.</b> Representa un archivo común y corriente de oficina.
	<b>Operación.</b> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlaces de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Nota aclaratoria.</b> No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		<b>Línea de comunicación.</b> Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

Fuente: [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

<sup>13</sup> [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

## **FORMULARIOS**

Un formulario es un documento con espacios (campos) en donde se pueden escribir o seleccionar opciones. Cada campo tiene un objetivo, por ejemplo, el campo "Nombre" se espera que sea llenado con un nombre, el campo "año de nacimiento", se espera que sea llenado con un número válido para un año, etc.

Los formularios presentan una visión ordenada de múltiple información sobre algo, y son útiles para llenar bases de datos.

## **OBJETIVO**

El concepto de objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica...pero ¿Qué es un objetivo?

Objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo. Por ello un objetivo sirve para:

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados

## **PROGRAMACIÓN**

Proceso a través del cual se definen estructuras programáticas, metas, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazos fijados en el Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales y que se irán concretando mediante la

programación económica y social, considerando las limitaciones y posibilidades reales de la economía nacional.

## **PLANIFICACIÓN**

La planificación es algo esencial en el trabajo de un gestor ya que es la que le permitirá conseguir sus objetivos. Planificar supondrá crear una herramienta con la que conseguir objetivos, una herramienta que nos ayuda a obtener resultados. Si tuviésemos que hacer un símil de la planificación diríamos que es como la locomotora de un tren que arrastra las restantes actividades y si esta no estuviese en marcha el resto de vagones estarían parados.

Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Planificar es una herramienta de acción para decidir que vamos hacer y porque, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

- Define necesidad de recursos para conseguir objetivos
- Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
- Cuantifica los niveles de desempeño para tener éxito
- Establece prioridades
- Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos<sup>14</sup>

## **DIRECCIÓN**

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta

---

<sup>14</sup> Cfr. JOHNSON Ferry, ACHOLES Kevan, *Dirección Estratégica*, quinta edición, Pearson Prentice Hall, México.

positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Importancia.- la dirección es trascendental por:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## ESTILOS DE DIRECCIÓN<sup>15</sup>

Gráfico 11

ESTILOS DE DIRECCIÓN	
TIPO	DEFINICIÓN
<b>PARTICIPATIVO</b>	Se comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.
<b>AUTOCRÁTICO</b>	El jefe impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo. No clasifica los procedimientos posteriores, pero decide las fases de actividad a corto plazo.
<b>DEMOCRÁTICO</b>	Las tareas se discuten y determinan en grupo, el jefe sólo orienta y apoya. Plantea propuestas que pueden ser evaluadas en grupo.
<b>&lt;&lt;LAISSER-FAIRE&gt;&gt; O DEJAR DE HACER</b>	Juzga objetivamente los trabajos y crea un clima laboral agradable y de confianza, lo que no quiere decir que sea siempre eficaz. El grupo toma decisiones libremente sin la participación del jefe, con lo que hay una ausencia de liderazgo. Es el caso del jefe que no ejerce de directivo en ningún plano. En realidad no dirige. El propio grupo toma las decisiones y el control de los resultados.
<b>PATERNALISTA</b>	Se da prioridad a los intereses personales frente a las necesidades de la organización. El jefe es quien toma las decisiones sin tener los demás posibilidades de participación.
<b>BUROCRÁTICO</b>	Establece una actitud protectora con los subordinados. Se interesa por sus problemas personales y profesionales como un padre a sus hijos. Aunque les consulta, es él quien toma las decisiones. La organización establece una estructura jerárquica y con normas, bloqueándose la comunicación y estableciéndose unas relaciones donde dichas normas prevalecen a la persona.

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>15</sup> Sitio Web [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



## **INSTITUCIÓN**

Habitualmente se entiende por institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos. Sin embargo, dentro de la literatura económica, se utiliza el concepto "institución" como algo más genérico: la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo. Son los usos, hábitos, costumbres o normas por los que se rigen las relaciones sociales y económicas entre los miembros del grupo. El beneficio de la institución es mayor cuanto más eficiencia genere en la economía y más minimice los costes de transacción y de información. Eso será más posible cuanto más experiencia posean los agentes que participen de dicha institución, más sencillas sean las reglas y menor sea el número de individuos que las tienen que ejecutar.

## **REUNIÓN DE TRABAJO**

Una reunión de trabajo se convierte en uno de los principales vehículos de comunicación en la empresa: los empleados intercambian información entre sí (dar feedback), se plantean nuevas directrices, posibles cambios o problemas que han ido surgiendo, etc.

El trabajo en equipo no es sólo una sucesión de pasos encadenados, a veces requiere de un consenso y trabajo en común, en vivo y en directo, y esto último es lo que persigue este tipo de reuniones. Son encuentros que van más allá de un mero desahogo o discusión, pues tienen una estructura y un encuadre más formal que los comentarios del descanso o las quejas de la cafetería. Pero para que sean efectivas no basta simplemente con acudir, improvisar y debatir, sino

que requieren de una preparación con anterioridad para su óptimo aprovechamiento<sup>16</sup>.

## **CADENA DE VALOR**

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, el detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades).

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.

Hay especialistas que distinguen dos subsistemas en la conformación de la cadena de valor. Una cadena de demanda, que involucra a los procesos vinculados con la creación de la demanda, y una cadena de suministros, dedicada a la satisfacción de la demanda en tiempo y forma.

## **INSPECTORA**

“Es vínculo de unión entre las comunidades que le han sido confiadas y entres éstas y el Centro del Instituto.

Le corresponde, ante todo, animar la comunidad inspectorial según el espíritu de Don Bosco y de la Madre Mazzarello y potenciar la capacidad de respuesta a las esperanzas de la Iglesia en la evangelización de las jóvenes”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>17</sup> Art. 144 Constituciones y Reglamentos, Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, Escuela Gráfica Salesiana, Barcelona-Sarriá, 1983.

“La Inspectora tiene autoridad ordinaria sobre cada una de las hermanas y sobre las comunidades de la Inspectoría según el Derecho común y las Constituciones.

Es nombrada por la Superiora General con el consentimiento de su consejo, previa consulta a la comunidad inspectorial”<sup>18</sup>.

## **CONSEJO INSPECTORIAL**

El Consejo Inspectorial coopera con la Inspectora en el gobierno y en la animación de la comunidad inspectorial con la información, el estudio y la aportación de su experiencia concreta.

Esta misión exige de las Consejeras unidad de criterios y de acción con la Inspectora, disponibilidad, rectitud y discreción.

El Consejo está formado por la Inspectora, que lo preside con derecho a voto; por la Vicaria y por otras Consejeras, en número proporcionado a las exigencias de la Inspectoría; por la Ecónoma y por la Secretaria.

Las Consejeras inspectoriales son nombradas por la Superiora General con el consentimiento de su Consejo, a propuesta de la Inspectora, y previa consulta a la comunidad inspectorial”<sup>19</sup>.

## **ECÓNOMA**

“La Ecónoma Inspectorial, que puede ser una de las Consejeras, administra los bienes muebles e inmuebles de la Inspectoría, bajo la dependencia de la

---

<sup>18</sup> Ibid., Art. 145

<sup>19</sup> Ibid., Art. 150-151

Inspectora y de acuerdo con el Consejo, al cual debe informar periódicamente de la situación económica de la Inspectoría.

A ella le incumbe coordinar y controlar la administración de los bienes materiales de las casas y hacer el informe administrativo anual que se ha de enviar a la Ecónoma general”<sup>20</sup> .

## **SEGLARES O LAICOS**

“Los fieles laicos, además de las obligaciones y derechos que son comunes a todos los fieles cristianos y de los que se establecen en otros cánones, tienen obligaciones y derechos.

Puesto que, en virtud del bautismo y de la confirmación, los seglares, como todos los demás fieles, están destinados por Dios al apostolado, tienen la obligación general, y gozan del derecho, tanto personal como asociadamente, de trabajar para que el mensaje divino de la salvación sea conocido y recibido por todos los hombres en todo el mundo; obligación que les apremia todavía más en aquellas circunstancias en las que sólo a través de ellos pueden los hombres oír el Evangelio y conocer a Jesucristo”<sup>21</sup> .

## **SOCIEDAD SIN FINES DE LUCRO**

1. Son aquellas entidades que en sus estatutos prevén que no podrán distribuirse utilidades entre los socios, sino que deberán utilizarse para el cumplimiento de los fines propuestos en los estatutos.
2. Que todos los integrantes que desempeñen cargos directivos deberán hacerlo en forma ad honorem (sin retribución alguna).
3. Y que los bienes que posea la entidad, en caso de disolución deberán donarse a otras entidades de similares características. La Administración de

---

<sup>20</sup> Ibid., Art. 154

<sup>21</sup> CODIGO DE DERECHO CANONICO, Biblioteca de Autores Cristianos, Edición Bilingüe, Octava edición, Madrid, 1983, pp. 87-89.

Ingresos Públicos (A.F.I.P.) va mas allá, exigiendo además que para otorgar la exención en el impuesto a las ganancias, el estatuto debe prever que la entidad que reciba los bienes deberá estar previamente exenta en el mencionado impuesto.

4. A su vez la Ley de Impuesto a las Ganancias prescribe que las utilidades o ganancias que generen este tipo de instituciones estarán exentas del pago del impuesto siempre que las mismas sean utilizadas exclusivamente para el cumplimiento de los fines previstos en sus estatutos, debiendo cumplir previamente algunos requisitos formales ante el organismo recaudador.<sup>22</sup>

## EDUCACIÓN

La **educación** (del latín *educere* "guiar, conducir" o *educare* "formar, instruir") puede definirse como:

- El proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra: está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- El proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.
- Proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad.
- La Educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc. respetando siempre a los demás. Esta no siempre se da en el aula. Existen tres tipos de Educación: la formal, la no formal y la informal.

---

22

[http://www.portalbioceanico.com/re\\_cuestionescriticas\\_estudiosorgacom\\_entidadestadocontable\\_doco01.htm](http://www.portalbioceanico.com/re_cuestionescriticas_estudiosorgacom_entidadestadocontable_doco01.htm)

La educación formal hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos, universidades, módulos.. Mientras que la no formal se refiere a los cursos, academias. Y la educación informal es aquella que abarca la formal y no formal, pues es la educación que se adquiere a lo largo de la vida.<sup>23</sup>

## **EDUCACIÓN BÁSICA**

La educación básica : preescolar, educación primaria y secundaria es la etapa de formación de las personas en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que normarán su vida. Lograr que todos los niños y jóvenes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada grado y nivel son factores fundamentales para sostener el desarrollo de la nación.

En una educación básica de buena calidad el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, son las metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

Permitir valorar los procesos personales de construcción individual de conocimiento por lo que, en esta perspectiva, son poco importantes los aprendizajes basados en el procesamiento superficial de la información y aquellos orientados a la recuperación de información en el corto plazo.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

<sup>24</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

## **EDUCACIÓN A DISTANCIA**

La educación a distancia es una modalidad educativa en la que los estudiantes no necesitan asistir físicamente a ningún aula. Normalmente, se envía al estudiante por correo el material de estudio (textos escritos, vídeos, cintas de audio, CD-Roms y el devuelve los ejercicios resueltos). Hoy en día, se utiliza también el correo electrónico y otras posibilidades que ofrece Internet, fundamentalmente las aulas virtuales. Al aprendizaje desarrollado con las nuevas tecnologías de la comunicación se le llama e-learning. En algunos casos, los estudiantes deben o pueden acudir a algunos despachos en determinadas ocasiones para recibir tutorías, o bien para realizar exámenes. Existe educación a distancia para cualquier nivel de estudios, pero lo más usual es que se imparta para estudios universitarios.

### **CARACTERÍSTICAS**

Una de las características atractivas de esta modalidad de estudios es su flexibilidad de horarios. El estudiante se organiza su período de estudio por sí mismo, lo cual requiere cierto grado de autodisciplina. Esta flexibilidad de horarios a veces es vulnerada por ciertos cursos que exigen participaciones online en horarios y/o espacios específicos.

Una de las universidades de educación a distancia más antiguas es la Universidad de Sudáfrica, la cual lleva ofreciendo este servicio desde 1946. En el Reino Unido, la más grande es la Open University que se fundó en 1969. En España, la Universidad Nacional de Educación a Distancia comenzaría sus actividades docentes en 1973 y un año más tarde, en Alemania, se fundaría la FernUniversität Hagen. Estas cuatro universidades tienen más de 100.000 alumnos, que es posible gracias al bajo coste que supone la educación a distancia. En México, en 1945 se inicia esta modalidad con el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, considerado la Normal más grande del mundo,

ya que por razones históricas para el país tuvo que formar a más de 90,000 profesores de educación primaria en servicio que carecían del título para ejercer la docencia.

Entre los antecedentes de la educación a distancia están los cursos por correspondencia, que se iniciaron por la necesidad de impartir enseñanza a alumnos en lugares aislados, en los que no era posible construir un colegio. Tales cursos se ofrecieron al nivel de primaria y secundaria, y en ellos, a menudo, eran los padres quienes supervisaban el progreso educativo del alumno.<sup>25</sup>

## **BACHILLERATO**

El bachillerato es el periodo de estudios con los que se obtiene el grado Bachiller es un periodo perteneciente al programa de la educación que puede constar de entre 2 y 4 años. Éstos se desarrollan después de la educación secundaria y son previos a la educación universitaria. Al finalizar bachillerato, en algunos países, el alumno realiza un examen de selectividad, que se trata de unas pruebas escritas para tener acceso a estudios universitarios. El Bachillerato no tiene un carácter obligatorio y las asignaturas que se imparten son más especializadas que en la secundaria, es decir, están encaminadas a las ciencias o a las letras. El objetivo del Bachillerato es preparar académicamente al alumno ante los estudios superiores.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n\\_a\\_distancia](http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n_a_distancia)

<sup>26</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Bachillerato>



## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional es un detallado informe sobre el medio ambiente de mercadeo de la organización, las actividades específicas y el sistema interno de mercadeo.

Es un detalle sobre los mercados de la compañía, sus clientes, competidores y el medio ambiente político y económico. Envuelve actividades de investigación y recolección de datos históricos acerca de la compañía y sus productos y competidores. Es un proceso iterativo.<sup>1</sup>

#### **2.1. AMBIENTE EXTERNO:**

Para efectuar el análisis externo se debe tomar en cuenta el macroambiente y el microambiente y de esta manera determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la Sociedad de Madres Salesianas.

##### **2.1.1. FACTOR ECONÓMICO**

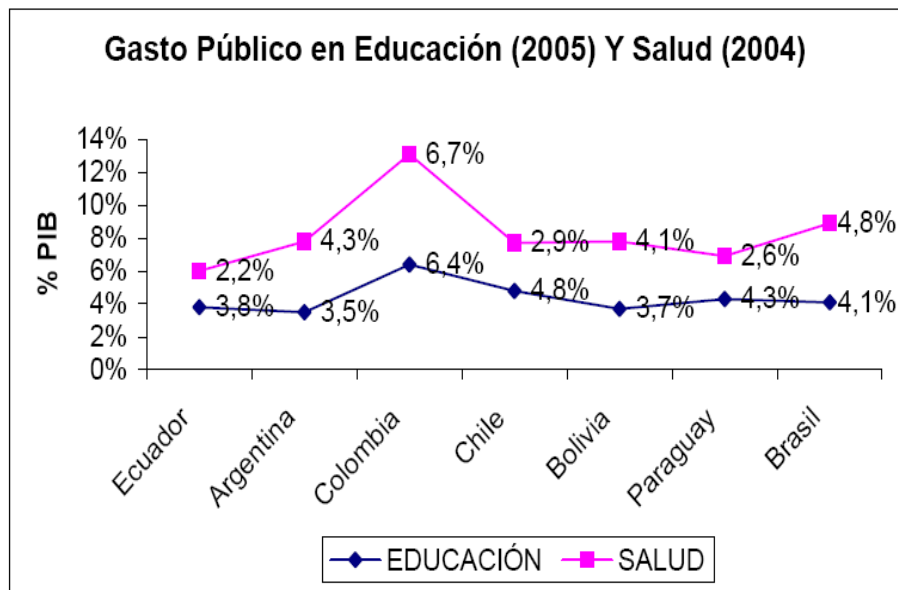
El Ecuador invierte en educación solo el 2,89% del Producto Interno Bruto (PIB), cuando la UNESCO aconseja que el monto mínimo sea el 6%. Entonces, con esta política -que es con la que se financiarán las otras- se pretende que hasta 2012 el sector educativo tenga una participación del 6% en la distribución del PIB.

---

<sup>1</sup> <http://www.piramidedigital.com/Tips/mercadeo/analisisituacional.htm>

El Ecuador está entre los países que menos invierte en Educación y Salud tal como lo demuestra el último informe estadístico del Banco Mundial al respecto con datos del 2004 y 2005, datos que se encuentran en el siguiente gráfico:

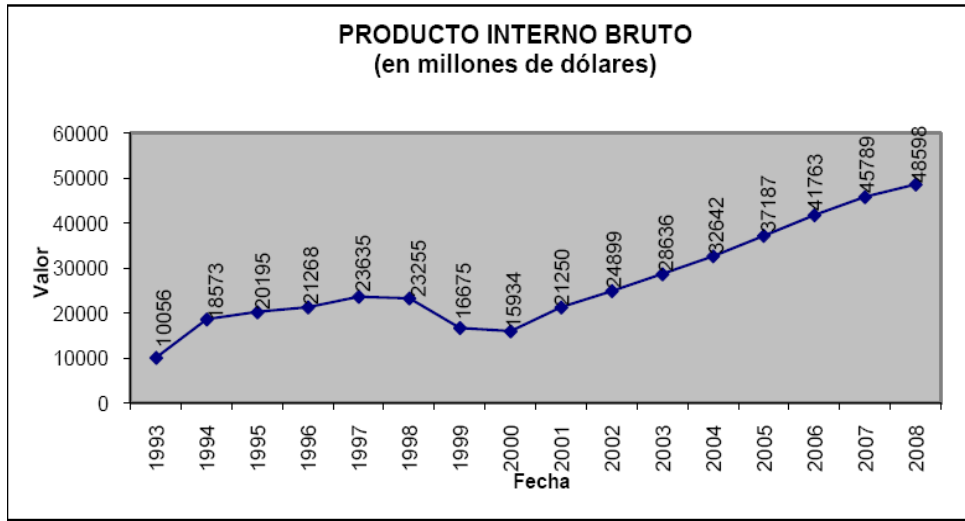
**Gráfico 12**



Fuentes: World Development Indicators 2007: The World Bank; MEF

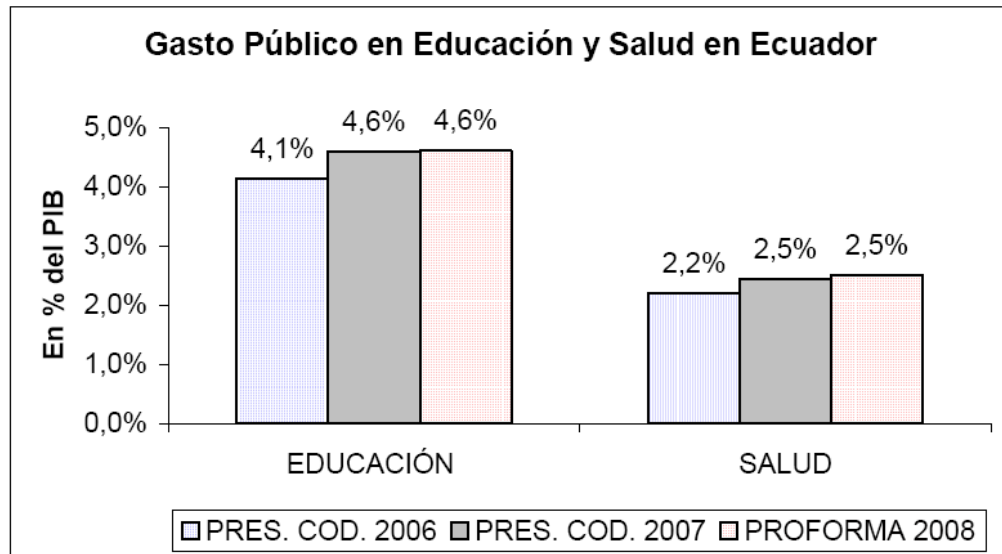
A continuación en el gráfico se puede apreciar la evolución del gasto público en Educación y Salud (con relación al PIB) en los años 2006, 2007 y el proyecto para el 2008. La ley que propone el Gobierno busca incrementar la inversión en ambos sectores, cuyo crecimiento se ha mantenido casi en los mismos niveles debido a la restricción de la norma legal que se propone modificar.

**Gráfico 13**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**Gráfico 14**



Cifras en estimaciones aproximadas  
Fuentes: presupuestos generales del Estado, Pro forma 2008

Para el Gobierno de Rafael Correa y para el Ministerio de Economía, el verdadero concepto de estabilidad económica se enmarca en obtener un máximo nivel de producción y empleo sostenible en el tiempo, lo que requiere

de inversión en capital humano. Significa además que la situación económica debe ser deseable y sostenible, por lo que es necesario tener capacidades productivas permanentes en que esta verdadera estabilidad se afirme como la mejor vía para lograr el fin último de la economía: el bienestar humano.

“Con el fin de cumplir con el mandato establecido en la Consulta Popular del 26 de noviembre de 2006, el Ministerio de Economía y Finanzas ha preparado el Proyecto de Ley Orgánica de Responsabilidad Social en los Sectores Salud y Educación, que busca incrementar la participación de recursos para ambos sectores, sobre la base de mantener la sostenibilidad fiscal.

La ley recoge el mandato que declara como política de Estado al Plan Decenal de Educación y al Aseguramiento Universal de Salud; y la disposición de que a partir del año 2008 se asignen en el Presupuesto los recursos necesarios que garanticen un aumento del 0.5% anual en la participación en el PIB tanto del sector educativo como de salud, hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB, en educación, y el 4% del PIB, en salud; tal como lo dispuso la ciudadanía en la Consulta Popular.

Para cumplir con esta disposición del pueblo ecuatoriano es necesario reformar la estructura fiscal y las limitaciones que ésta tiene actualmente y así evitar afectar presupuestariamente a otros sectores. La reforma, a su vez, mantiene y reafirma la necesidad de que el gasto corriente solo puede financiarse única y exclusivamente con ingresos corrientes.”<sup>2</sup>

La actual Constitución determina en el artículo 71 lo siguiente:

“En el presupuesto general del Estado se asignará no menos del treinta por ciento de los ingresos corrientes totales del gobierno central, para la educación y la erradicación del analfabetismo”.

---

<sup>2</sup> Boletín de Prensa No. 070 del 12 de septiembre del 2007.

En el Proyecto de constitución se afirma al respecto lo siguiente:

Art. 348. “La educación pública será gratuita y el Estado la financiará de manera oportuna, regular y suficiente. La distribución de los recursos destinados a la educación se regirá por criterios de equidad social, poblacional y territorial, entre otros.”

Al respecto el secretario de Comunicación de la UNE afirma: “la UNE ha insistido en que el presupuesto de la educación debe estar en función del Producto Interno Bruto (PIB) y no del presupuesto del Estado, porque con los reajustes se recorta a las áreas más sensibles y una es la educación”. Actualmente la educación está recibiendo el 3.5% del PIB, y en la décimo octava transitoria del proyecto de Constitución se establece un incremento anual del 0.5% del PIB hasta alcanzar un mínimo del 6% del PIB para educación.

**ANÁLISIS:** Tomando en cuenta que la inversión en educación por parte del estado es muy baja en relación al PIB el factor económico en este sentido sería **una amenaza alta** porque no existe mucho apoyo al servicio de educación el mismo que está directamente relacionado con el servicio que brinda la Sociedad de Madres Salesianas.

## **TASAS DE INTERES**

La tasa de interés es una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de la misma depende en gran medida el desempeño de una economía. No obstante se debe aclarar que no existe una *tasa de interés* sino un entramado de tasas de interés. El desempeño de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero. Así mismo, dentro de la macroeconomía dinámica tiene un papel primordial en la determinación de las trayectorias en el tiempo de ahorro, consumo e inversión, pues están relacionadas fuertemente con las tasas de impaciencia y de descuento. Así mismo, el interés en un sistema en equilibrio y

competitivo debe ser igual al rendimiento marginal del capital por lo que determina la senda temporal del mismo y su nivel óptimo de acumulación. Desde la perspectiva del riesgo financiero, la tasa de interés es un premio por asumirlo. Más aún, en una economía como la ecuatoriana que está bajo un sistema monetario de tipo de cambio fijo como la dolarización y con un sistema financiero de características oligopólicas, el papel que tiene la tasa de interés toma ciertos matices.<sup>3</sup>

La decisión que toma un empresario de invertir, es una decisión para ampliar la reserva de capital de la planta, los inventarios y el equipo para el proceso de producción. La cantidad que invierta se verá afectada por su optimismo respecto al volumen de ventas futuras y por el precio de la planta y el equipo que se requiera para la expansión. Normalmente, las empresas piden préstamos para comprar bienes de inversión. Cuanto más alto es el tipo de interés de esos préstamos, menores son los beneficios que pueden esperar obtener las empresas pidiendo préstamos para comprar nuevas máquinas o edificios y por lo tanto menos estarán dispuestas a pedir préstamos y a invertir. En cambio, cuando los tipos de interés son más bajos, las empresas desean pedir más préstamos e invertir más.

Debido a que el inversionista considera también que la tasa de interés se debe pagar de los fondos que se inviertan en un proyecto, el volumen del gasto de la inversión puede estar influido por el banco central.

El gasto de la inversión es un componente del PNB sumamente inestable, las fluctuaciones en todos los niveles de la actividad económica encuentran su explicación en las variaciones del gasto de la tasa de inversión durante el curso de un ciclo económico.

Por otro lado, un incremento de la tasa de interés disminuye la actividad de las inversiones.

---

<sup>3</sup> <http://aeepuce.com/investigar/?p=13>

En el siguiente gráfico se observan las diferentes tasas de interés vigentes en el país a mayo del 2009.

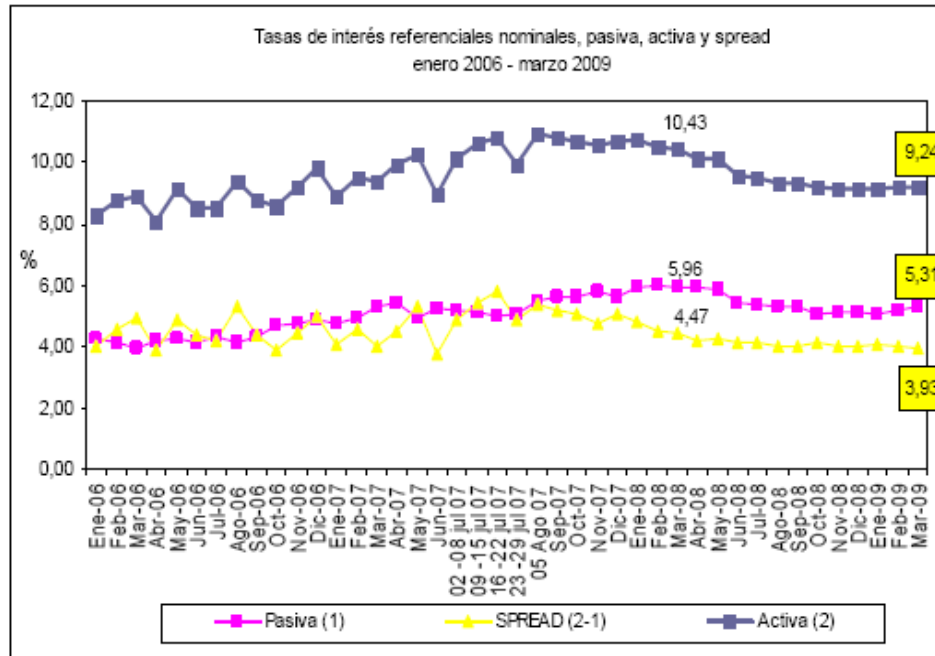
**Gráfico 15**

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>COMPARACION TASAS</b> <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small>			
<b>MAYO 2009</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Comercial Corporativo	9.26	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	11.20	Comercial PYMES	11.83
Consumo	15.69	Consumo	16.30
Consumo Minorista	18.53	Consumo Minorista	21.24
Vivienda	10.11	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.05	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.88	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	30.37	Microcrédito de Subsistencia	33.90
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	5.42	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	1.70	Depósitos de Tarjetahabientes	1.44
Operaciones de Reporto	2.54		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	4.88	Plazo 121-180	6.57
Plazo 61-90	5.27	Plazo 181-360	6.83
Plazo 91-120	5.89	Plazo 361 y más	7.36
<b>4. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</b>			
<b>5. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	5.42	Tasa Legal	9.26
Tasa Activa Referencial	9.26	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

**Gráfico 16**  
**Tasas de interés referenciales**



Fuente: BCE / Superintendencia de Bancos y Seguros  
Elaboración: MF/SCM

**ANÁLISIS:** Las tasas de interés en relación a la educación sería **una amenaza mediana** porque en estos momentos no hay inversión en infraestructura por las tasas que son muy elevadas además de que hay temor de invertir en este sector por miedo a perderlo todo.

## INFLACIÓN

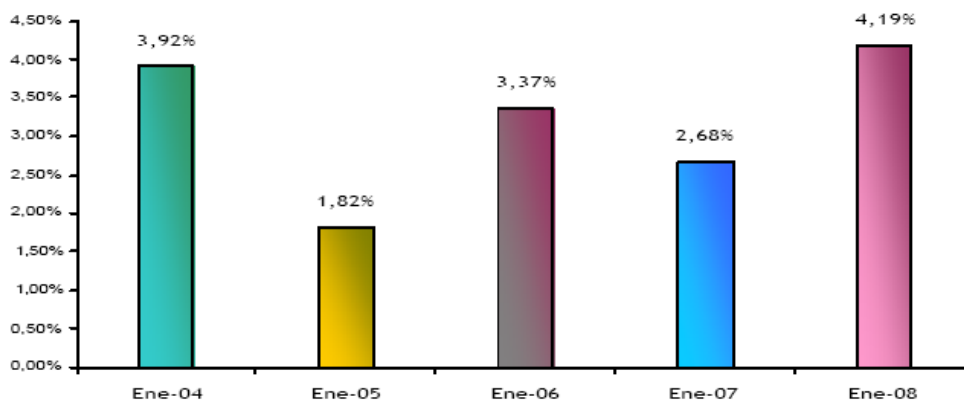
De acuerdo a lo señalado por el Banco Central del Ecuador, la inflación es “una medida estadísticamente a través del Índice de Precios del consumidor del Área Urbana (IPCU) a partir de la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”<sup>15</sup>. En una economía dolarizada como la nuestra, los porcentajes de inflación elevados resultan perjudiciales para el mantenimiento



del sistema económico, a continuación se presenta una evolución de la inflación en los últimos tres años de manera mensual:

**Gráfico 17**

*Inflación anual de enero de los últimos cinco años*



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Gráfico 18**

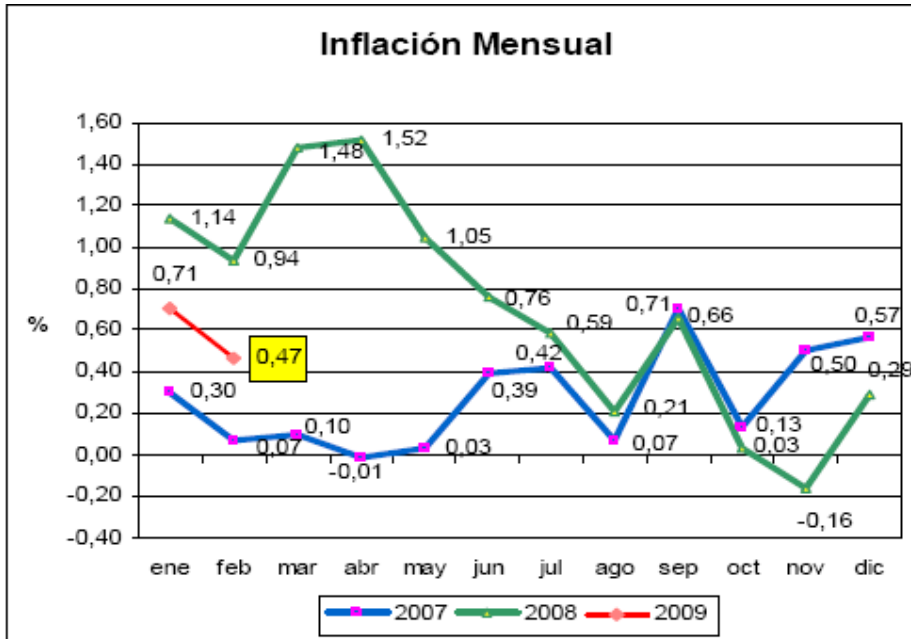
*Incidencia en la inflación mensual de las divisiones de artículos*



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Desagregando la información del cuadro anterior sobre artículos de mayor incidencia en la inflación se observa que la educación tiene una incidencia en la inflación de 0.

Gráfico 19



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como se puede apreciar en los datos y gráficos, el promedio porcentual mensual en el año 2008 de inflación fue del 0,47; tomando en cuenta hasta el mes de diciembre el promedio es mediano esto nos indica que la inflación en el presente año ha afectado a la economía de la población ecuatoriana.

**ANÁLISIS:** la inflación de acuerdo a lo analizado anteriormente tiene un bajo índice en el sector de la educación por lo que se le puede considerar **como una amenaza baja** para la Sociedad de Madres Salesianas.

#### POLÍTICA FISCAL<sup>4</sup>

La política fiscal durante 2008 fue expansiva, aunque los favorables ingresos petroleros durante los primeros tres trimestres del año resultaron en un superávit del Sector Público No Financiero durante 2008. Durante los primeros

<sup>4</sup> [http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1589&Itemid=46](http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=1589&Itemid=46)

nueve meses de 2008, el Sector Público No Financiero registró un superávit primario de 6% del PIB, mientras que el resultado global fue un superávit de 4,9% del PIB. Dichos resultados muestran una significativa mejora con respecto a los resultados observados durante el mismo período de 2007, fundamentalmente gracias a la fuerte mejora del precio del petróleo durante el período y a los esfuerzos por parte del Gobierno por recibir un mayor porcentaje de la renta petrolera. Cabe destacar que los positivos resultados del área fiscal, en conjunto con el crecimiento del PIB durante 2008 han llevado a una continuación de reducción del coeficiente de deuda pública respecto del PIB. Al tercer trimestre de 2008, la deuda pública total de Ecuador era de 12.980 millones de dólares, equivalente al 24,5% del PIB, mientras que la deuda pública externa era de 10.012 millones de dólares, equivalente a 18,9% del PIB.

El crecimiento del PIB durante 2008 fue impulsado principalmente por el consumo de los hogares, y por la formación bruta de capital fijo. Esta última fue impulsada por el aumento significativo en la ejecución de obras públicas por parte del Gobierno durante el período. En forma relacionada, aumentó también el consumo del Gobierno central.

Los dos sectores más dinámicos de la economía durante 2008 fueron el sector servicios y la construcción. Ambos fueron dinamizados por el aumento del gasto público durante el período, aunque la demanda privada también empujó la construcción. Otros dos sectores dinámicos y que también se beneficiaron del importante aumento de la demanda interna durante el año fueron el comercio y la industria manufacturera.<sup>5</sup>

### **2.1.2. FACTOR POLÍTICO**

Garantizar la calidad de la educación y que ésta sea un compromiso de todos son objetivos del Plan Decenal de Educación que se presentó en Guayaquil.

---

<sup>5</sup> <http://www.forodemocratico.org/profiles/blogs/este-es-el-balance-de-la-cepal>

Universalización de la educación infantil, de la educación general básica, erradicación del analfabetismo, mejoramiento de la infraestructura en planteles educativos, revaloración de la profesión docente e incremento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el Producto Interno Bruto (PIB) son algunas de las políticas que contiene el proyecto.

El Plan Decenal de Educación contiene la política sexta que hace referencia al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación con la implementación de un Sistema Nacional de Evaluación y Rendición Social de Cuentas.

El mandato ciudadano nos obliga a institucionalizar el Plan Decenal de Educación; esto es, que los programas, sus objetivos y metas, sean construidos en el marco de las políticas de Estado ya definidas y que, como país, le demos continuidad sin que importe qué ministro o ministra ejerza la cartera de Educación. La buena noticia para el Ecuador es que la Agenda Ciudadana, de la que hemos venido hablando durante por lo menos una década, finalmente está construida toda vez que la voluntad popular se expresó en las urnas y quienes estamos al frente del aparato gubernamental tenemos el deber ineludible de ejecutarla.

Para la ejecución del Plan es imprescindible que, de entrada, se cumpla la política ocho: aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2012 o hasta alcanzar al menos el 6% o, de lo contrario, el Plan no será ejecutado. En este sentido, el Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa, ha asumido el Plan Decenal como su plan de gobierno para los cuatro años de su gestión, que concluirá el 15 de enero del 2011, y se ha comprometido a impulsar la aprobación de los instrumentos legales que permitirán el financiamiento del Plan.

Ciertamente las políticas educativas por sí solas no modifican las inequidades sociales que permanecen en nuestra sociedad pero, no es menos cierto, una

educación pública de calidad y calidez para el conjunto de la población sí contribuye a generar la esperanza de una vida mejor en las personas. Y es que de eso se trata: como país necesitamos construir un sistema educativo que, en síntesis, sea capaz de ofrecer una educación de la más alta condición académica en América Latina y el mundo y que forme una ciudadanía socialmente responsable, plena de valores éticos y estéticos.

Un componente cuya creación tiene como objetivo monitorear la calidad del sistema educativo ecuatoriano, así como el desempeño del estudiante.

En este contexto, el Ministerio de Educación expidió mediante Acuerdo No. 195 el 30 de mayo del 2.007, la aplicación de pruebas de rendimiento al logro académico, en los establecimientos educativos del país, fiscales, fiscomicionales, municipales, particulares, hispanos y bilingües de manera censal, cada tres años a partir de este año.

Para ello, la Subsecretaria Regional de Educación del Litoral, se encuentra recogiendo información de parte de los directores y rectores de las Unidades Educativas, acerca del número de alumnos por paralelos.

Este sistema de evaluación de carácter nacional busca conocer la cantidad de alumnos en las escuelas a nivel nacional, así como las condiciones físicas de los planteles educativos.

En la nueva Constitución se consigna la obligatoriedad y gratuidad de la educación a partir de la educación inicial hasta el bachillerato o su equivalente, lo cual significa un adelanto significativo para garantizar la cobertura de este derecho a la niñez y juventud ecuatorianas.

Esta nueva constitución establecerá como principio fundamental que la educación es pública, universal, laica y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior, en la cual se garantice la igualdad de oportunidad para el

acceso, sin discriminación alguna y obligatoria en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente, siendo este un logro que permitirá que los niños, jóvenes y adultos de nuestro país tener la oportunidad de acceder a la ciencia y tecnología, la misma que debe ser puesta al servicio de los pueblos del Ecuador con la finalidad de alcanzar nuestro desarrollo.

Esta normativa es opuesta a la política educativa impulsada por los gobiernos neoliberales que han entendido a la educación como un gasto social no como inversión por parte del Estado.

La Educación debe ir encaminada a buscar la libertad y emancipación de los pueblos, una educación científica, democrática donde interactúen padres y madres de familia, maestros, niños/as, jóvenes y adolescentes, que contribuyan a la soberanía y construcción de la Patria Nueva, equitativa, justa y solidaria.

En el tema sobre, La Educación y la Nueva Constitución, el Art. 26, de la sección quinta, sobre educación, dice: “La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e incuestionable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo”.

En este artículo se destacan los siguientes elementos:

- a) La educación como un derecho permanente de las personas.
- b) La educación como un deber ineludible e incuestionable del Estado.
- c) La educación como un área prioritaria de la inversión social.
- d) La educación como una garantía de inclusión.

Estos elementos corresponden a una educación con participación social, varios de ellos, fueron analizados y aprobados en el Segundo Congreso Nacional de Educación Pública “Educar para la Libertad, Educar para la Patria Nueva”, que

se realizó en Quito del 23 al 27 de abril del 2007, iniciativa de la UNE Nacional, con la participación de 3.000 delegados de todas las provincias del país.

a) La educación como un derecho permanente de las personas.- En nuestro país, como consecuencia de las políticas aplicadas por los gobiernos neoliberales de turno, 1 de cada 5 escolares abandonan la escuela en el quinto año de educación básica, el 47% de las escuelas son unidocentes, el 41% de las escuelas pluridocentes y apenas el 12% de las escuelas son completas: un elevado número se cerraron por falta de partidas docentes y el 90% de niños que viven en el campo son pobres. Esta realidad se transformará con la nueva Constitución para que la educación sea un derecho permanente de las personas.

b) La educación un deber ineludible del Estado.- La nueva Constitución recoge esa sentida aspiración de que la educación sea guiada por una política de Estado, con rectoría única del Ministerio de Educación, que rinda cuentas permanentemente y contribuya a la construcción de un verdadero Estado de derecho justo y democrático.

c) La educación como un área prioritaria de la inversión social.- Este cambio que consta en la nueva Constitución, garantiza que la educación pública se convierta en prioridad del Estado, en inversión para el desarrollo, progreso social y material de los pueblos, en franca oposición a la trágica realidad de la educación actual que registra cinco mil escuelas cerradas, una infraestructura escolar en ruinas y un gran déficit de laboratorios, gabinetes, computación e Internet.

d) La educación como garantía de inclusión.- Con este elemento la nueva Constitución garantiza que la educación no sea fragmentada a través de micros sistemas, que al margen de un proyecto nacional, segregan al estudiantado, sin permitirle que éste tenga igualdad de oportunidades. Además la escuela reconoce la identidad, la multiculturalidad, multinacionalidad, el respeto,

promoción y desarrollo de las culturas. Contribuye a la construcción de una interculturalidad fraterna y respetuosa entre los pueblos del Ecuador.

**ANÁLISIS:** por lo expuesto anteriormente se considera a coyuntura política actual constituye **una oportunidad media** para la permanencia de la Sociedad de Madres Salesianas de manera independiente porque el gobierno con sus leyes apoya al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, porque como país necesitamos construir un sistema educativo que, en síntesis, sea capaz de ofrecer una educación de la más alta condición académica en América Latina y el mundo y que forme una ciudadanía socialmente responsable, plena de valores éticos y estéticos. Y esto está en concordancia con los principios y valores que se enseñan en los establecimientos salesianos.

### **2.1.3. FACTOR SOCIAL**

En la educación se potencian los principios fundamentales como libertad, solidaridad, tolerancia y justicia; así como se sientan las bases para la democracia e institucionalidad y el pacto social. El modo de satisfacer necesidades involucra la aceptación de derechos y deberes, el uso del conocimiento, la productividad y el respeto a sí mismo, a la sociedad y al medio ambiente, entre otros. La capacidad de entender los símbolos permite al ser humano entender, abstraer, relacionar, criticar y transformar el mundo.

La educación es un factor clave e imprescindible del desarrollo local y de la participación ciudadana. Las condiciones para lograrlo:

- debatir con la sociedad local el tipo de individuos y ciudadanos que queremos
- formar a través de nuestro sistema educativo; comprometer con
- corresponsabilidad a varios sectores de la localidad para implementar estos
- cambios; e integrar y valorar la cultura local en la escuela y los aprendizajes.



La educación contribuye a disminuir la brecha entre ricos y pobres. Crea sociedades más justas, democráticas, igualitarias y cohesionadas. Facilita el empoderamiento de la ciudadanía y la participación. Es una obligación contraída de los países del Norte con los del Sur. Los Objetivos del Milenio en materia educativa son un acuerdo de mínimos. A pesar de ciertos avances hay un estancamiento en la reducción del analfabetismo: en el mundo todavía 800 millones de personas no saben leer ni escribir.

La tasa de desempleo nacional urbana era del 7,1% en Septiembre de 2008, manteniéndose estable con respecto a lo observado el año anterior. Sin embargo, se incrementó levemente la tasa de ocupación plena, pasando del 40,2% en Septiembre de 2007 a 41,1% en Septiembre de 2008.

## **EDUCACIÓN: DERECHO HUMANO INCUMPLIDO, CLAVE EN EL DESARROLLO**

La sociedad está de acuerdo en la importancia de la educación como factor clave para el desarrollo de los países empobrecidos y como garante del cumplimiento de las libertades fundamentales. Además de que “la educación es un Derecho Humano inalienable que se incumple reiteradamente. Y aunque no es la panacea para el desarrollo, la justicia y la inclusión, sin ella es prácticamente imposible acceder a los Derechos Humanos”. Es un factor esencial para el desarrollo, que por si sola no cambiará el mundo, “pero sin ella tampoco se puede soñar ninguna transformación”.

Es interesante también resaltar la importancia de la educación en el desarrollo de sociedades democráticas y justas, que necesita de poblaciones educadas, que tengan así capacidad de organizarse, y que sean políticamente justas y socialmente cohesionadas. Ya que en este contexto la educación posibilita el

acceso a los recursos (a los créditos, por ejemplo) y es necesaria para reivindicar un derecho.

Por otra parte la contribución de la educación ayuda a disminuir la brecha entre ricos y pobres, a garantizar mayor equidad, a potenciar la movilidad social, en definitiva: “la educación posibilita un mejor desarrollo”.

Cabe recalcar que otros beneficios individuales, colectivos y sociales que derivan de la educación: “contribuye decisivamente a configurar la mente, la autoestima, la confianza personal que facilita el desarrollo de hombres y mujeres. Además, provoca el empoderamiento de los ciudadanos, su participación activa, favoreciendo así la consecución de los Derechos Colectivos.”<sup>6</sup>

**ANÁLISIS:** Por lo mencionado anteriormente se puede concluir que el factor social representa una **oportunidad alta** para la Sociedad de Madres Salesianas debido a la educación contribuye a disminuir la brecha entre ricos y pobres, crea sociedades más justas, democráticas, igualitarias y cohesionadas. Facilita el empoderamiento de la ciudadanía y la participación metas que son promulgadas en las diferentes instituciones pertenecientes a la Sociedad.

#### **2.1.4. FACTOR JURÍDICO**

Entre los cambios más importantes en el marco legal de la política fiscal durante el período, se destacan la reforma tributaria aprobada por parte de la Asamblea Constituyente en Diciembre de 2007 (Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador) que entre otras cosas elimina preasignaciones, la aprobación en Abril de 2008 de una Ley que eliminó los fondos petroleros (Ley Orgánica para la Recuperación del Usos de los Recursos Petroleros del Estado), incorporándolos al presupuesto del Gobierno Central, así como la aprobación a fines de Julio de 2008 de la Ley Orgánica

---

<sup>6</sup> <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=59417>

Reformativa e Interpretativa a la ley de Equidad Tributaria. Asimismo, en Noviembre de 2008 el Gobierno anunció un paquete de medidas económicas y financieras destinadas a reducir el impacto de la crisis financiera internacional en Ecuador. En Octubre de 2008 la inflación anual de Ecuador era de 9,9%, acumulando 8,7% de inflación durante los primeros 10 meses del año. Esto refleja el impacto del shock externo sobre el precio de los alimentos experimentado durante la primera mitad del año. En lo que hace al tipo de cambio real efectivo, éste registró una depreciación promedio de un 2,2% en los primeros diez meses de 2008, gracias a la debilidad del dólar estadounidense frente a las monedas de socios comerciales como Colombia durante la primera mitad del año, lo cual se revirtió a partir de Septiembre de 2008. En general, se observa una reducción de las tasas de interés en Octubre de 2008 respecto al mismo período de 2007. Por ejemplo, la tasa activa efectiva referencial del segmento comercial corporativo pasó de 10,7% en Octubre de 2007 a 9,2% en Octubre de 2008, mientras que en el segmento de crédito comercial a PYMES, pasó de 14,1% a 11,6%. El crecimiento del sector financiero continuó durante 2008. Durante los primeros diez meses del año continuaron creciendo los activos de los bancos privados abiertos, registrando hasta Octubre de 2008 un crecimiento del 19,1%. La composición de la cartera activa de los bancos privados privilegió la liquidez mantenida en el extranjero entre Octubre de 2007 y Abril de 2008, cuando la misma alcanzó el 26% de los activos totales del sector. A partir de entonces, la turbulencia en los mercados internacionales llevó a una reducción de los depósitos en el extranjero de la banca, aunque se mantuvieron las tenencias de bonos del tesoro de EE.UU. En cambio, a partir de Abril de 2008 comenzó a crecer la cartera de préstamos a empresas y otros residentes por encima del crecimiento de los activos totales. Como elementos que contribuyen a esto último se encuentra la elevada liquidez interna y la reducción en las tasas de interés, así como la retención sobre los pagos de intereses al extranjero que introdujo la Reforma Tributaria, en aquellos casos donde no se acepta la retención como un crédito en los países de origen de los fondos. Durante el período, las tenencias de bonos del

Gobierno se mantuvieron exiguas, totalizando 0,6% del total de los activos en Septiembre de 2008.

La educación como un espacio de participación de las familias.- La nueva Constitución determina que los niños, jóvenes y padres de familia son los principales usuarios del sistema educativo y, por lo tanto, deben participar en el mismo activamente, fortaleciendo la relación de la escuela con la comunidad. Si la educación es una herramienta eficaz para combatir la pobreza y la desigualdad, así como para mejorar el bienestar social, la nueva Constitución en concordancia con estos principios, garantiza que la educación pública sea gratuita, de calidad y calidez para todas las personas y no un privilegio exclusivo para quienes tienen dinero.<sup>7</sup>

La nueva Constitución aprobada por la Asamblea, incorpora importantes cambios democráticos, progresistas, de soberanía nacional y amplía derechos sociales, políticos y civiles de los ecuatorianos, como el acceso gratuito al sistema educativo hasta la universidad, educación especializada para las personas con discapacidad intelectual, la asignación progresiva del presupuesto para la educación hasta alcanzar un mínimo del 6% del producto interno bruto, y generar en nuestros estudiantes una nueva cívica ciudadana que valore la diversidad, que promueva la corresponsabilidad social, los valores, la transparencia, la tolerancia, el respeto mutuo, los derechos humanos, la reflexión y la deliberación democrática.

En lo referente a los maestros, la nueva Constitución en el Art. 349 señala: “El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la

---

<sup>7</sup> [http://www.cronica.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2544:la-educacion-en-la-nueva-constitucion-i&catid=44:opinion&Itemid=63](http://www.cronica.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2544:la-educacion-en-la-nueva-constitucion-i&catid=44:opinion&Itemid=63)

política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.”

Este artículo dignifica la calidad de vida de las maestras y maestros al garantizar la estabilidad laboral, en contraposición al sistema de contratación que constituye un atentado a los derechos profesionales y sociales de los docentes. Una remuneración justa en relación directa con el buen desempeño del maestro en el proceso educativo. Un sistema de capacitación, desarrollo y actualización docente, particularmente en el uso y manejo de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación. Al mismo tiempo, este artículo institucionaliza un sistema de evaluación del desempeño docente, pero no con parámetros neoliberales de la oferta y la demanda, sino para superar deficiencias pedagógicas y satisfacer necesidades sociales.

Como pueden apreciar, la nueva Constitución en el tema de la educación, sus artículos guardan correspondencia con las expectativas de cambio que tiene el magisterio y los sectores populares, para lograr una educación de calidad, que afirme los valores fundamentales de la democracia, la libertad, el patriotismo, la equidad de género y la solidaridad. Una educación para todas y todos, fiscal, laica, con iguales oportunidades, obligatoria hasta el bachillerato, gratuita hasta la universidad, garantizada por el Estado.

El momento histórico que vive el Ecuador y Latinoamérica, deben encontrar en cada ciudadano honesto a un protagonista del proyecto político que lo lidera el presidente Rafael Correa, inspirado en el interés nacional y, por lo tanto, nada debe inducir a pensar que los cambios que contempla la nueva Constitución, son de beneficio exclusivamente de los pobres, sino, que abarca a toda la sociedad que será beneficiada de las ventajas del progreso y desarrollo.

**ANÁLISIS:** Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que el factor jurídico representa una **oportunidad alta** para la Sociedad debido a que en la nueva Constitución se determina que los niños, jóvenes y padres de familia son los principales usuarios del sistema educativo y, por lo tanto, deben

participar en el mismo activamente, fortaleciendo la relación de la escuela con la comunidad y este objetivo es plenamente compartido por la Sociedad de Madres Salesianas que brinda el servicio de educación a nivel nacional.

### **2.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO**

La "sociedad de la información" en general y las nuevas tecnologías en particular inciden de manera significativa en todos los niveles del mundo educativo. Las nuevas generaciones van asimilando de manera natural esta nueva cultura que se va conformando y que para nosotros conlleva muchas veces importantes esfuerzos de formación, de adaptación y de "desaprender" muchas cosas que ahora "se hacen de otra forma" o que simplemente ya no sirven. Los más jóvenes no tienen el peso experiencial de haber vivido en una sociedad "más estática" (como nosotros hemos conocido en décadas anteriores), de manera que para ellos el cambio y el aprendizaje continuo para conocer las novedades que van surgiendo cada día es lo normal.

Precisamente para favorecer este proceso que se empieza a desarrollar desde los entornos educativos informales (familia, ocio...), la escuela debe integrar también la nueva cultura: alfabetización digital, fuente de información, instrumento de productividad para realizar trabajos, material didáctico, instrumento cognitivo.... Obviamente la escuela debe acercar a los estudiantes la cultura de hoy, no la cultura de ayer. Por ello es importante la presencia en clase del ordenador (y de la cámara de vídeo, y de la televisión...) desde los primeros cursos, como un instrumento más, que se utilizará con finalidades diversas: lúdicas, informativas, comunicativas, instructivas... Como también es importante que esté presente en los hogares y que los más pequeños puedan acercarse y disfrutar con estas tecnologías de la mano de sus padres.

Pero además de este uso y disfrute de los medios tecnológicos (en clase, en casa...), que permitirá realizar actividades educativas dirigidas a su desarrollo

psicomotor, cognitivo, emocional y social, las nuevas tecnologías también pueden contribuir a aumentar el contacto con las familias (en España ya tienen Internet en casa cerca de un 30% de las familias). Un ejemplo: la elaboración de una web de la clase (dentro de la Web de la escuela) permitirá acercar a los padres la programación del curso, las actividades que se van haciendo, permitirá publicar algunos de los trabajos de los niños y niñas, sus fotos... A los alumnos (especialmente los más jóvenes) les encantará y estarán supermotivados con ello.

A los padres también. Y al profesorado también. ¿Por qué no hacerlo? Es fácil, incluso se pueden hacer páginas Web sencillas con el programa Word de Microsoft.

Las principales funcionalidades de las TIC en los centros están relacionadas con:

- Alfabetización digital de los estudiantes (y profesores... y familias...)
- Uso personal (profesores, alumnos...): acceso a la información, comunicación, gestión y proceso de datos...
- Gestión del centro: secretaría, biblioteca, gestión de la tutoría de alumnos...
- Uso didáctico para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Comunicación con las familias (a través de la web de centro...)
- Comunicación con el entorno
- Relación entre profesores de diversos centros (a través de redes y comunidades virtuales): compartir recursos y experiencias, pasar informaciones, preguntas...

En el siguiente cuadro se presentan concretan desde otra perspectiva las principales funciones de las TIC en los entornos educativos actuales.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.peremarques.net/silista.htm>

## **FUNCIONES DE LAS TIC EN EDUCACIÓN**

- Medio de expresión: escribir, dibujar, presentaciones, webs.
- Canal de comunicación, colaboración e intercambio.
- Instrumento para procesar la información.
- Fuente abierta de información (mass media, self media)
- Herramienta de diagnóstico y rehabilitación.
- Medio didáctico: informa, entrena, guía aprendizaje, motiva.
- Generador de nuevos escenarios formativos.
- Medio lúdico y para el desarrollo cognitivo.
- Contenido curricular: conocimientos, competenci

## **FUNCIONES EDUCATIVAS DE LAS TIC Y LOS “MASS MEDIA”**

**Tabla 1**

<b>FUNCIONES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Medio de expresión y creación multimedia, para escribir, dibujar, realizar presentaciones multimedia, elaborar páginas Web.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesadores de textos, editores de imagen y vídeo, editores de sonido, programas de presentaciones, editores de páginas Web.</li> <li>- Lenguajes de autor para crear materiales didácticos interactivos.</li> <li>- Cámara fotográfica, video.</li> <li>- Sistemas de edición videográfica, digital y analógica.</li> </ul>
Instrumento cognitivo que puede apoyar determinados procesos mentales de los estudiantes asumiendo aspectos de un tarea: memoria que le proporciona datos para comparar diversos puntos de vista, simulados donde probar hipótesis, entorno social para colaborar con otros, proveedor de herramientas que facilitan la articulación y representación de conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los instrumentos anteriores considerados desde esta perspectiva como instrumentos de apoyo a los procesos cognitivos del estudiante.</li> <li>- Generador de mapas conceptuales.</li> </ul>
Instrumento para la evaluación, que proporciona: corrección rápida y feedback inmediato, reducción de tiempos y costes, posibilidad de seguir el “rastros” del alumno, uso en cualquier ordenador (si es on-line)	Programas y páginas Web interactivas para evaluar conocimientos y habilidades.

Fuente: <http://www.peremarques.net/silista.htm>  
 Reelaborado por: Sor Lucía Maldonado



## **POR QUÉ TENEMOS QUE INTEGRAR LAS TIC EN EDUCACIÓN?**

La Era Internet exige cambios en el mundo educativo. Y los profesionales de la educación tenemos múltiples razones para aprovechar las nuevas posibilidades que proporcionan las TIC para impulsar este cambio hacia un nuevo paradigma educativo más personalizado y centrado en la actividad de los estudiantes. Además de la necesaria alfabetización digital de los alumnos y del aprovechamiento de las TIC para la mejora de la productividad en general, el alto índice de fracaso escolar (insuficientes habilidades lingüísticas, matemáticas...) y la creciente multiculturalidad de la sociedad con el consiguiente aumento de la diversidad del alumnado en las aulas (casi medio millón de niños inmigrantes en 2004/2005 de los que una buena parte no dominan inicialmente la lengua utilizada en la enseñanza), constituyen poderosas razones para aprovechar las posibilidades de innovación metodológica que ofrecen las TIC para lograr una escuela más eficaz e inclusiva.

## **LAS 3 GRANDES RAZONES PARA USAR TIC EN EDUCACIÓN**

**1ª. RAZÓN:** Alfabetización digital de los alumnos. TODOS deben adquirir las competencias básicas en el uso de las TIC.

**2ª. RAZÓN:** Productividad. Aprovechar las ventajas que proporcionan al realizar actividades como: preparar apuntes y ejercicios, buscar información, comunicarnos (e-mail), difundir información (weblogs, Web de centro y docentes), gestión de biblioteca.

**3ª. RAZÓN:** Innovar en las prácticas docentes. Aprovechar las nuevas posibilidades didácticas que ofrecen las TIC para lograr que los alumnos realicen mejores aprendizajes y reducir el fracaso escolar (alrededor de un 30% al final de la ESO).

**VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS TIC  
DESDE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE**

**Tabla 2**

<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
Interés. Motivación. Los alumnos están muy motivados al utilizar los recursos TIC y la motivación (el querer) es uno de los motores del aprendizaje, ya que incita a la actividad y al pensamiento. Por otro lado, la motivación hace que los estudiantes	Distracciones: los alumnos a veces se dedican a jugar en vez de trabajar.
Desarrollo de la iniciativa. La constante participación por parte de los alumnos propicia el desarrollo de su iniciativa ya que se ven obligados a tomar continuamente nuevas decisiones antes las respuestas del ordenador a sus acciones. Se promueve un trabajo autónomo riguroso y metódico.	Pérdida de tiempo. Muchas veces se pierde mucho tiempo buscando la información que se necesita: exceso de información disponible, dispersión y presentación atomizada, falta de método en la búsqueda.
Alto grado de interdisciplinariedad. Las tareas educativas realizadas con ordenador permiten obtener un alto grado de interdisciplinariedad ya que el ordenador debido a su versatilidad y gran capacidad de almacenamiento permite realizar muy diversos tipos de tratamiento a una información muy amplia y variada.	Visión parcial de la realidad. Los programas presentan una visión particular de la realidad, no la realidad tal como es.  Ansiedad. La continua interacción ante el ordenador puede provocar ansiedad en los estudiantes.

Fuente: <http://www.peremarques.net/silista.htm>  
Reelaborado por: Sor Lucía Maldonado

## PARA LOS ESTUDIANTES

Tabla 3

VENTAJAS	INCOVENIENTES
<p>A menudo aprenden con menos tiempo. Este aspecto tiene especial relevancia en el caso del “training” empresarial, sobre todo cuando el personal es apartado de su trabajo productivo en una empresa para reciclarse.</p>	<p>Adicción. El multimedia interactivo e Internet resulta motivador, pero un exceso de motivación puede provocar adicción. El profesorado deberá estar atento ante alumnos que muestren una adicción desmesurada a videojuegos, chats.</p>
<p>Personalización de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La existencia de múltiples materiales didácticos y recursos educativos facilita la individualización de la enseñanza y el aprendizaje; cada alumno puede utilizar los materiales más acordes con su estilo de aprendizaje y sus circunstancias personales.</p>	<p>Cansancio visual y otros problemas físicos. Un exceso de tiempo trabajando ante el ordenador o malas posturas pueden provocar diversas dolencias.</p> <p>Inversión de tiempo. Las comunicaciones a través de Internet abren muchas posibilidades, pero exigen tiempo: leer mensajes, contestar, navegar.</p>
<p>Más compañerismo y colaboración. A través del correo electrónico, chats y foros, los estudiantes están más en contacto entre ellos y pueden compartir más actividades lúdicas y la realización de trabajos.</p>	<p>Esfuerzo económico. Cuando las TIC se convierten en herramienta básica de trabajo, surge la necesidad de comprar un equipo personal.</p>

Fuente: <http://www.peremarques.net/silista.htm>

Reelaborado por: Sor Lucía Maldonado

## PARA LOS PROFESORES

Tabla 4

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Fuente de recursos educativos para la docencia, la orientación y la rehabilitación. Los discos CD/DVD e Internet proporcionan al profesorado múltiples recursos educativos para utilizar con sus estudiantes programas, Webs de interés educativo.	Estrés. A veces el profesorado no dispone de los conocimientos adecuados sobre los sistemas informáticos y sobre cómo aprovechar los recursos educativos disponibles con sus alumnos. Surgen problemas y aumenta su estrés.
Mayor contacto con los estudiantes. El correo electrónico permite disponer de un nuevo canal para la comunicación individual con los estudiantes, especialmente útil en el caso de alumnos con problemas específicos, enfermedad.	Una de estas estrategias consiste en “leer las intenciones del maestro”. Por otra parte en Internet pueden encontrarse muchos trabajos que los alumnos pueden simplemente copiar para entregar al profesor como propios.
Actualización profesional. La utilización de los recursos que aportan las TIC como herramienta para el proceso de la información y como instrumento docente, supone una actualización profesional para el profesorado, al tiempo que completa su alfabetización informática y audiovisual.	Supeditación a los sistemas informáticos. Al necesitar de los ordenadores para realizar las actividades proyectadas, cualquier incidencia en éstos dificulta o impide el desarrollo de la clase.
Constituyen un buen medio de investigación didáctica en el aula. El hecho de archivar las respuestas de los alumnos cuando interactúan con determinados programas, permite hacer un seguimiento detallado de los errores cometidos y del proceso que han seguido hasta llegar a la respuesta correcta.	Exigen una mayor dedicación. La utilización de las TIC, aunque puede mejorar la docencia, exige más tiempo de dedicación al profesorado: cursos de alfabetización, tutorías virtuales, gestión del correo electrónico personal, búsqueda de información en Internet.

Fuente: <http://www.peremarques.net/silista.htm>

Reelaborado por: Sor Lucía Maldonado

**ANÁLISIS:** En lo referente al ámbito tecnológico, la Sociedad de Madres Salesianas, cuenta con suficientes equipos necesarios para brindar el servicio de educación e información que se requiere para que los estudiantes tengan

una preparación de calidad. Además el personal está capacitado para adoptar las nuevas tecnologías como el Internet, correo electrónico, consultas y la información de todos y cada uno de los estudiantes; considero que los factores tecnológicos representan **una oportunidad media**.

## **2.2. MICRO AMBIENTE**

El microambiente se basa en la relación de todas las entidades y aspectos que tienen dependencia directa con la empresa como por ejemplo: los clientes, proveedores, la competencia y las normas y disposiciones a las que esta sujeta la empresa para un correcto desempeño.

Para realizar un análisis del microambiente es necesario realizar encuestas a todas las instancias relacionadas con la empresa, cuya finalidad es la de conocer con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización para poder así identificar la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

### **2.2.1. CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en la Sociedad de Madres Salesianas por ser una sociedad sin fines de lucro que presta el servicio de educación.

**Una norma**, la norma universal para las Hijas de María Auxiliadora conocidas en Ecuador como Sociedad de Madres Salesianas es el libro de las Constituciones y Reglamentos, las mismas que fueron escritas y aprobadas en Roma el 24 de junio de 1982 con representantes de todos y cada uno de los países donde están presentes las salesianas. Son las reglas de vida que rigen

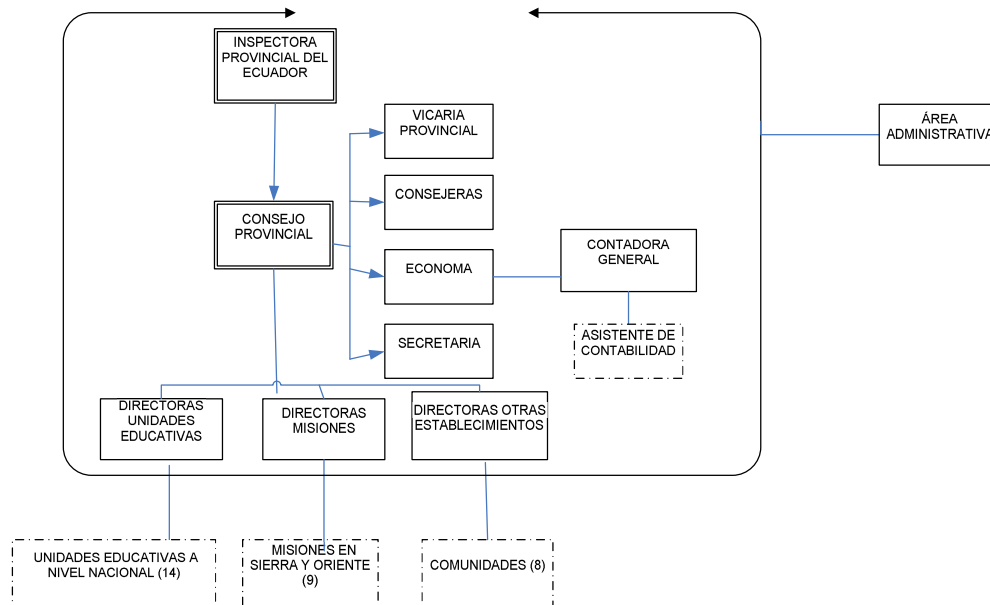
a la Sociedad, y la observancia de las mismas asegura el cumplimiento de la voluntad de Dios, la vitalidad del espíritu salesiano y la unidad del Instituto.

**Un hábito**, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. En la Sociedad de Madres Salesianas un hábito es la forma como ofrecemos el servicio de educación que está inspirado en el Sistema Preventivo ideado por Don Bosco. Este sistema tiene como pilares la razón, la religión y la amabilidad que caracterizan la presencia salesiana en las instituciones educativas de la Sociedad.

**Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra la Sociedad. Los valores que caracterizan a las integrantes de la Sociedad de Madres Salesianas son: alegría, trabajo, espíritu de familia, amabilidad, sencillez, responsabilidad, honradez, puntualidad, sentido de fiesta, amor a los jóvenes, acogida.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 20



Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

La Sociedad de Madres Salesianas dentro de su organización está integrada por la Inspectora, actualmente este cargo lo desempeña Sor Vicente Jaramillo Cevallos, dura en esta responsabilidad 6 años.

El consejo Provincial está formado por la Inspectora, que lo preside con derecho a voto; por la Vicaria que al presente es Sor Rosa Molina Tapia; y por otras consejeras que hoy por hoy son: Sor Beatriz Navarro Jácome, Sor Janet Aguirre Pacciani, Sor María Bravo León, Sor Cruz María Piña Peláez, Sor Elena Tinitana Chamba, la Ecónoma que en este momento es Sor Lucía Maldonado Campaña y la Secretaría al momento es Sor Ayda Tuárez Saltos.

La Ecónoma comparte su responsabilidad con la ayuda de la Contadora General de la Sociedad la economista Nubia Orellana Vidal y la asistente de contabilidad Economista Verónica Endara.

El Consejo Provincial cuenta con el apoyo de las directoras de los diferentes establecimientos pertenecientes a la Sociedad.

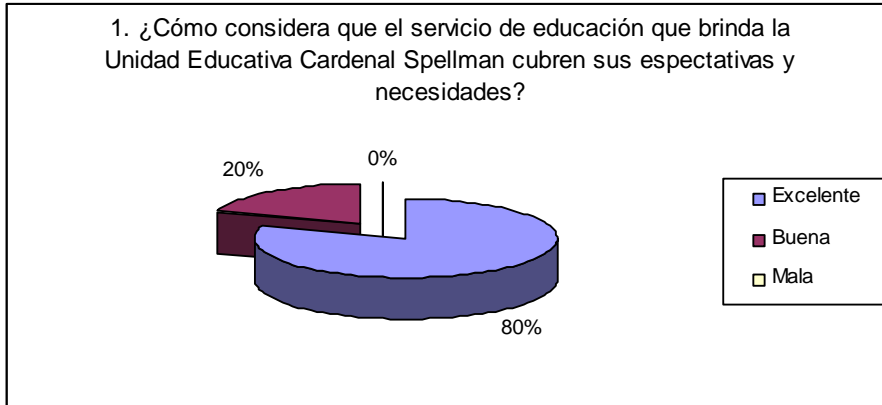
### **2.2.2. USUARIOS O CLIENTES**

La Sociedad de Madres Salesianas es una institución que brindar el servicio de educación de óptima calidad a sus destinatarios, sean éstos: estudiantes, profesores, padres de familia.

Para conocer su pensamiento sobre como observan a la empresa con sus diferentes servicios se realizó encuestas, cuyos datos tabulados se presentan a continuación:

1. ¿Cómo considera que el servicio de educación que brinda la Unidad Educativa Cardenal Spellman cubren sus expectativas y necesidades?

**Gráfico 21**

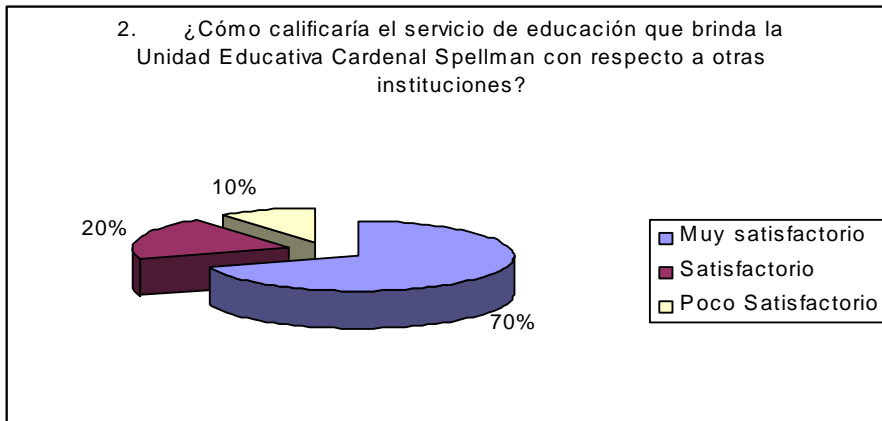


**CONCLUSIÓN**

De los datos obtenidos de la encuesta se puede apreciar en el gráfico que el 80% considera a la educación que se brinda en las instituciones salesianas como excelente lo que representa una **oportunidad alta**.

2. ¿Cómo calificaría el servicio de educación que brinda la Unidad Educativa Cardenal Spellman con respecto a otras instituciones?

**Gráfico 22**



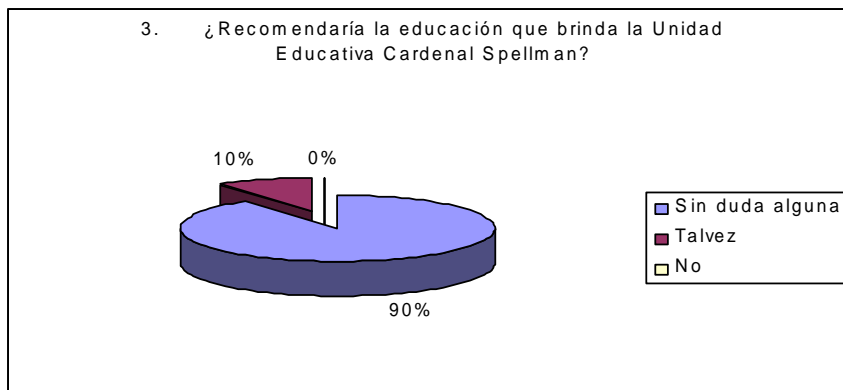


## CONCLUSIÓN

De la información obtenida se llega a la conclusión que los encuestados califican al servicio de educación que reciben como muy satisfactorio y esto es una **oportunidad media**.

3. ¿Recomendaría la educación que brinda la Unidad Educativa Cardenal Spellman?

**Gráfico 23**

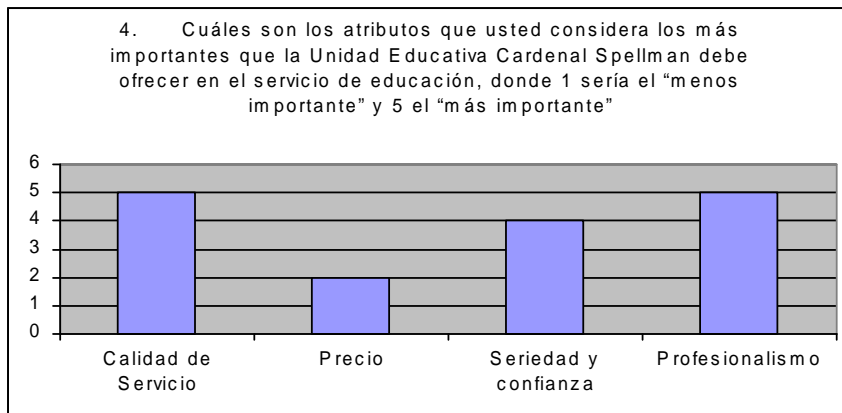


## CONCLUSIÓN

El saber que quienes se educan en los establecimientos que regentamos están dispuestos a recomendar la educación recibida representa una **oportunidad alta** para la Sociedad.

4. Cuáles son los atributos que usted considera los más importantes que la Unidad Educativa Cardenal Spellman debe ofrecer en el servicio de educación, donde 1 sería el “menos importante” y 5 el “más importante”

**Gráfico 24**

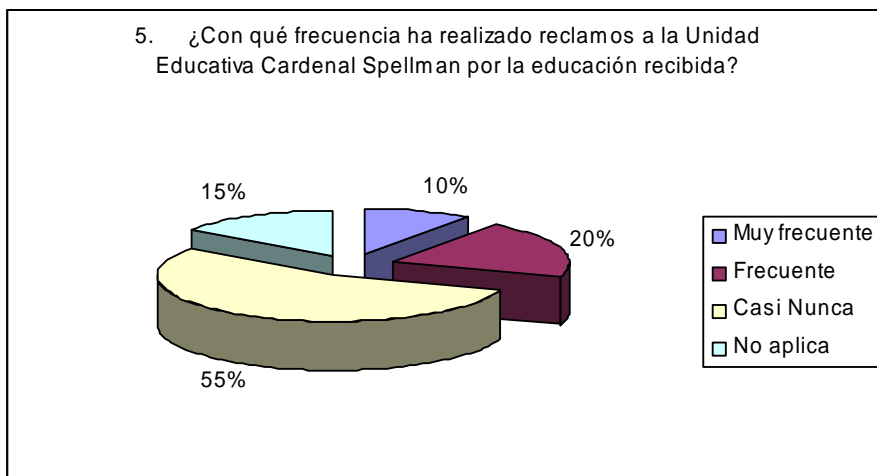


**CONCLUSIÓN**

Se puede observar que las exigencias de los padres de familia, clientes de las instituciones salesianas son cada vez mayores y son un desafío para brindar un servicio de educación de calidad, lo que representa una **oportunidad media**.

5. ¿Con qué frecuencia ha realizado reclamos a la Unidad Educativa Cardenal Spellman por la educación recibida?

**Gráfico 25**

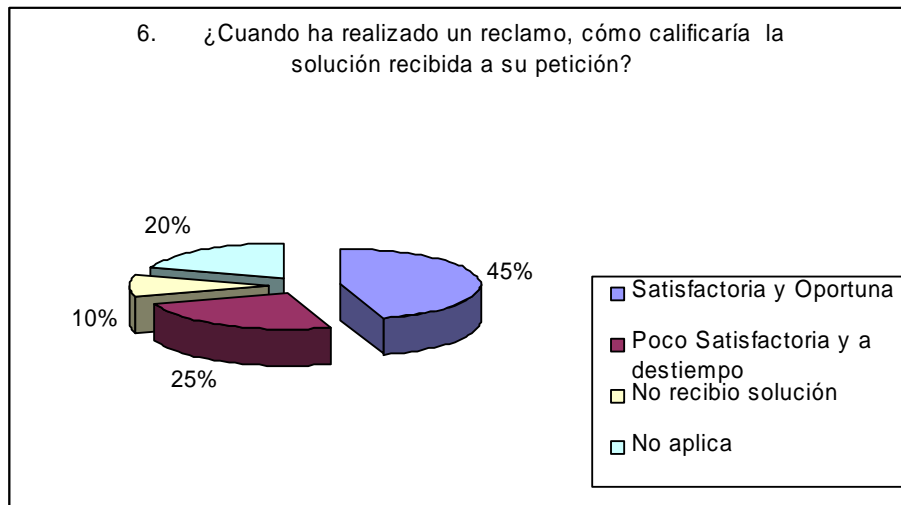


## CONCLUSIÓN

Pese a la satisfacción que supera el 50% del servicio de educación que brinda la institución, existe un 30% de ellos que en alguna o por varias ocasiones ha realizado reclamos, lo que constituye una **amenaza baja**.

5. ¿Cuando ha realizado un reclamo, cómo calificaría la solución recibida a su petición?

**Gráfico 26**



## CONCLUSIÓN

Los reclamos realizados por los clientes en un 45% ha sido satisfactoria y oportuna al dar soluciones a los reclamos, pero es mejor evitar al máximo los reclamos, por lo que se puede concluir que ésta representa una **oportunidad media**.

### 2.2.3. PROVEEDORES

La Sociedad de Madres Salesianas al ser una sociedad sin fines de lucro, es decir una entidad que en sus estatutos prevé que no podrán distribirse utilidades entre los socios, sino que deberán utilizarse para el cumplimiento de

los fines propuestos en los estatutos. Y que todos los integrantes que desempeñen cargos directivos deberán hacerlo en forma ad honorem (sin retribución alguna). Por lo antes mencionado la Sociedad no cuenta con proveedores porque al brindar el servicio de educación este aspecto no puede ser desarrollado.

## **NORMATIVA LEGAL**

La Sociedad de Madres Salesianas, realiza las actividades realizadas por organizaciones religiosas como persona jurídica, además es contribuyente especial, por lo tanto está sujeta a las disposiciones y normativas del SRI Servicio de Rentas Internas y también a la Contraloría General del Estado.

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Sociedad es el: 1790941450001.

Las obligaciones tributarias que tiene son:

- Presentar anexo de relación de dependencia
- Anexo transaccional
- Declaración de impuesto a la renta – sociedades
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual de IVA.
- Declaración informativa de impuesto a la renta.

La normativa legal que rige a la Sociedad se considera **una oportunidad media**, debido a que el cumplimiento de estas normas o leyes facilitan y dan soporte legal para poder desarrollar todas las actividades que involucra brindar el servicio de educación, catequesis, educación a distancia entre otros.

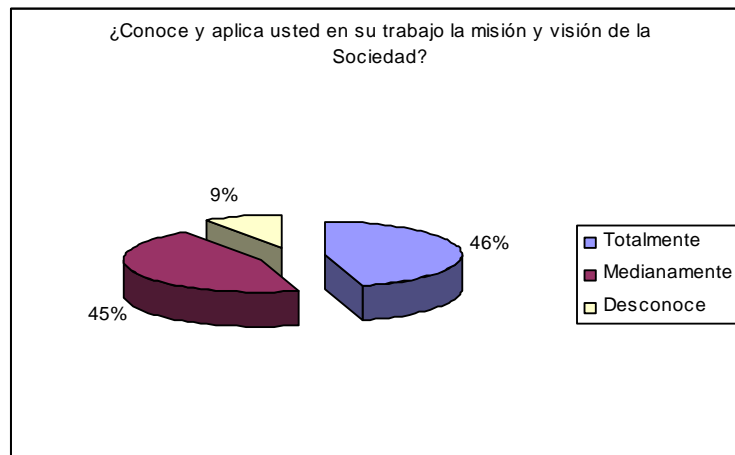
## 2.2.4. RECURSOS HUMANOS

Comprende el aporte de todas las Hijas de María Auxiliadora, los empleados y colaboradores de la Sociedad; que están organizados bajo criterios y objetivos específicos en función de la misión y visión de la Institución de ahí que hayan sido previamente seleccionados, contratados y se les provea de una capacitación acorde a los fines de la Sociedad.

### 2.2.4.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

¿Conoce y aplica usted en su trabajo la misión y visión de la Sociedad?

Gráfico 27

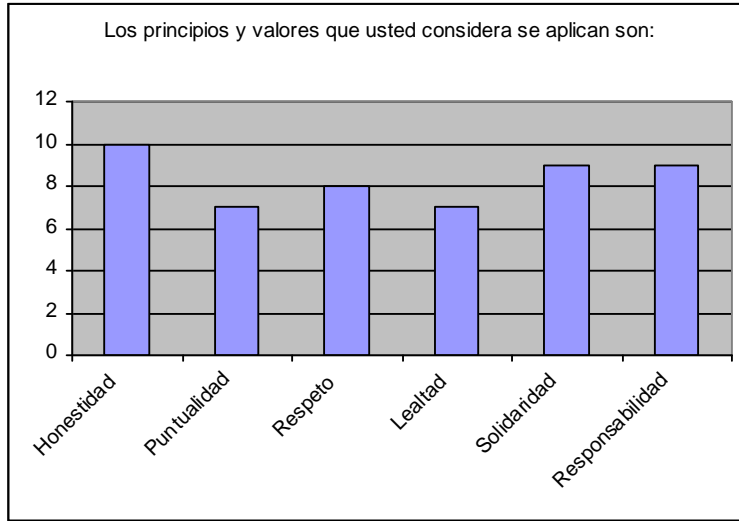


### ANÁLISIS

El resultado obtenido indica que un 45% del personal no conozca totalmente la misión y la visión de la Sociedad representa **una debilidad media**, ya que esto implica que la mitad del personal que colabora con la Sociedad no conoce en su totalidad la razón de ser de nuestras instituciones.

Los principios y valores que usted considera se aplican son:

**Gráfico 28**



**ANÁLISIS**

Quienes laboran en la Sociedad se encuentran comprometidos con los valores y principios morales que son lo que rigen las actividades y actitudes de quienes laboramos en la empresa, esto representa **una fortaleza alta**.

¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, las políticas y estrategias de la Sociedad?

**Gráfico 29**

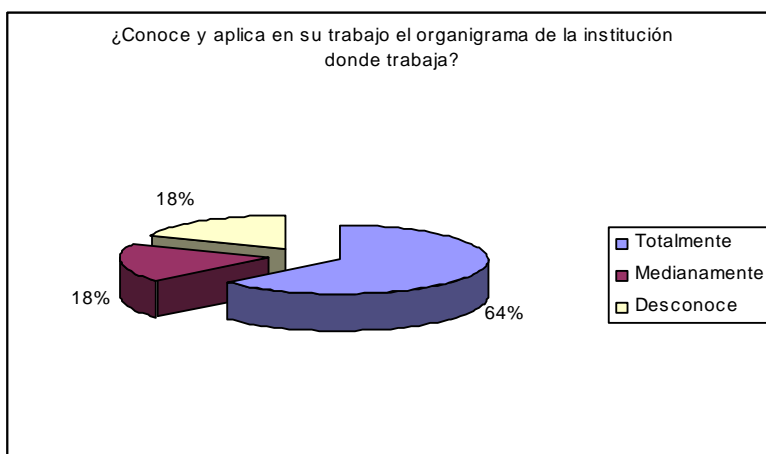


## ANÁLISIS

El 54% de los colaboradores que trabajan en la Sociedad desconocen de estrategias y políticas, debido a que por parte de la administración no están especificadas en forma clara, esto representa **una debilidad media**.

¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de la institución donde trabaja?

**Gráfico 30**

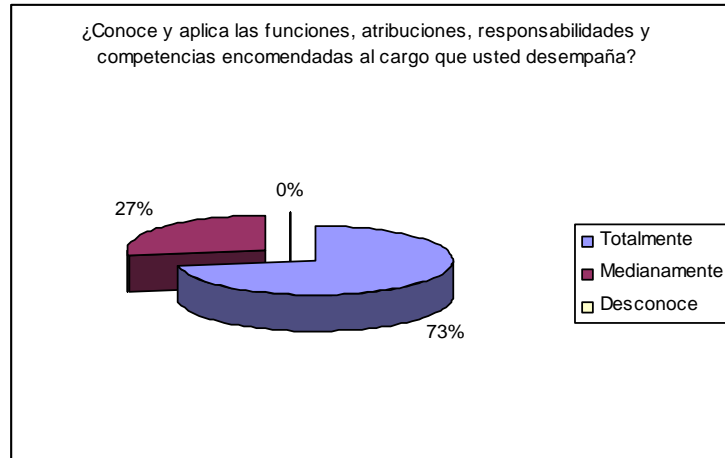


## ANÁLISIS

Se encuentran definidas las funciones claramente, lo que origina un porcentaje alto de las estadísticas, lo que significa que el personal que trabaja conoce el organigrama de la sociedad, esto representa **una oportunidad media**.

¿Conoce y aplica las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias encomendadas al cargo que usted desempeña?

**Gráfico 31**

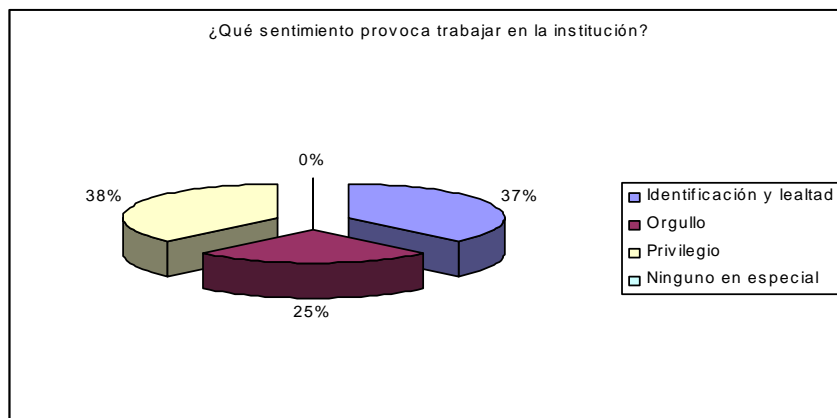


**ANÁLISIS**

El que no conozca todo el personal sobre las atribuciones y competencias del cargo que desempeña representa **una debilidad media**, es de vital importancia que esté completamente entendido cuales son sus competencias y responsabilidades para el desempeño óptimo de las actividades.

¿Qué sentimiento provoca trabajar en la institución?

**Gráfico 32**



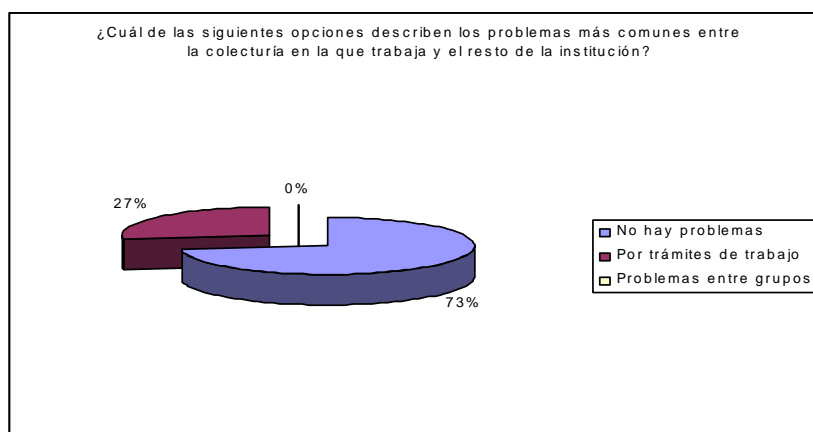


## ANÁLISIS

El 100% del personal responde a un sentimiento de identificación y lealtad para con la Sociedad, lo que representa **una fortaleza alta**, ya que ello permite el brindar un servicio de educación de calidad al contar con un personal que se siente orgulloso, que es leal y considera un privilegio trabajar para la Sociedad.

¿Cuál de las siguientes opciones describen los problemas más comunes entre la colecturía en la que trabaja y el resto de la institución?

**Gráfico 33**

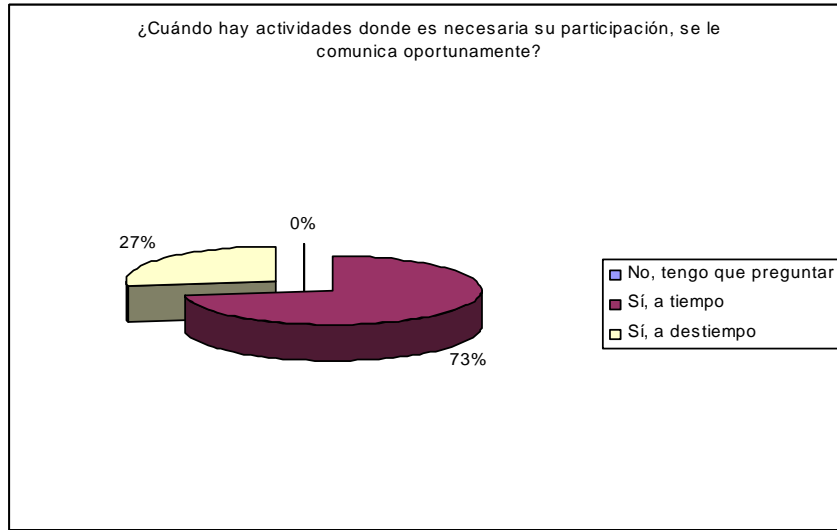


## ANÁLISIS

Es satisfactorio determinar que un 73% del personal, no tiene problemas, esto representa **una fortaleza alta**, ya que un clima laboral favorable contribuye a un desarrollo óptimo del recurso humano como tal y esto contribuye a mejorar las actividades de la Sociedad.

¿Cuándo hay actividades donde es necesaria su participación, se le comunica oportunamente?

**Gráfico 34**



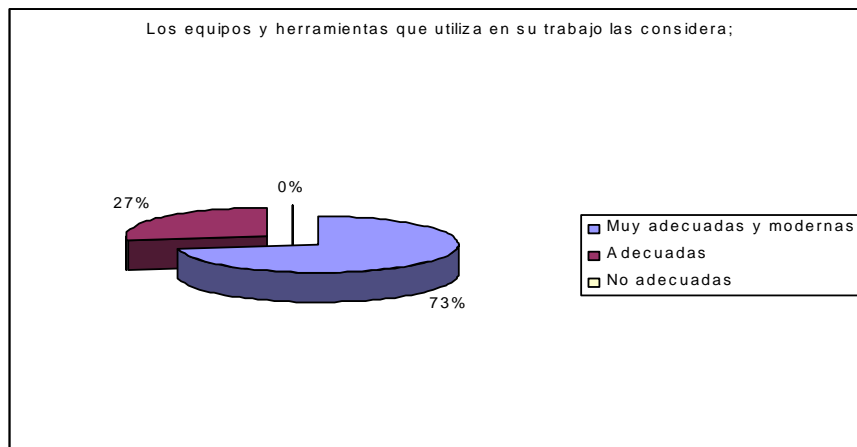
**ANÁLISIS**

Un 27% del personal no siente informado oportunamente de sus actividades a desarrollar, lo que representa **una debilidad media**.

**2.2.4.2. CAPACIDAD DE SERVICIOS**

Los equipos y herramientas que utiliza en su trabajo las considera:

**Gráfico 35**

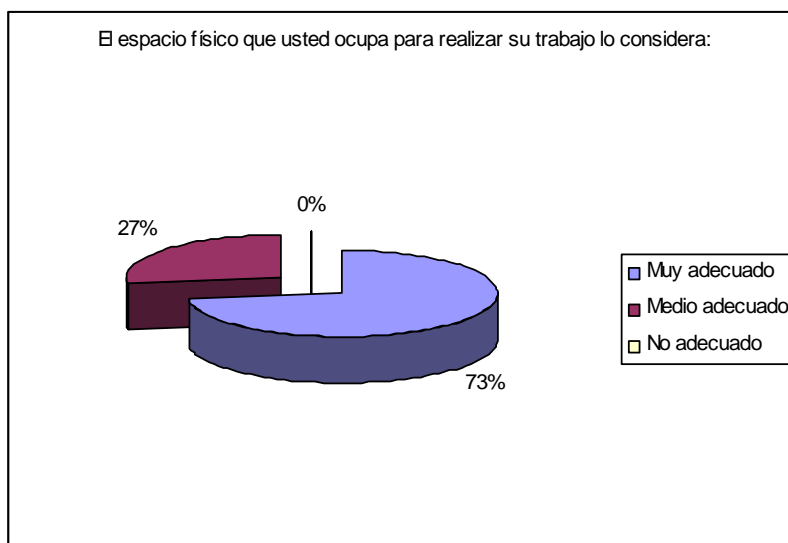


## ANÁLISIS

Las encuestas demuestran que el 100% del personal asimila que la Sociedad cuenta con las herramientas adecuadas para brindar buena atención a los clientes lo que representa **una fortaleza alta**.

El espacio físico que usted ocupa para realizar su trabajo lo considera:

**Gráfico 36**

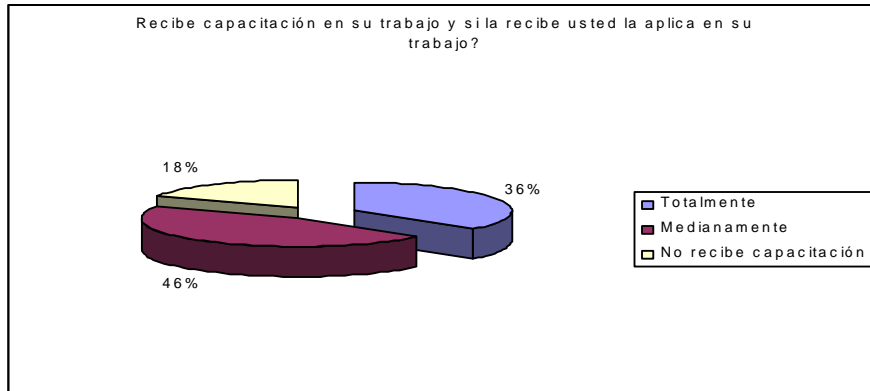


## ANÁLISIS

Las encuestas demuestran que el 100% del personal asimila que la empresa cuenta con las áreas adecuadas para brindar buena atención a los padres de familia, estudiantes lo que representa **una fortaleza alta**.

Recibe capacitación en su trabajo y si la recibe usted la aplica en su trabajo?

**Gráfico 37**



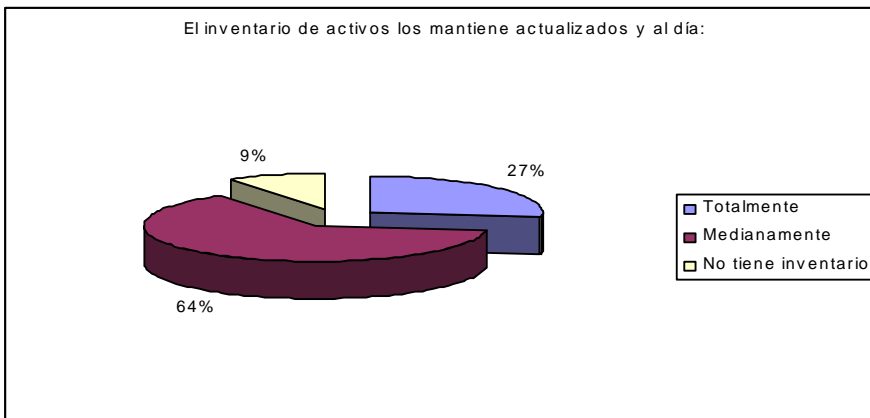
**ANÁLISIS**

El 82% del personal percibe que recibe capacitación, lo que representa **una fortaleza alta**, ya que este es un factor que influye en la respuesta de las actividades de cada uno de los colaboradores que trabajan en las instituciones salesianas.

**2.2.4.3. CAPACIDAD DE SERVICIO DE EDUCACIÓN**

El inventario de activos los mantiene actualizados y al día:

**Gráfico 38**

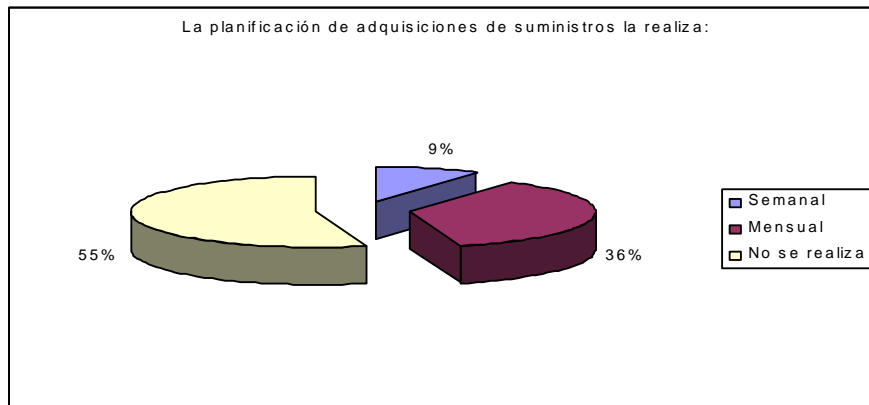


## ANÁLISIS

El no contar con un inventario 100% actualizado, dificulta el control y corta las oportunidades de llevar una contabilidad lo más real posible, por lo tanto se convierte en una **debilidad media**.

La planificación de adquisiciones de suministros la realiza:

**Gráfico 39**

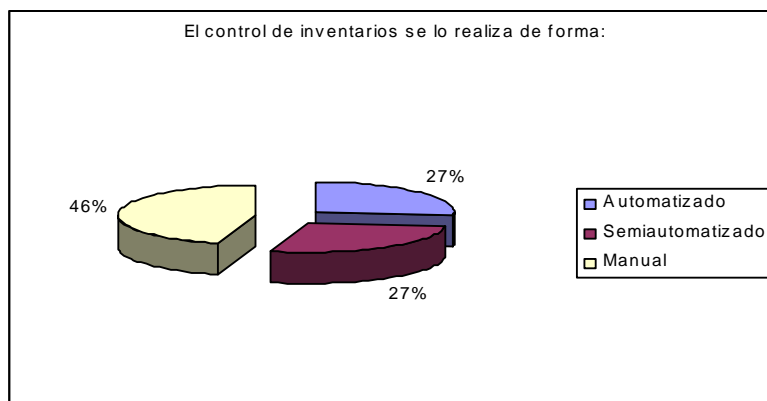


## ANÁLISIS

El 55% de las adquisiciones no se realiza en una forma planificada, y esto naturalmente se convierte **una debilidad alta**.

El control de inventarios se lo realiza de forma:

**Gráfico 40**



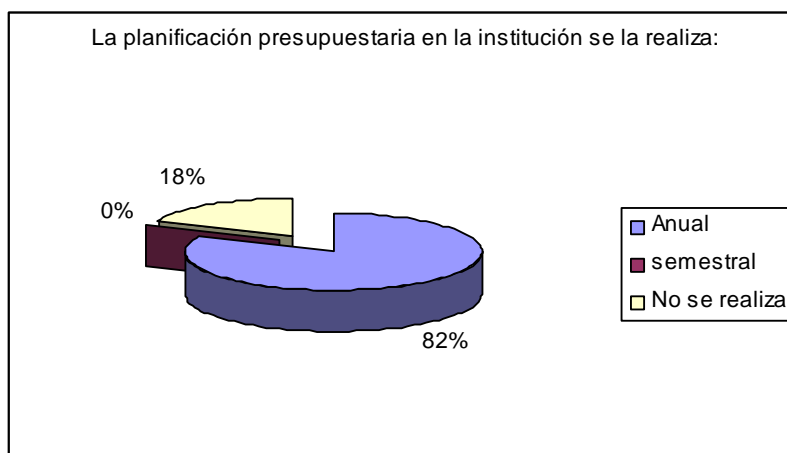
## ANÁLISIS

El 46% del control de inventario se lo realiza de forma manual esto representa **una debilidad alta**.

### 2.2.4.4. CAPACIDAD FINANCIERA

La planificación presupuestaria en la institución se la realiza:

**Gráfico 41**

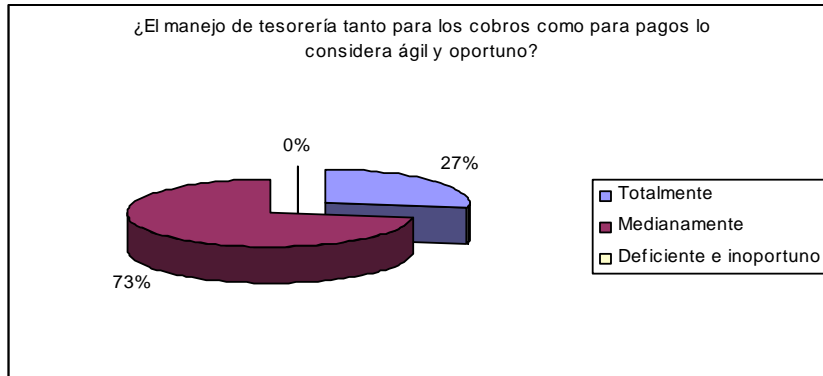


## ANÁLISIS

De los resultados obtenidos se constata que se realiza planificación presupuestaria, esto es beneficioso, ya que se puede llevar un control de cumplimiento de metas y objetivos, esto se convierte en **una fortaleza alta**.

¿El manejo de tesorería tanto para los cobros como para pagos lo considera ágil y oportuno?

**Gráfico 42**

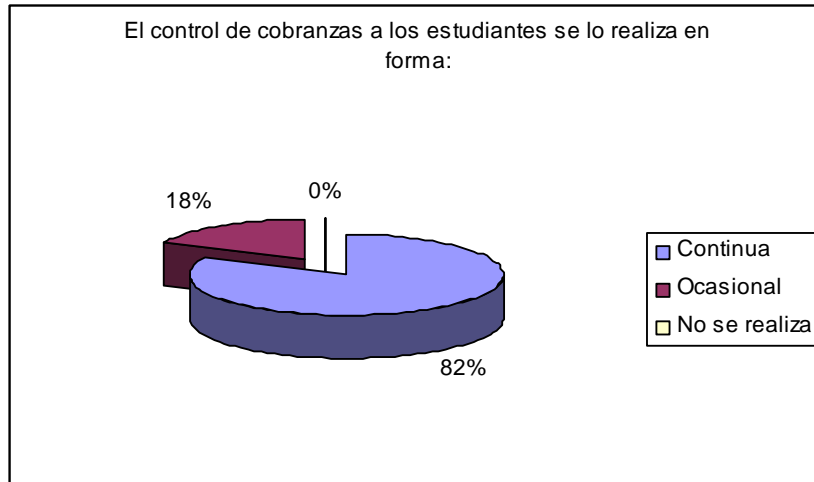


**ANÁLISIS**

De las encuestas realizadas se puede determinar que el contar con un eficiente control de cartera, se convierte en **una fortaleza media**.

El control de cobranzas a los estudiantes se lo realiza en forma:

**Gráfico 43**

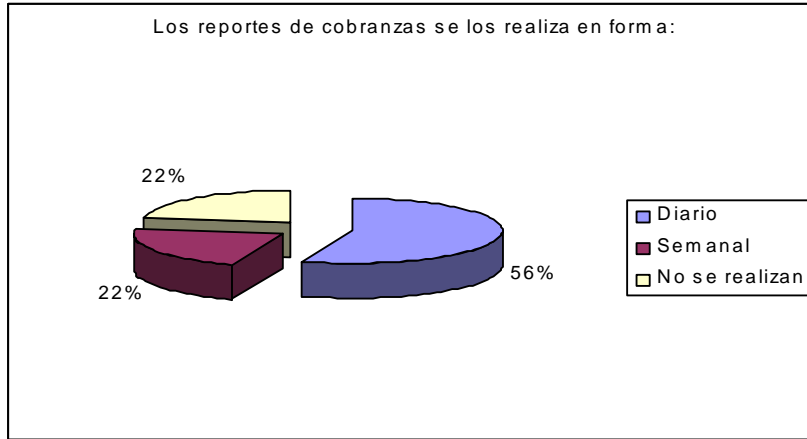


**ANÁLISIS**

De los resultados obtenidos se puede observar que en un 82% el control de las cobranzas es continuo lo que se considera para la Sociedad como **una fortaleza media**.

Los reportes de cobranzas se los realiza en forma:

**Gráfico 44**



## ANÁLISIS

De las encuestas tomadas se determina que un 78% los reportes son diarios y semanales, lo que representa **una fortaleza media**.

### 2.2.4.5. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de la directora o/y la ecónoma lo considera usted:

**Gráfico 45**



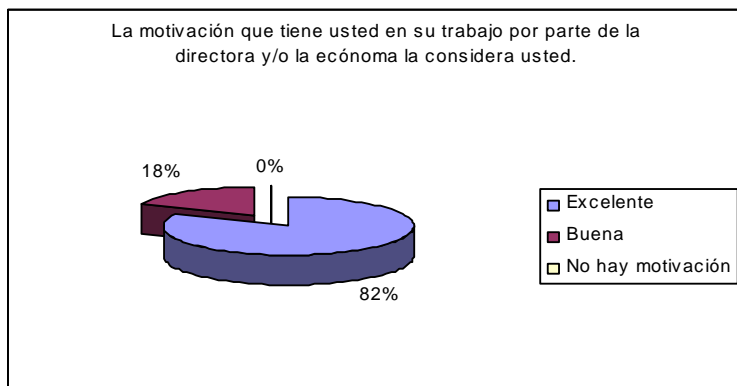


## ANÁLISIS

El tipo de liderazgo que se proyecta en la Sociedad en la administración es de tipo democrático, lo que representa **una fortaleza alta**, ya que al tomar decisiones se toma en cuenta las opiniones de todos quienes forman la sociedad.

La motivación que tiene usted en su trabajo por parte de la directora y/o la ecónoma la considera usted.

**Gráfico 46**

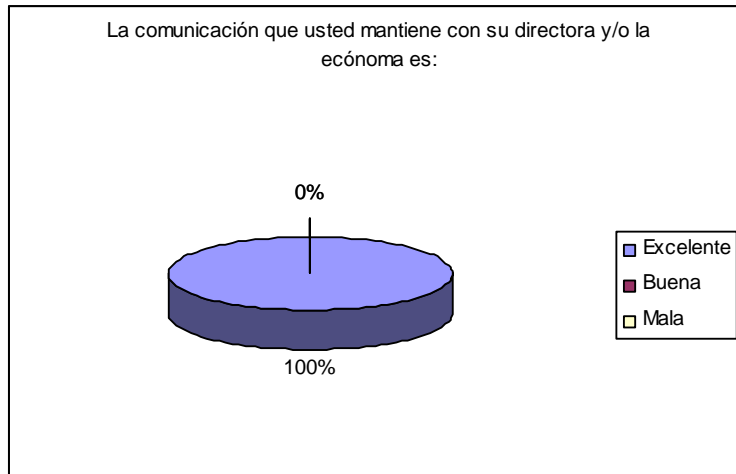


## ANÁLISIS

El 82% del personal se siente motivado de una manera óptima y este es un factor muy determinante, lo que representa **una fortaleza alta**.

La comunicación que usted mantiene con su directora y/o la ecónoma es:

**Gráfico 47**

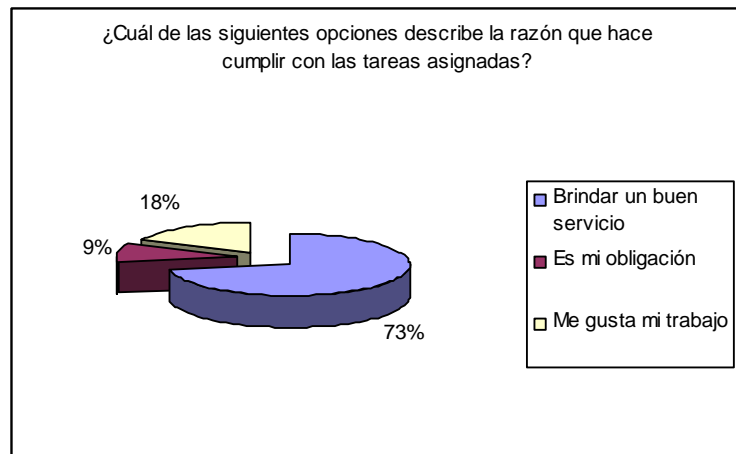


**ANÁLISIS**

Se puede apreciar que el 100% del personal mantiene una excelente relación tanto con la directora y/o la ecónoma, lo que representa **una fortaleza alta**.

¿Cuál de las siguientes opciones describe la razón que hace cumplir con las tareas asignadas?

**Gráfico 48**



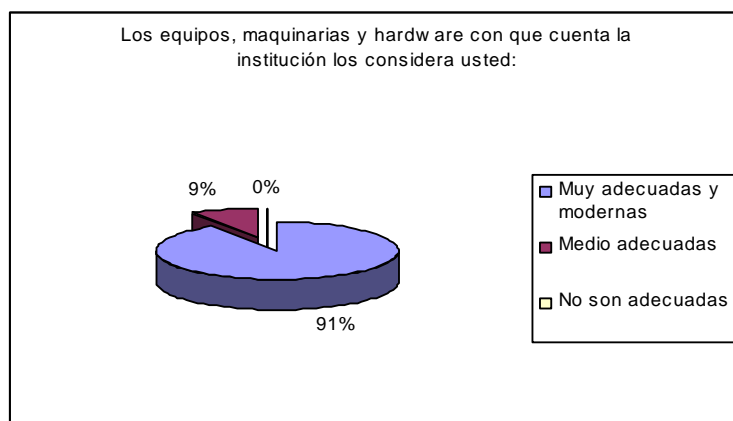
## ANÁLISIS

El 73% del personal opina que la razón de su trabajo es brindar un buen servicio, lo que representa **una fortaleza media**.

### 2.2.4.6. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Los equipos, maquinarias y hardware con que cuenta la institución los considera usted:

**Gráfico 49**

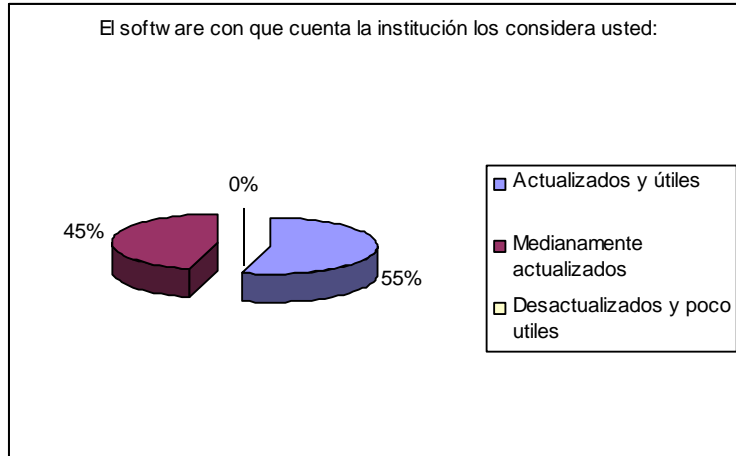


## ANÁLISIS

Un 91% del personal califica de buena forma los equipos y medios tecnológicos para el desempeño de sus actividades, lo que representa una fortaleza alta.

El software con que cuenta la institución los considera usted:

**Gráfico 50**

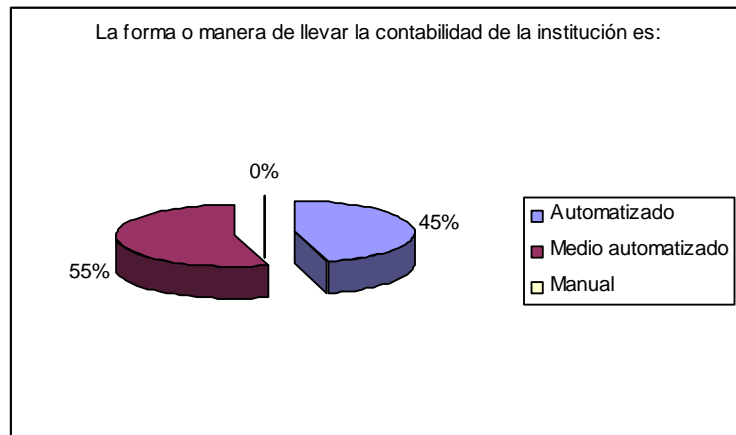


**ANÁLISIS**

Contar con software actualizado es un reto para la Sociedad y de los resultados se puede observar que un 45% opina que el software es medianamente actualizado lo que representa **una debilidad media**.

La forma o manera de llevar la contabilidad de la institución es:

**Gráfico 51**



## **ANÁLISIS**

El software contable es considerado en un 55% medio automatizado, y la Sociedad por sus procesos deficientes no logra sistematizarlo totalmente, lo que representa **una debilidad media**.

### **2.2.5. COMPETENCIA**

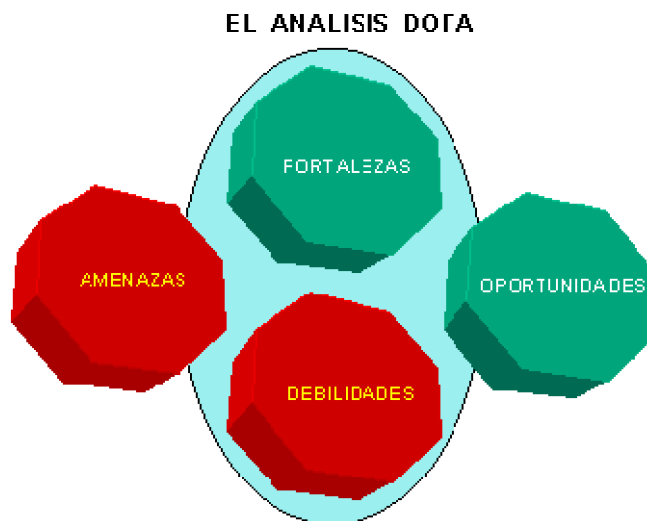
Competencia para la Sociedad de Madres Salesianas constituye toda la presión interna que obliga a toda la Institución a medir la calidad en la oferta del servicio de educación que brinda. El mercado presenta un alto nivel de entidades que también brindan un servicio educativo y que por ende requiere que la Sociedad continuamente se autoevalúe a fin de que mida la calidad de su servicio y responda a la demanda del mercado, por lo que representa **una amenaza alta**.

### **2.2.6. ANÁLISIS FODA DE LA SOCIEDAD**

La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que deriva en el siguiente grupo de matrices: La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MEPE), la Matriz del Boston (MBCG), La Matriz Interna y Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que

representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

**Gráfico 52**



### **2.2.7.1. MATRICES DE IMPACTO**

La matriz de impacto nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es nuestra tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de la elaboración de una matriz, deben perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

### **2.2.7.2. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO**

La matriz de impacto externo nos permite analizar las oportunidades y amenazas que tiene la Sociedad de Madres Salesianas para brindar un servicio de educación de calidad, y se encuentran presentadas en la siguiente tabla.

**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO  
SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS**

**Tabla 5**

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>MACRO AMBIENTE</b>							5	3	1
FACTORES ECONÓMICOS									
PIB				X			5A		
Inflación						X			1A
Tasas de Interés					X			3A	
FACTORES POLÍTICOS		X						3O	
FACTORES SOCIALES	X						5O		
FACTOR JURÍDICO	X						5O		
FACTORES TECNOLÓGICO		X						3O	
<b>MICRO AMBIENTE</b>									
<b>CLIENTES</b>									
Servicio de educación que brinda la Sociedad	X						5O		
Servicios de educación tipo de calificación		X						3O	
Recomendar la educación salesiana	X						5O		
Atributos de la Sociedad de Madres Salesianas		X						3O	
Frecuencia de reclamos realizados a la Sociedad						X			1A
Respuesta a los reclamos presentados		X						3O	
<b>COMPETENCIA</b>				X			5A		
<b>NORMATIVA LEGAL</b>		X						3O	

Elaborado por: Sor Lucía  
Maldonado

**2.2.7.3. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**

La elaboración de la matriz de impacto interno nos permite analizar las fortalezas y debilidades que tiene la Sociedad de Madres Salesianas al brindar un servicio de educación de calidad, las mismas que se encuentran resumidas en la siguiente tabla.

**MATRIZ DE IMPACTO INTERNO**  
**SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS**  
**Tabla 6**

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>							<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Conocimiento de la misión y visión					X			3D	
Principios y valores de la empresa	X						5F		
Conocimiento de objetivos, políticas y estrategias					X			3D	
Conocimiento del organigrama		X						3F	
Conocimiento de las funciones de cada uno					X			3D	
Sentimiento que le une a la empresa	X						5F		
Problemas internos	X						5F		
Comunicación Interna					X			3D	
<b>CAPACIDAD DE SERVICIOS</b>									
Equipos y herramientas disponibles	X						5F		
Espacios físicos disponibles para atención	X						5F		
Capacitación a empleados	X						5F		
<b>CAPACIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO</b>									
Inventarios de activos					X			3D	
Planificación de adquisiciones				X			5D		
Control de inventarios				X			5D		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Planificación presupuestaria	X						5F		
Manejo de tesorería		X						3F	
Gestión de cobros		X						3F	
Procesos de Reportes		X						3F	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
Tipo de Liderazgo	X						5F		
Motivación	X						5F		
Comunicación Interna	X						5F		
Reacción a las tareas asignadas		X						3F	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Hardware disponible	X						5F		
Software disponible					X			3D	
Sistema Contable automatizado					X			3D	

Elaborado por: Sor Lucía Maldonado



## 2.2.8. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Tabla 7

	AMENAZAS					TOTAL		
	PIB	Inflación	Tasas de Interés	Frecuencia de reclamos realizados a la Sociedad	Competencia			
<b>DEBILIDADES</b>	5	1	3	1	5			
Conocimiento de la misión y visión	3	1	1	1	3	3	9	
Conocimiento de objetivos, políticas y estrategias	3	1	1	1	3	3	9	2
Conocimiento de las funciones de cada uno	3	1	1	1	3	1	7	
Comunicación Interna	3	1	1	1	3	1	7	4
Inventarios de activos	3	1	1	1	1	1	5	
Planificación de adquisiciones	5	1	1	1	5	5	13	1
Control de inventarios	5	1	1	1	1	1	5	
Software disponible	3	1	1	1	3	3	9	
Sistema Contable automatizado	3	1	1	1	3	3	9	3
<b>TOTAL</b>	9	9	9	25	21			

Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

1

2

## 2.2.9. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Tabla 8

OPORTUNIDADES		FACTORES POLÍTICOS	FACTORES SOCIALES	FACTOR JURÍDICO	FACTORES TECNOLÓGICO	Servicios de educación tipo de calificación	Atributos de la Sociedad de Madres Salesianas	Respuesta a los reclamos presentados	NORMATIVA LEGAL	TOTAL
FORTALEZAS		3	5	5	3	3	3	3	3	
Principios y valores de la empresa	5	1	5	1	1	5	5	5	1	24
Conocimiento del organigrama	3	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Sentimiento que le une a la empresa	5	1	1	1	1	1	5	1	1	12
Equipos y herramientas disponibles	5	1	5	1	5	5	1	1	1	20
Espacios físicos disponibles para atención	5	1	1	1	1	1	5	1	1	12
Capacitación a empleados	5	1	1	1	5	5	1	5	1	20
Planificación presupuestaria	5	1	5	1	1	1	1	1	5	16
Manejo de tesorería	3	1	1	3	1	1	3	1	1	12
Gestión de cobros	3	1	1	1	3	1	3	1	1	12
Procesos de Reportes	3	1	1	1	3	1	1	1	1	10
Tipo de Liderazgo	5	1	1	1	1	5	5	1	1	16
Motivación	5	1	1	1	1	1	5	1	1	12
Comunicación Interna	5	1	1	1	5	1	5	1	1	16
Reacción a las tareas asignadas	3	1	1	1	1	1	3	3	1	12
Hardware disponible	5	1	1	1	5	5	1	5	1	20
<b>TOTAL</b>		16	28	18	36	40	50	34	20	

1

3

5

4

2

Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

5

3

2

1

4

## 2.2.10. HOJA TRABAJO DEL FODA

### HOJA DE TRABAJO FODA SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS

Tabla 9

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Principios y valores de la empresa	1	Atributos de la Sociedad de Madres Salesianas
2	Hardware disponible	2	Servicios de educación tipo de calificación
3	Capacitación a empleados	3	Factor Tecnológico
4	Tipo de Liderazgo	4	Respuesta a los reclamos presentados
5	Planificación presupuestaria	5	Factor Social
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Planificación de adquisiciones	1	Frecuencia de reclamos realizados a la Sociedad
2	Conocimiento de objetivos, políticas y estrategias	2	Competencia
3	Sistema Contable automatizado	3	Tasas de interés
4	Comunicación Interna		

## 2.2.11. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

### Tabla 10

ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Atributos de Sociedad de Madres Salesianas 2. Servicios de Educación - Tipo Calificación 3. Factor Tecnológico 4. Respuesta a reclamos 5. Factores Social	1. Frecuencia de Reclamos a la Sociedad 2. Competencia 3. Tasas de Interés
ANALISIS INTERNO	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
FORTALEZAS		
1. Principios y valores de la empresa	5F.1O. Realizar una planificación presupuestaria anual y verificar su cumplimiento	1F. 1A. Establecer un manual de procedimientos para el área administrativo de la Sociedad.
2. Hardware disponible		
3. Capacitación a empleados	3F.2O. Talleres de capacitación permanente del personal con la finalidad de mantener la calidad de educación que ofrece la Sociedad	4F.2A. Reafirmar la vivencia Salesiana en la Educación, basada en sus principios y valores morales
4. Tipo de Liderazgo		
5. Planificación presupuestaria	1F.2O. Exponer en lugares visibles los principios y valores que son propios de la Sociedad para que quienes trabajan y los usuarios conozcan y valoren a la Sociedad de Madres Salesianas.	3F.2 A. Realizar talleres sobre salesianidad para que los empleados incrementen su sentido de pertenencia y puedan brindar un servicio de calidad.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Planificación de adquisiciones		
2. Conocimiento de objetivos, políticas y estrategias	2D.3O. Establecer una intranet para Sociedad con la finalidad de mantener comunicación permanente y oportuna	1D.1A. Realizar planificaciones mensuales de adquisiciones para evitar inconvenientes con los Padres de Familia.
3. Sistema Contable automatizado	3D.3O. Establecer un sistema contable automatizado y centralizado en su totalidad con la finalidad de obtener reportes oportunos	2D.1 A. Profundizar los objetivos, políticas y estrategias del área adminsitrativa de la Sociedad mediante trípticos para disminuir el número de reclamos.
4. Comunicación Interna		4F. 1A. Establecer canales de comunicación para brindar las soluciones oportunas

## CAPITULO III

### 3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El objetivo principal del Direccionamiento Estratégico es determinar de manera clara el direccionamiento que debe seguir la sociedad a partir del análisis de la situación actual y misión; permitiendo unificar criterios y aprovechar las posibilidades futuras para alcanzar la visión de la sociedad. Este constituye un proceso de decisión y planificación en el que se define para que se creará una empresa, hacia donde va y cuál es el camino o la guía a ser para el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Sociedad de Madres Salesianas se encuentra en el Ecuador desde hace más de 100 años, con un objetivo particular que es el brindar el servicio de educación a nivel nacional.

**Gráfico 53**



#### 3.1.1. MATRIZ AXIOLÓGICA

Las empresas deben definir una escala de valores y principios que en su conjunto integren la filosofía de la organización.

Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual la empresa o sociedad examine los caminos para alcanzar sus objetivos y logre un desempeño exitoso en el mercado.

La matriz axiológica es la matriz corporativa que ayuda y sirve de guía para la formulación de esta escala de valores y principios.

### 3.1.2. PRINCIPIOS, VALORES CORPORATIVOS

En la sociedad existen principios y valores que se encuentran definidos y son compartidos con el personal que colabora con la Sociedad a nivel nacional, de manera periódica y que sirven de guía para la elaboración de la misión y visión de la sociedad, a continuación se realizara un análisis del impacto:

#### MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES

Tabla 11

GRUPO REFERENTE	DIRECTIVO	EMPLEADO	ORGANISMOS DE CONTROL	USUARIOS
PRINCIPIOS/VALORES				
HONESTIDAD	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X		X
RESPECTO	X	X	X	X
LEALTAD	X	X		X
SOLIDARIDAD	X	X		X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X
RAZON	X	X		X
RELIGIÓN	X			
AMABILIDAD	X	X		X

Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

### RAZÓN

Don Bosco la define como un don de Dios y tarea inderogable del educador. En este segundo sentido nos remite al diálogo persuasivo con el joven, en el respeto de su unicidad y de su autonomía, en el acompañamiento en su

crecimiento y formación para la libertad, para la formación de su criterio y madurez, de su capacidad de solidaridad.”<sup>1</sup>

## **RELIGIÓN**

El término religión indica que la pedagogía de Don Bosco es constitutivamente trascendente, en cuanto que el objetivo final que se propone es la formación del creyente”. Y no se trata únicamente de adhesión a conjuntos de verdades ni de una religión nominal. La feliz y sugestiva fórmula del “ciudadano honesto porque buen cristiano”, es el hombre maduro, inserto en el mundo y testigo, a su vez, de Jesucristo como centro y razón de su propia existencia.”<sup>2</sup>

## **AMABILIDAD (Amorevolezza)**

Si cabe poner acentos, podemos afirmar que es el elemento clave del Sistema Preventivo. Por eso mismo, es indispensable entenderlo bien, comprender todo su alcance. En él desembocan y se concretan los otros dos elementos, razón y religión. Ciertamente son una trilogía inseparable, la triple expresión de una actitud de amor. “Amorevolezza” es espíritu, estilo, forma de relación. Por eso mismo el Sistema Preventivo se identifica real y prácticamente con el espíritu salesiano”.<sup>3</sup>

El Padre Pedro Braido, afirma que “amorevolezza”, amabilidad es el “principio supremo de su método educativo, la llama también “elemento característico y distintivo de la concepción y acción educativa de Don Bosco e incluso afirma que es el “alma del Sistema Preventivo”.

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ Jaime SDB, *El Sistema Preventivo expresión de la santidad salesiana*, Editorial Centro Don Bosco, Bogotá Colombia 1989, pag 73.

<sup>2</sup> Ibid, pag 127.

<sup>3</sup> Ibid, pag 151.

## **HONESTIDAD**

Honestidad es la conciencia clara “ante mí y ante los demás”. Honestidad es el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio papel, conducta y relaciones. Con honestidad, no hay hipocresía ni artificialidad que crean confusión y desconfianza en las mentes y en las vidas de los demás. La honestidad conduce a una vida de integridad, porque nuestro interior y exterior son reflejo el uno del otro.

Honestidad es hablar de lo que se piensa y hacer lo que se ha dicho. No hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Esta integración proporciona claridad y ejemplo a los demás. Ser interiormente de una forma y exteriormente de otra, crea barreras y puede causar daño, porque nunca podremos estar cerca de los demás ni los demás querrán estar cerca nuestro. Algunos piensan: “Soy honesto, pero nadie me comprende”. Esto no es ser honesto. La honestidad es tan claramente perceptible como un diamante sin defectos que nunca puede permanecer escondido. Su valor es visible en cada acción que realizamos.<sup>4</sup>

## **PUNTUALIDAD**

La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

La puntualidad se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado. Esta es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar, una reunión con padres de familia, docentes entre otros.

---

<sup>4</sup> <http://www.nuevomundo.k12.ec/valores%20del%20mes/honestidadhtm.htm>



Es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

## **RESPECTO**

Constituye el trato justo, considerado entre trabajadores, trabajadores y directivos, entre directivos, con los clientes, con los proveedores y la sociedad en general.

## **LEALTAD**

El valor de la lealtad implica estar convencidos de la importancia de ser fiel a aquello en lo que creemos, de mantener una posición consecuente para todo lo que tiene que ver con nuestros principios (valores no negociables) y nuestras relaciones significativas.

## **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad es un valor que en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

## **SOLIDARIDAD**

La solidaridad es un concepto universal al que se le debería atribuir un valor universal. La solidaridad comporta protección y seguridad. Una familia, una aldea, una tribu, una nación requiere la solidaridad de sus miembros para poder sobrevivir, para garantizar su seguridad contra los depredadores de afuera, para asegurar su bienestar. Lo cual requiere formas específicas de organización, la delegación de responsabilidades y un sistema de retribuciones y sanciones. La seguridad del individuo y la lealtad ante el grupo son los dos aspectos del mismo vínculo social. En este sentido elemental, la solidaridad es el requisito social más fundamental y no hay sociedad sin solidaridad.

La solidaridad también comporta la cohesión de un grupo de personas que comparten condiciones e intereses comunes y que cooperan para mejorar su posición social. Esta forma activa de solidaridad, a nivel nacional e internacional, ha sido el vehículo de mucho progreso social en las condiciones humanas y para todos los movimientos hacia mayor igualdad y justicia social.

### **3.1.3. MISIÓN**

La misión de una organización es la formulación duradera de los propósitos en lo referente a las operaciones, los servicios, el mercado y el recurso humano que son los pilares fundamentales de la razón de ser de una sociedad u organización en general; por lo indicado la misión deber ser formulada claramente difundida y conocida por todos los colaboradores que conforman la institución. Es importante señalar que la claridad al establecer la misión contribuye a que ésta sirva como impulso para lograr que todos quienes hacen parte de la sociedad se identifiquen y comprometan con la misma, por este motivo es indispensable que la misión sea conocida y expuesta en lugares visibles para que todos puedan conocerla.

Una buena misión, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa
- No debe limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa
- Debe distinguir a la empresa de otras similares

Para formular la misión de una empresa, podemos tomar en cuenta los siguientes elementos:

**Tabla 12**

ELEMENTOS CLAVE	DEFINICION
¿Qué hace la sociedad?	Brindar el servicio de educación a nivel nacional con instituciones educativas de nivel primario, secundario y talleres de capacitación artesanal. En lugares de misión también contribuimos al desarrollo de los pueblos con la educación a distancia y también los internados o residencias shuar.
¿Para que existe?	Para brindar servicios de educación de calidad a los diferentes usuarios a nivel país.
¿Para quién trabaja?	Para los diferentes usuarios de las diferentes clases sociales del país, especialmente niños, niñas y jóvenes.
¿Cómo se realiza su trabajo?	Con el Sistema Preventivo de Don Bosco característica principal de la educación salesiana.
Filosofía	Basado en los principios que son la base de la educación salesiana: Razón, Religión y Amabilidad.

## MISIÓN

La Sociedad de Madres Salesianas o Hijas de María Auxiliadora, somos mujeres consagradas, educadoras, misioneras, fundamentamos nuestra vida en la experiencia de Dios. Con seglares comprometidos nos dedicamos a la formación integral de las y los jóvenes, a proponer y cultivar la opción vocacional, la promoción de la mujer; de niñas y adolescentes en situación de riesgo, en diversos ambientes culturales.

### **3.1.4. VISIÓN**

" La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva".

Las empresas hoy muestran con orgullo además del enunciado de la Visión, la Misión, y los valores que la soportan, muchas de ellas realmente definen un futuro "realista, creíble y atractivo". Algunas adolecen de estos elementos restándole con ello el poder que una visión debe de tener para todos los miembros de la empresa.

El proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa, es muy importante que los líderes de ésta visualicen ese futuro con una actitud positiva, ya que será el arma más poderosa para poder lograr cambios en la organización.

Joe Baker, refiriéndose a Pollack nos recuerda que "Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, generalmente una visión precede al éxito tanto para las naciones, para las personas como para las empresas".

El enunciado de la visión debe ser una síntesis de un poderoso ejercicio sobre la condición futura que la empresa desea con respecto a sus principales protagonistas: los accionistas, los clientes, los colaboradores y la comunidad a la que sirve.

Se recomienda que la visión sea formulada por los líderes de la organización pues éstos tienen una amplia perspectiva tanto del entorno de la empresa como al interior de ésta y además es su responsabilidad primaria. Algunos consideran que la Visión debe ser un proceso populista, pero hoy día está demostrado que son los líderes lo que desarrollan grandes naciones y grandes

empresas y que se rodean de gente valiosa. E igual malos líderes dan al traste con empresas y naciones exitosas.

Una vez que se tiene una visión realmente convincente y poderosa del estado futuro que se desea, debe ser compartida a lo ancho y largo de la empresa, buscando obtener un decidido apoyo de todos los miembros de la organización.

Los líderes definen hacia donde se dirige la organización, los colaboradores por su parte contribuyen con el "cómo" lograr esa visión, en esta etapa es donde es crítica su participación e involucramiento.

La visión debe ser concreta, muchas de la visiones observadas se refieren básicamente a "ser una empresa líder", lo cual es una palabra tan común a muchas de ellas, que ha perdido su real significado, es importante poder reconocer en el enunciado de la visión, el qué, el cómo, el cuándo y porqué, de manera precisa, pero sobre todo de forma positiva y alentadora, debe desafiar a todos en la organización de manera tal que valga la pena el esfuerzo que se deberá hacer para poder alcanzar esa visión.

"Una visión de futuro sin acción será solamente un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo".<sup>5</sup>

A continuación se presenta un cuadro, donde se identifican los elementos claves para plantear la visión de la compañía:

---

<sup>5</sup> [http://www.wikilearning.com/articulo/vision\\_y\\_paradigmas-que\\_es\\_una\\_vision/11136-1](http://www.wikilearning.com/articulo/vision_y_paradigmas-que_es_una_vision/11136-1)

**Tabla 13**

<b>ELEMENTOS CLAVE</b>	<b>DEFINICION</b>
Posición en el mercado	La sociedad tiene como experiencia en el mercado educativo una presencia de más de 100 años
Horizonte en el tiempo	5 años
Ámbito de acción	A nivel nacional
Principios y Valores	Honestidad, puntualidad, respeto, lealtad, solidaridad, responsabilidad, razón, religión, amabilidad.
Filosofía	Basado en los principios que son la base de la educación salesiana: Razón, Religión y Amabilidad.
Servicio	Brindar el servicio de educación a nivel nacional con instituciones educativas de nivel primario, secundario y talleres de capacitación artesanal. En lugares de misión también contribuimos al desarrollo de los pueblos con la educación a distancia y también los internados o residencias shuar.

## **VISIÓN**

En el 2014 seremos la Institución especializada en el campo educativo en todo el país; brindando un servicio de calidad, actualización e innovación tecnológica continua, logrando así ser reconocida por la sociedad por su educación caracterizada por el Sistema Preventivo de Don Bosco y por las concepciones psicopedagógicas actuales. Forjando personalidades sólidas, equilibradas, propositivas, creativas, ciudadanas comprometidas con la Iglesia y con la sociedad pluricultural.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Cfr., Proyecto Provincial 2003-2009, Quito, pág 14.

### **3.1.5 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y formular una propuesta del manual de procedimientos y procesos para el área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador que contribuya a mejorar el servicio de educación en términos de calidad, eficiencia y estandarización, así como la presencia de la Sociedad en las diferentes provincias del país.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Efectuar el análisis situacional de la sociedad con énfasis en el área administrativa focalizando la necesidad de mejorar los diferentes procedimientos y procesos que se utilizan a nivel nacional.
- b. Diseñar el direccionamiento estratégico de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador, identificando los factores y aspectos internos y externos que afectan e inciden en la organización en su conjunto, con el fin de elaborar estrategias que contribuyan a superar esas debilidades y amenazas.
- c. Diagnosticar la situación de cada uno de los establecimientos que pertenecen a la sociedad para detectar los problemas más comunes.
- d. Analizar los principales índices e indicadores de gestión que sirvan de base para incrementar la gestión de la sociedad y fortalecer su capacidad de funcionamiento.
- e. Proporcionar a la sociedad un instrumento moderno de gestión que coadyuve al mejoramiento y fortalecimiento de la institución en particular de los miles de beneficiarios estudiantes, profesores, padres de familia y sociedad en general.

### **3.1.6 POLÍTICAS**

1. Racionalizar, estandarizar y verificar los procedimientos y procesos administrativos a nivel de toda la comunidad salesiana.
2. Formular un conjunto de elementos técnicos propios del direccionamiento estratégico, entendido éste como el marco referencial para la ejecución y evaluación de las acciones estratégicas que se ejecuten en la Sociedad.
3. Visitar periódicamente a los diferentes establecimientos de la Sociedad con el propósito de verificar el cumplimiento de las actividades y procedimientos administrativos emitidos desde el economato provincial.
4. Elaborar sistemas de evaluación que incorporen los principales indicadores que permitan analizar los resultados y problemas que se presenten durante el ejercicio de las funciones en los diferentes establecimientos.
5. Elaborar herramientas e instrumentos de gestión administrativa modernos que sirvan de base para el mejoramiento y fortalecimiento de la institución.

### **3.1.7 ESTRATEGIAS**

1. Exponer en lugares visibles los principios y valores que son propios de la Sociedad para quienes trabajan y los usuarios conozcan y valoren a la Sociedad de Madres Salesianas.



2. Establecer un intranet para la Sociedad con la finalidad de mantener comunicación permanente y oportuna.
3. Establecer un sistema contable automatizado y centralizado en su totalidad con la finalidad de obtener reportes oportunos.
4. Analizar los informes elaborados en las visitas anteriores con el propósito de verificar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones y de ser necesario insistir en su cumplimiento.
5. Ejecutar talleres de capacitación permanente al personal administrativo de los establecimientos a fin de mejorar y perfeccionar sus habilidades y conocimientos en temas administrativos.
6. Profundizar los objetivos, políticas y estrategias de la Sociedad para disminuir el número de reclamos por parte de los usuarios.
7. Elaborar y aplicar un manual de procedimientos y procesos para la Sociedad.

### 3.1.8 MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico 54

#### MISIÓN

La Sociedad de Madres Salesianas, somos mujeres consagradas, educadoras, misioneras, fundamentamos nuestra vida en la experiencia de Dios. Con seglares comprometidos nos dedicamos a la formación integral de las y los jóvenes, a proponer y cultivar la opción vocacional, la promoción de la mujer, de niñas y adolescentes en situación de riesgo, en diversos ambientes culturales.

#### PRINCIPIOS Y VALORES

La Sociedad de Madres Salesianas, opera bajo los siguientes principios y valores.

**PRINCIPIOS:**  
Razón, Religión, Amabilidad.

**VALORES:**  
Honestidad, puntualidad, respeto, lealtad, solidaridad, responsabilidad.

#### OBJETIVOS

Diseñar y formular una propuesta de manual de procedimientos y procesos para el área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas.

Diseñar el direccionamiento estratégico de la Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador, identificando los factores y aspectos internos y

Diagnosticar la situación de cada uno de los establecimientos que pertenecen a la sociedad para detectar los problemas más comunes.

Analizar los principales índices e indicadores de gestión que sirvan de base para incrementar la gestión de la sociedad.

Proporcionar a la sociedad un instrumento moderno de gestión que coadyuve al mejoramiento y fortalecimiento de la institución

#### ESTRATEGIAS

Analizar los informes elaborados en las visitas anteriores con el propósito de verificar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones y de ser necesario insistir en su cumplimiento.

Establecer un sistema contable automatizado y centralizado en su totalidad con la finalidad de obtener reportes oportunos.

Elaborar y aplicar un manual de procedimientos y procesos para la Sociedad.

**VISIÓN**  
En el 2014 seremos la Institución especializada en el campo educativo en todo el país; brindando un servicio de calidad, actualización e innovación tecnológica continua, logrando así ser reconocida por la sociedad por su educación caracterizada por el Sistema Preventivo de Don Bosco y por las concepciones psicopedagógicas actuales. Forjando personalidades sólidas, equilibradas, propositivas, creativas, ciudadanas comprometidas con la Iglesia y con la sociedad pluricultural.

- POLÍTICAS**
- Racionalizar, estandarizar y verificar los procedimientos y procesos administrativos a nivel de toda la comunidad educativa.
  - Formular un conjunto de elementos técnicos propios del direccionamiento estratégico.
  - Visitar periódicamente a los diferentes establecimientos de la Sociedad con el propósito de verificar el cumplimiento de las actividades y procedimientos administrativos.
  - Elaborar sistemas de evaluación que incorpore los principales indicadores

Exponer en lugares visibles los principios y valores que son propios de la Sociedad para quienes trabajan y los usuarios.

Establecer un intranet para la Sociedad con la finalidad de mantener comunicación permanente y oportuna.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS

#### 4.1. CADENA DE VALOR O ESTRUCTURA POR PROCESOS

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

**Gráfico 55**



Michael Porter<sup>1</sup> define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto

---

<sup>1</sup> PORTER Michael, *Estrategia Competitiva. Técnica para Análisis de los Sectores Industriales y Competencia*, Editorial 2005, pág. 356.

o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

### **PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA CADENA DE VALOR**

1. Un servicio puede ser ejecutado en diferentes formas y en diferentes lugares de la cadena de valor.
2. El costo de desempeño de los servicios finales, puede mejorarse con mayores esfuerzos en los servicios de apoyo.
3. Muchos servicios que mejoran el producto final simplifican y abaratan los costos de comercialización (publicidad, promoción, fuerza de ventas) o el servicio de postventa.

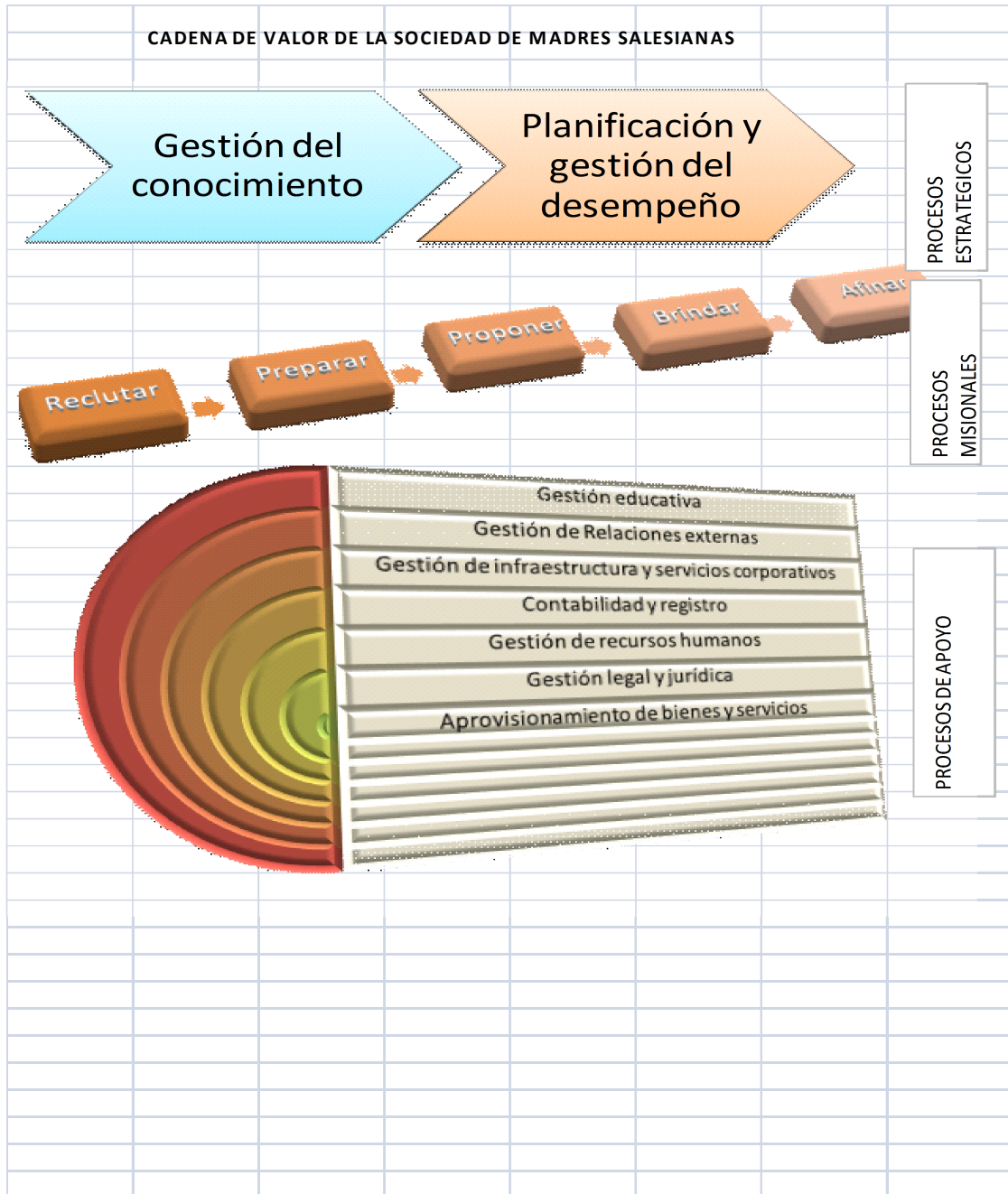
Si se asegura la calidad desde el inicio, hay que gastar menos en producirla al final.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <http://www.redceres.org/archivos/Analisis%20de%20las%20cadenas%20de%20valor.pdf>

# Cadena de valor de la Sociedad de Madres Salesianas

Gráfico 56



Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

## **RECLUTAR**

Hollywood tiene un dicho: “El 90% de dirigir es reclutar”. Así mismo, si usted le pregunta a una gran empresa u organización como Google, Microsoft, o cualquier otra cual es su gran ventaja competitiva; todas les contestarían: RECLUTAR. La primera entrada de una empresa de servicios es la gente adecuada. Esta es la gente que va a estar interactuando con clientes, en la calle representando el nombre de la compañía, creando relaciones durante los proyectos. Tienen que ser una fiel representación de la empresa. Las contratadas por afán no son adecuadas en este caso y mucho menos gente que no cumpla un perfil o que no tenga las calificaciones.

Cumplir y superar las expectativas de los usuarios empieza en el área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas con la contratación de las personas correctas cuyas habilidades y actitudes apoyan y mejoran los objetivos de la organización, además permite mejorar los procesos, mejorar la calidad de atención, así como ayuda a ahorrar tiempo y dinero para la Sociedad.

## **PREPARAR**

En la economía de servicios, hay una correlación directa entre gente preparada y gente de alto rendimiento. Las compañías de servicios tienden a tener departamentos dedicados de Learnign & Education. Estos departamentos administran diferentes tipos de cursos. En el caso de la Sociedad de Madres Salesianas que es una institución que brinda el servicio de educación tendrá que tener su curso sobre procesos y dictárselo a todos los miembros de manera consistente.

La clave es preparar! Poner metas de horas de capacitación; fácilmente entre 80-160 en un año, es necesario para que la gente se mantenga en constante cambio, actualizada y a la vanguardia. Adicionalmente, dentro de esta preparación, necesita haber preparación en temas tanto técnicos (Excel,

Powerpoint, Project, Visio), Humanos (trabajo en equipo, creando relaciones) y conceptuales (pensamiento crítico, temas de industria, temas funcionales)

La Sociedad al comprometerse con brindar una excelente calidad educativa invierte grandes cantidades en capacitación y entrenamiento, pues reconoce que estas inversiones agregan valor a las capacidades de la organización. La preparación, capacitación y el entrenamiento incluyen conciencia de la calidad, liderazgo, administración de proyectos, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de la información, cumplir con los requisitos de los usuarios, análisis e procesos, simplificación de procesos, reducción del desperdicio, reducción del tiempo, en lo posible eliminación de errores.<sup>3</sup>

## **PROPONER**

En cualquier empresa o compañía de servicios, los usuarios son lo principal. Los usuarios pagan las cuentas y sin usuarios no hay servicio de educación, no tendría razón de ser las instituciones salesianas. Por eso es una habilidad clave saber brindar un servicio de educación de calidad. En la economía de servicios uno no vende, uno crea relaciones mientras entiende y desmitifica un problema para el cual uno tiene una solución. Es totalmente diferente a empujar un producto. El proceso tiene que ser colaborativo, nadie compra una solución a menos que lo hayan escuchado, de la misma manera que una persona no toma una medicina si el doctor no se la ha recetado.

Y vender es una combinación de habilidad y proceso. El proceso involucra saber prospectar, saber presentar la solución, saber armar una propuesta comercial de servicios, saber transmitir el mensaje de la propuesta y saber hacer follow-up y cierre.

---

<sup>3</sup> Cfr. EVANS James, Lindsay William, *Administración y control de la Calidad*, 6ª edición, International Thomson Editores. S.A., México 2005.

## **BRINDAR**

Este proceso debería ser calcado de una metodología de proyectos: iniciar, planear, ejecutar, controlar, cerrar. Al brindar el servicio de educación debe ser planificado y ejecutado con profesionales capacitados. Pero para esto es necesario seguir un proceso determinado. La gestión de proyectos es un mundo lleno de técnicas para poder llegar a tiempo, costo y especificación, brindando los beneficios.<sup>4</sup>

## **AFINAR**

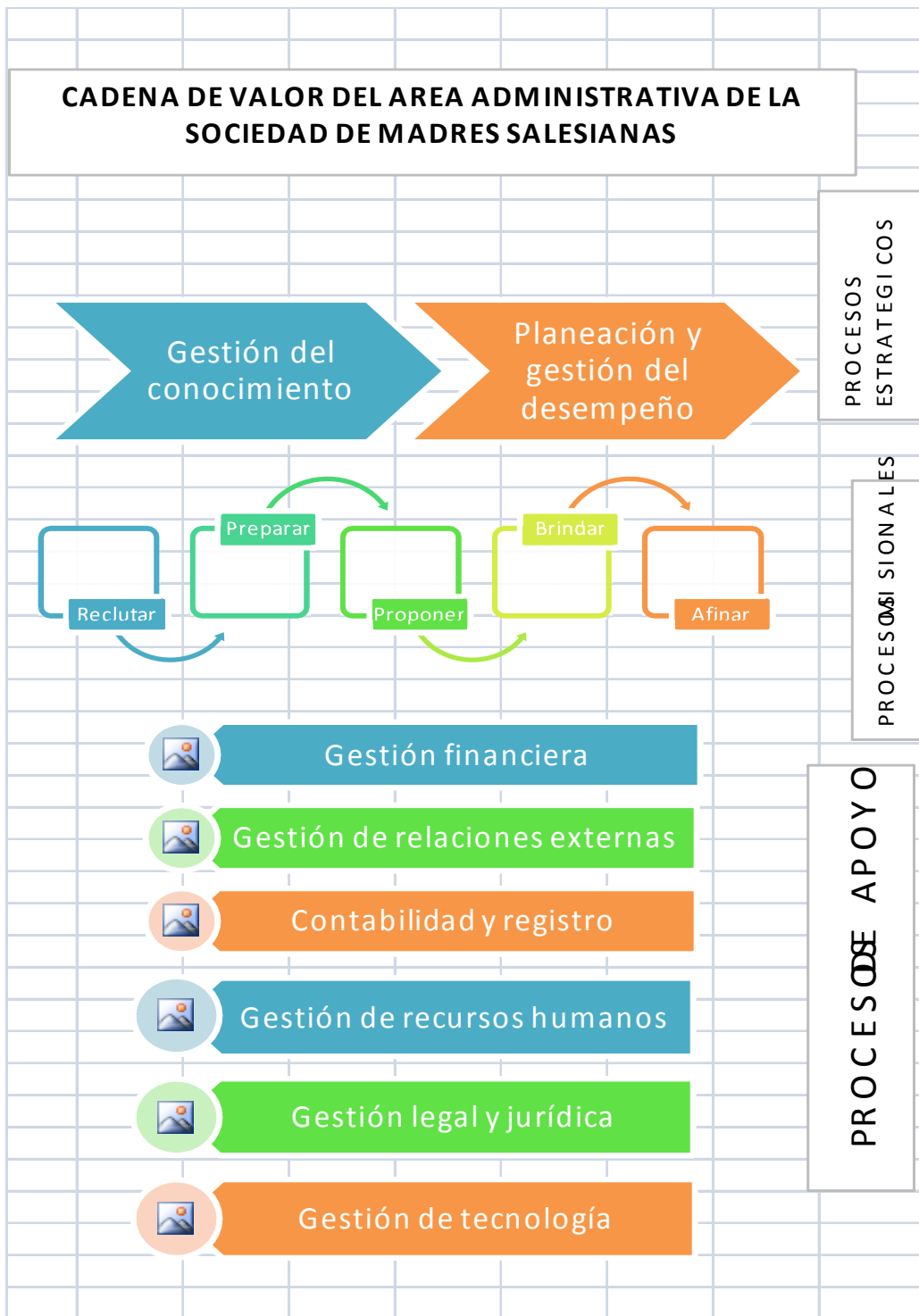
Al final se requiere un proceso puntual para realizar actividades como: incorporar y divulgar lecciones aprendidas, mejorar el relacionamiento con clientes/usuarios existentes, comunicar el desempeño interno y externo, evaluar impacto sobre el entrenamiento o el capital humano y afinar todos los procesos. Como vamos a reclutar mejor, a entrenar mejor, a vender mejor y a ejecutar mejor. Esto no es medición del desempeño en la parte estratégica, es un proceso humano de “conexión y desarrollo” para buscar mejores maneras de hacer las cosas.

---

<sup>4</sup> <http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/10/la-cadena-de-va.html>



Gráfico 57



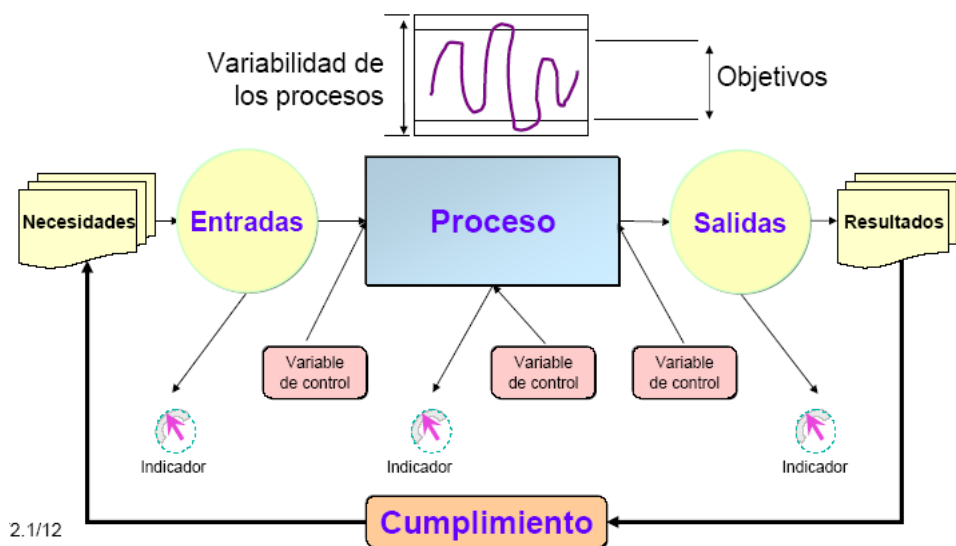
Elaborado por: Sor Lucía Maldonado

## 4.1.1. LEVANTAMIENTO, SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

### PROCESO

Gráfico 58

Esquema general de un proceso:



Fuente: [http://tpga.arlab.com/upfiles/102088\\_Tema2-1.pdf](http://tpga.arlab.com/upfiles/102088_Tema2-1.pdf)

- Proceso es una organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades diseñadas para producir un resultado final especificado.
- Un proceso manejable debe tener entradas y salidas medibles y debe ser adaptable.

## ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PROCESO:

- Entradas: situación y elementos de partida a ser procesados.
- Interrelación de actividades: el cómo, la secuencia, la lógica, el “alma” del proceso.
- Factores humanos: quién/quienes, a qué nivel organizacional.
- Parámetros: el cuánto (recursos, tiempos, inversiones)
- Salidas: resultados y procesos y la satisfacción del cliente/usuario.

Gráfico 59



Fuente: [http://tpga.arlab.com/upfiles/102088\\_Tema2-1.pdf](http://tpga.arlab.com/upfiles/102088_Tema2-1.pdf)

## INVENTARIO DE PROCESOS

El inventario de procesos nos permite disponer de una cuantificación de todos los procesos que existen en una empresa, y además nos proporcionará información más detallada de cómo se jerarquizarán los procesos gobernantes, básicos y de apoyo.

**PROCESO:** Conjunto de actividades interrelacionadas que utilizan recursos para transformar insumos en productos o servicios de mayor valor agregado, que satisfacen las necesidades de un cliente interno o externo. Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

· **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR:** “son los más importantes para “manejar el negocio” y mantener y lograr una ventaja competitiva continua. Dan lugar a la creación de productos y servicios, son críticos para la satisfacción de clientes y tienen impacto significativo en los objetivos estratégicos de una organización”<sup>5</sup>.

· **PROCESO GOBERNANTE:** Son aquellos que permiten el inicio de procesos externos o la conclusión de éstos. Aseguran que todos los procesos están dirigidos apropiadamente y se mantengan en un alto desempeño. Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.<sup>6</sup>

· **PROCESO DE SOPORTE O APOYO:** “son los más importantes para los procesos que crean valor en una organización, los empleados y las operaciones cotidianas; ofrecen una infraestructura para los procesos que

---

<sup>5</sup> EVANS James, Lindsay William, *Administración y control de la Calidad*, 6ª edición, International Thomson Editores. S.A., México 2005, pág 316

<sup>6</sup> Cfr. DAVID, Fred, *Conceptos de administración estratégica*, novena edición, Ed. Pearson, varios países.

crean valor, pero en general, no agregan valor directamente al producto o servicio”<sup>7</sup>.

## **SELECCIÓN DE PROCESOS**

La Sociedad de Madres Salesianas con el fin de seleccionar los procesos más significativos para el desarrollo de sus actividades identificará y seleccionará algunos procedimientos que configuran determinados procesos que son importantes para el desarrollo y por la naturaleza de la Institución.

El criterio para la selección de los procesos a ser evaluados es tomar en cuenta algunas preguntas, las cuales permitirán determinar los procesos adecuados de acuerdo a las respuestas que se obtengan.

La valoración a las preguntas será de la siguiente manera:

- las respuestas positivas tendrán una calificación de uno (1)
- la respuesta negativa tendrá un valor de cero (0).

Los procesos serán reconocidos así: Gobernantes (G), Productivos (P), Soporto o Apoyo (S).

- Elaboración de presupuesto
- Elaboración del plan anual de contrataciones
- Elaboración del inventario de activos fijos
- Elaboración del inventario general de cada institución
- Elaboración de las planillas de sueldos
- El proceso de cobros de pensiones
- El proceso de pagos a proveedores
- El proceso de consolidación de estados financieros
- El proceso de revisión y consolidación de la declaración de impuestos a la Renta e IVA mensual
- El proceso de inscripción y matriculación

---

<sup>7</sup> EVANS James, Lindsay William, *Administración y control de la Calidad*, 6ª edición, International Thomson Editores. S.A., México 2005, pág 316.

## PREGUNTAS CLAVES:

1. ¿Si se mejora este proceso, aportará para el cumplimiento de los objetivos de la Sociedad de Madres Salesianas?
2. ¿Este proceso se considera primordial para lograr los objetivos de la Sociedad?
3. ¿El mejoramiento de este proceso permite reducir el tiempo de espera para la acreditación de valores a los usuarios?
4. ¿Si se mejora este proceso, cambia positivamente la imagen de la Institución?
5. ¿El mejoramiento de este proceso permitirá alcanzar los intereses institucionales?
6. ¿Si se crea, fusiona o elimina el proceso se complica o mejora la eficiencia en el servicio?

Las preguntas que se han planteado para evaluar los diferentes procesos han servido de base para la selección de los procesos y esto a su vez para seleccionar los procesos más importantes o que necesitan mejoras y se describen a continuación:

**Tabla 14**

	PROCESO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total
1	Elaboración de presupuestos	1	1	0	0	1	1	4
2	Elaboración del plan anual de contrataciones	1	1	0	1	1	0	4
3	Elaboración de inventario de activos fijos	0	1	0	1	1	0	3
4	Elaboración de las planillas de sueldos	1	0	1	1	1	1	5
5	El proceso de cobro de pensiones	1	1	1	1	1	1	6
6	El proceso de pago a proveedores	1	0	1	1	1	1	5
7	El proceso de consolidación de Estados Financieros	1	1	1	1	1	1	6
8	El proceso de revisión y consolidación de la declaración de impuestos a la Renta e IVA mensual	1	1	1	1	1	1	6
9	El proceso de inscripción y matriculación de estudiantes	1	0	1	1	1	1	5

#### **4.1.1.1. PROCEDIMIENTO PARA MANEJO DE NOMINA**

##### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar la administración de la nómina del personal administrativo y pedagógico, este proceso comprenderá: la recopilación de la información para los rubros considerando dentro de los ingresos y egresos de salarios del personal.

##### **PROPÓSITO**

Establecer normas para el manejo, administración y control de la nómina del personal que labora en la Comunidad.

##### **RESPONSABLES**

- Secretaría: Responsable del control de asistencia del personal y envío de dicha información a Contabilidad.
- Contadora Casa/Institución: Revisión de la nómina generada y cuadro de información de auxiliares con las cuentas contables.
- Ecónoma Casa: Revisión y aprobación de la nómina individual y total generada por el sistema.
- Consejo Local: Responsable de la fijación y evaluación de las tarifas horarias vigentes para el pago a profesores; así como de posibles incrementos durante el año lectivo.

## NORMAS

- ✓ El Consejo Local autorizará, previo inicio de año escolar, las tarifas de nómina vigentes para personal administrativo y académico.
- ✓ Los porcentajes de anticipos por quincena serán autorizados por el Consejo Local.
- ✓ Existen dos modalidades de contratos de trabajo: parcial (personal docente) y contratos a tiempo completo (personal administrativo).
- ✓ Secretaría mantendrá un archivo de las carpetas individuales del personal administrativo y docente que contendrá la siguientes información:
  - Copia de Cédula de Identidad.
  - Copia de Libreta Militar.
  - Copia de Certificado de Votación.
  - Partidas de nacimiento (empleado, cónyuge e hijos).
  - Partida de matrimonio.
  - Récord Policial.
  - Fotos tamaño carnet.
  - Carta de rebajas para Impuesto a la Renta de otros trabajos.
  - Copia y carnet de afiliación al seguro.
  - Copias de Título y certificados de estudios.
  - Tres referencias personales.
  - Contrato de Trabajo legalizado con el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Mensualmente se generará un rol individual, en el cual constará la firma de aceptación del personal. Estos roles serán archivados.
- ✓ El pago se realizará con acreditación a cuenta bancaria y con cheques. No se realizarán pagos en efectivo.
- ✓ Anticipos serán realizados con aprobación de la Ecónoma y/o Animadora.



## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El quince de cada mes se realizará un pago por anticipo al personal administrativo y docente, que corresponderá a la primera quincena del mes, porcentaje que estará sujeto a la aprobación del Consejo Local.
- Secretaría enviará a Contabilidad el 25 de cada mes información relacionada con horas trabajadas por el personal (horas extras y ordinarias).
- Los rubros relacionados con bonos serán aprobados por la Ecónoma y/o la Animadora.
- Los descuentos por anticipos, préstamos, colaboraciones, pagos especiales, descuentos seguro médico y vida, serán aprobados por la Ecónoma y/o Animadora
- Contabilidad organizará esta información para ingresar al rol de pagos y revisará la validez de la misma con los auxiliares contables.
- En contabilidad se realizará la actualización del rol de pagos ingresando a personal nuevo y retirando a quienes hayan salido dentro del mes. Si han existido cancelaciones de anticipos o préstamos, se actualizará esta información y se ingresarán los movimientos del mes de empleado en empleado, el mismo proceso se realizará para el caso de préstamos de personal.
- La Contadora generará una pre Nómina, la cual será revisada y aprobada por la Ecónoma.
- Una vez aprobada la pre Nómina se procesará en el sistema la nómina definitiva y se generarán los roles individuales, el rol general, el archivo de aportes al IESS y los asientos contables automáticos.
- La contadora, procederá a entregar al banco el archivo texto con información relacionada a la nómina de aquellos profesores o personal administrativo que se acrediten en cuenta bancaria.
- El personal que no disponga de cuenta bancaria serán cancelados sus valores con cheque en la Institución.

- La Ecónoma entregará los roles individuales al personal docente y administrativo de la institución.
- Los listados de roles se archivarán en orden secuencial y los roles individuales serán enviados a Secretaría para que se archiven en las carpetas de cada persona.
- El archivo de aportes al seguro serán enviados al IESS de acuerdo a los plazos previstos.

### **ELABORACIÓN DE LIQUIDACIÓN DE HABERES**

- Para la elaboración de la liquidación, la Contadora revisará todos los roles individuales del empleado desde su ingreso a la empresa hasta la fecha de salida y la documentación de la carpeta especialmente contrato legalizado y aviso de entrada legalizado.
- Se realizará un borrador de la liquidación en base al último sueldo y se entregará a la Ecónoma / Animadora para su revisión, luego de chequeado se elabora el finiquito definitivo y el cheque para el pago, junto con el finiquito se deberá entregar el aviso de salida con original y copia ante la autoridad competente.
- Cuando el empleado ha firmado ya estos documentos se envía al Ministerio de Trabajo el finiquito para ser legalizado y el aviso al seguro, estos documentos se archivan en la carpeta y van a la documentación de personal salido.

#### 4.1.1.2. PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS Y PAGOS DE BIENES Y SERVICIOS

##### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar una compra y el manejo del pago por bienes y/o servicios recibidos, que comprenden: la elaboración de la requisición de compra, aprobación de acuerdo a los niveles de autorización, recepción de proformas, autorización y pago al proveedor.

##### **PROPÓSITO**

Establecer normas para el manejo, aprobación, administración y control de todas las compras de bienes y/o servicios que se hagan en la Comunidad.

##### **RESPONSABLES**

- Consejo General (Italia): responsable de la aprobación de compras superiores a USD 23.000, las cuales serán informadas a través del Consejo Provincial.
- Consejo Provincial: responsable de la aprobación de compras superiores a USD 10.000, mediante la revisión del presupuesto existente.
- Consejo Local: informará al Consejo Provincial los gastos superiores a USD 10.000 para su autorización. Será responsable de la aprobación de compras que tengan un monto entre USD 10.000 y USD 5.000.
- Animadora ó Ecónoma de la Casa o Institución Educativa: responsable de la aprobación de compras superiores menores a USD 5.000.

## NORMAS

- ✓ Las compras serán aprobadas por el Consejo Local previa verificación de existencia en inventarios.
- ✓ Para la adquisición de cualquier bien o servicio superior a USD 10.000, la Ecónoma de la Casa deberá presentar al menos tres proformas de proveedores al Consejo Local previa la autorización para la realización de la compra.
- ✓ Existirán cuatro niveles de autorización para la realización de un compra (bien o servicio) o proyecto, dependiendo del monto a desembolsar, estos son:

**Tabla 15**

<b>Monto de compra (bien y/o servicio)</b>	<b>Nivel de Autorización</b>
Mayor a USD 23.000	Consejo General (Italia)
Mayor a USD 10.000	Consejo Provincial
Entre USD 10.000 y USD 5.000	Consejo Local
Menor a USD 5.000	Animadora ó Ecónoma de la Casa o Institución Educativa

- ✓ El área solicitante de la compra, deberá ser responsable por verificar los bienes y/o servicios recibidos (condición y cantidad) previo el pago al proveedor.
- ✓ Los pagos se realizarán mediante la emisión de un cheque, el cual deberá tener en lo posible firma conjunta (Animadora y Ecónoma).

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El área solicitante deberá realizar una “Requisición de compras” (anexo 1) describiendo el bien o servicio requerido, la cual será entregada a la persona responsable del manejo del inventario, quien verificará la existencia o no de stock.

- Si no existe en saldos, procederá a enviar a la Ecónoma para la aprobación.
- Si la compra requerida tiene un monto menor o igual a USD 5.000, la Animadora o Ecónoma dará su aprobación y enviará la “Requisición de compras” a la Contadora.
- Si la compra tiene un monto entre USD 5.000 y USD 10.000, la “Requisición de compras” será entregada al Consejo Local para que la apruebe y la envíe a la Contadora.
- Si la compra tiene un monto superior a USD 10.000, la “Requisición de compras” será enviada al Consejo Provincial, quien mediante la evaluación del presupuesto disponible, decidirán aprobar la compra requerida.
- Si la compra tiene un monto superior a USD 23.000, la “Requisición de compras” deberá ser enviada al Consejo General (Italia) para su aprobación.
- La Ecónoma de la casa pedirá tres proformas a proveedores.
- Las proformas serán entregadas a la Ecónoma, Consejo Local o Consejo Provincial, dependiendo del nivel de autorización, para su aprobación definitiva.
- Una vez aprobada la compra, la contadora solicitará el bien o servicio al proveedor.
- El área solicitante de la compra, verificará la condición del bien o servicio recibido y enviará la factura respectiva a Contabilidad para programar el pago al proveedor.
- La contadora verificará los asientos contables automáticos realizados mediante la utilización de los reportes que genera el sistema, así mismo verificará la aplicación de las retenciones de ley emitidos por el Servicio de Rentas Internas SRI.
- La Ecónoma programa el pago al proveedor.
- La contadora emitirá el comprobante de pago y entregará a la Ecónoma para la preparación y firma del cheque.
- Se procederá a la entrega del cheque al proveedor.

#### **4.1.1.3. PROCEDIMIENTO PARA INGRESOS Y COBROS**

##### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al registrar un ingreso por matrículas, venta de uniformes, otros ingresos y el manejo de sus cobros, este proceso comprenderá: envío y recepción de la información, actualización en bases de datos, cobros, depósitos en el banco y control de cuentas por cobrar..

##### **PROPÓSITO**

Establecer normas para el manejo, administración y control de todas las ventas de bienes y/o servicios que se hagan en la Comunidad.

##### **RESPONSABLES**

- Contadora del Colegio: en los casos en que los colegios realicen lo cobros a través de una Institución Financiera, será responsable del envío del archivo al banco para el cobro de pensiones. Será responsable además del cuadro mensual del listado de antigüedad de cartera con la contabilidad.
- Ecónoma Casa o colegio: Cuadre del dinero recaudado y depositado en el banco. Gestión de cobro de los saldos pendientes.
- Contadora General: Monitoreo del dinero cobrado y de la antigüedad de cartera.

## **NORMAS**

- ✓ El Consejo Provincial sugerirá los bancos mediante los cuales se realizarán los cobros de pensiones, para lo cual se realizará un análisis de costos y solvencia financiera de las instituciones que prestan este servicio a nivel local y país.
- ✓ El archivo al banco será enviado el último día hábil previo al período de cobro de la pensión.
- ✓ Las pensiones serán cobradas en los establecimientos educativos, comunidades y en agencias del banco con el que se haya negociado cobro por ventanilla.
- ✓ Los pagos por pensiones en el banco se podrán realizar por el valor correspondiente al mes vigente.
- ✓ Pagos en el banco serán aceptados hasta los primeros 20 días de cada mes; los pagos en el colegio podrán realizarse durante todo el mes.
- ✓ Los cobros por venta de uniformes, matrículas u otros ingresos, serán realizados en las instituciones educativas y casas.
- ✓ Por cada venta realizada en el colegio sea por concepto de: uniformes, cobro de matrículas y pensiones, o por otros ingresos como hospedaje, existirá una factura que respalde estas transacciones.
- ✓ Se realizarán comprobantes de ingreso por cada cobro realizado en el colegio o casa.
- ✓ Los valores recaudados en los colegios y casas, en la medida de lo posible, se recomienda que sean depositados al final del día.
- ✓ Se realizarán cuadros diarios entre la información de recaudos a través del banco o colegio con la información contable y saldos bancarios.
- ✓ Se mantendrán un archivo secuencial de la siguiente información: facturas emitidas por el banco, facturación emitida por el colegio o casas y comprobantes de ingreso.
- ✓ A los alumnos con pagos vencidos se les recargará un valor por multa y se les entregará una “Notificación de aviso”.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El último día hábil previo al período de cobro de la pensión se generará el archivo de “Valores a cobrar” y será entregado al banco.
- El padre de familia decidirá el lugar en donde hace su pago (establecimiento o agencia bancaria) de acuerdo a los plazos establecidos en las políticas.
- El padre de familia recibirá la factura por el pago realizado.
- Contabilidad recibirá una copia de las facturas emitidas por el banco y por el colegio, las cuales se archivarán de forma secuencial y servirán para cuadro de la información financiero contable.
- El área de sistemas del colegio o casa, recibirá diariamente vía internet la información actualizada del banco.
- La contadora actualizará los auxiliares de clientes, saldos contables de bancos y de cuentas por cobrar cliente. Adicionalmente generará los reportes de “Comprobantes de Ingresos”, “Ingresos bancarios” y “Facturación diaria” los cuales le servirán para la detección de posibles errores.
- Finalizado el período de cobro permitido, la contadora emitirá los siguientes reportes: i) “Valores pendientes de cobro”, ii) “Antigüedad de cartera”. Adicionalmente se emitirá de forma automática las “Notificaciones de aviso” de los alumnos que se encuentren con deudas vencidas.
- La contadora revisará los reportes emitidos en el punto anterior contra las “Notificaciones de aviso” y enviará a la Secretaría del colegio para que se coordine la entrega de estos avisos a los alumnos que les corresponde.



#### **4.1.1.4. PROCEDIMIENTO PARA LA REVISION Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS**

##### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán para realizar la declaración de impuestos de la Sociedad de Madres Salesianas. Este proceso comprenderá: recopilación de información de cada una de las comunidades de los formularios 103, 104 y anexos transaccionales.

##### **PROPÓSITO**

Cumplir con las normas y disposiciones establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) para que la Sociedad de Madres Salesianas opere siempre bajo los requerimientos de las autoridades competentes.

##### **RESPONSABLES**

- Contadora de cada comunidad: responsable de llevar la contabilidad y la declaración de impuestos.
- Ecónoma de la Casa: Revisión y aprobación de la información presentada por la contadora.
- Asistente de Contabilidad Inspectoría: recibe la información de las comunidades, revisión de la misma, elaboración de un informe y presentar la declaración de impuestos al SRI.
- Contadora General: Consolidación de la información revisada, cuadro de valores con el DIMM, ingreso en la página WEB para realizar la declaración del formulario 103 y 104.
- Ecónoma Provincial: Revisión y aprobación de la información presentada por la Contadora y la Asistente de Contabilidad.

##### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- Se solicita a los establecimientos de la Sociedad de Madres Salesianas el Anexo transaccional, formulario 103 (declaración de

impuesto a la Renta) y formulario 104 (declaración del IVA mensual), tanto los archivos magnéticos así como de los documentos físicos (comprobantes de compra, de venta, secuencial de retenciones).

- Recepción de la información, la misma que se controla a través de una tabla donde se registra los establecimientos que han enviado la información, tanto los archivos como los físicos.
- Validación de los archivos con el software. Si la validación es efectiva se procede a guardar en el PC, caso contrario se reenvía a la comunidad y se solicita que reenvíen la información.
- Se procede a la revisión de cada uno de los registros ingresados en el anexo transaccional con los documentos físicos, tanto de los comprobantes de compra como los comprobantes de venta, basándose en ciertos parámetros como: validez de los comprobantes, autorización del SRI, fecha si tiene o no los datos correctos de la Sociedad, si existen enmendaduras de los comprobantes, retenciones que han sido efectuadas, así como la secuencia de los comprobantes de retención y comprobantes de venta. También se realiza la conciliación con mayores auxiliares de retención de renta, retención de IVA, ventas tarifa 0% y ventas tarifa 12%.
- Se realiza un informe donde se detalla si ha existido o no alguna novedad en cada uno de los registros. Si ha existido errores en alguno de los registros se procede a comunicar a la persona encargada para que proceda a la respectiva rectificación.
- Revisión de los formularios 103 y 104 de acuerdo al talón resumen que arrojó el Anexo transaccional que ya fue revisado y rectificado, esto se realiza cotejando los códigos y valores que constan en el talón resumen del anexo con los valores ingresados en los códigos de los formularios y la asignación del crédito tributario. Si hay variaciones se realiza las correcciones, caso contrario se procede a la impresión de los formularios de tal manera que obtenemos un respaldo impreso de cada una de las comunidades conformado por

el talón resumen del DIMM, el formulario 103 y 104. Simultáneamente se lleva un control de las comunidades que ya han sido revisadas y rectificadas con un OK.

- Cuando se tiene la lista de control con OK en cada una de las comunidades se procede a la consolidación del Anexo Transaccional y formularios 103 y 104 a través del sistema contable.
- Una vez consolidado el DIMM se procede a la impresión del talón resumen para la revisión y comparación de los datos que arrojaron en los formularios 103 y 104 consolidados. Esto se realiza comparando los códigos y valores que constan en el talón resumen del anexo consolidado con los valores que constan en los códigos de los formularios consolidados.
- Si cuadran los valores del DIMM vs los formularios consolidados se guardan los archivos en el PC para la revisión y aprobación de la Ecónoma Provincial, de lo contrario se realiza un cruce de información generando reportes del sistema tales como resumen de compras, resumen de ventas, resumen de retenciones para verificar donde está el error, en que establecimiento no cuadra el talón resumen del DIMM con los formularios, se verifica, se rectifica nuevamente se procede a la consolidación y revisión.
- Se ingresa a la página WEB del SRI para realizar la declaración del formulario 103 y 104. Simultáneamente se comprime el archivo del anexo consolidado para declararlo al SRI.

#### **4.1.1.5. PROCEDIMIENTO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

##### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán para realizar la consolidación de Estados Financieros de la Sociedad de Madres Salesianas. Este proceso comprenderá: recopilación de información de cada una de las comunidades de los estados financieros mensuales.

##### **PROPÓSITO**

Presentar los Estados Financieros a tiempo y que sirvan de soporte de las actividades de la Sociedad de Madres Salesianas.

##### **RESPONSABLES**

- Contadora de cada comunidad: responsable de llevar la contabilidad y enviar al Economato Provincial los Estados Financieros.
- Ecónoma de la Casa: Revisión y aprobación de los Estados Financieros presentados por la contadora.
- Asistente de Contabilidad Inspectoría: recibe los Estados Financieros de cada comunidad y revisa para la consolidación.
- Contadora General: Consolidación de los estados financieros revisados.
- Ecónoma Provincial: Revisión y aprobación de los Estados Financieros presentados por la Contadora y la Asistente de Contabilidad.

##### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

- De las comunidades se reciben los Estados Financieros con sus respectivos anexos.
- La recepción de los Estados Financieros es asentada en un control de recepción.
- Los Estados Financieros son revisados por medio de controles.

- Revisión de Activos que sean iguales a Pasivos y Patrimonio. Se están descuadrados se devuelven a las comunidades.
- Revisión que los saldos de las cuentas del Balance estén soportados con los respectivos anexos.
- Se realiza una revisión de los anexos considerando aspectos como: antigüedad de las transacciones, análisis de provisión de las Cuentas por Cobrar, que no tengan saldos diferentes a los que por naturaleza deben presentar (cuentas por cobrar con saldos negativos o cuentas pro pagar con saldos positivos), análisis de provisión para jubilación patronal, revisión de las provisiones sociales, revisión de conciliaciones bancarias, revisión de pasivos acumulados, movimiento de cuentas de Patrimonio entre otros.
- Se emite un informe de observaciones en donde se resumen las observaciones que pueden generar ajustes y/o reclasificaciones de los Estados Financieros de las Comunidades.
- Se recibe un informe en donde las comunidades dan respuestas a las observaciones realizadas. En casos de ajustes o reclasificaciones se revisan que los comprobantes de diario estén de acuerdo a lo solicitado.
- Se revisa que los códigos de las cuentas de los Balances sean iguales a los del plan de cuenta aprobado por el Economato Provincial.
- Se identifican partidas por Cobrar o Pagar a la Matriz (Inspectoría) y se elabora un anexo de consolidación para eliminación de las partidas y se prepara un anexo con los saldos de los Estados Financieros de las Comunidades.
- Se identifican registro de Ingresos y gastos en las comunidades que son cruzadas con Ingresos y gastos de la Matriz para evitar sobreestimación de Gastos e Ingresos.
- En una hoja de Excel se procede a sumar todos los Balances de las comunidades totalizando y añadiendo dos columnas para el registro

de las eliminaciones requeridas de acuerdo a principios de contabilidad para el proceso de consolidación.

- Se documentan cada uno de los asientos de eliminación con el respectivo cuadro y cruce del origen de las partidas.
- Se imprime el detalle en Excel de los Balances y se procede a comparar con los Estados financieros debidamente firmados por las responsables de las comunidades.
- Se imprime el Estado financiero consolidado con los anexos para la revisión y aprobación de la Ecónoma Provincial.

#### **4.1.1.6. PROCEDIMIENTO PARA LAS INSCRIPCIONES Y MATRÍCULAS**

##### **ALCANCE**

Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán para realizar las inscripciones y matrículas de los estudiantes de las diferentes instituciones de la Sociedad de Madres Salesianas con el fin de brindar un mejor servicio y en el menor tiempo posible.

##### **PROPÓSITO**

Brindar un servicio de calidad a los padres de familia para que no tengan que esperar mucho para ser atendidos y estén satisfechos del servicio recibido.

##### **RESPONSABLES**

- Secretaria: responsable de los archivos de las estudiantes de toda la institución.
- Contadora de cada comunidad: responsable de realizar los cobros de las inscripciones y matrículas.
- Rectora y/o Directora de la Educación Básica: responsable de recibir a los padres de familia y aplicar las pruebas a los estudiantes.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se estima los cupos disponibles para el próximo año haciendo un análisis de los posibles retiros de los estudiantes y de la capacidad de las aulas y se elabora un reporte estimativo por grados/cursos del número de estudiantes.
- Se publica el horario de las inscripciones dependiendo de la disponibilidad, los requisitos y las fechas de las pruebas.
- Se receptan las inscripciones.
- Se toman las pruebas de ingreso a los aspirantes a ingresar a la Institución.
- Se califica las pruebas y se publica los resultados de los estudiantes que si han aprobado y que tienen el cupo para el siguiente año lectivo.
- La lista de alumnos aprobados es entregada en colecturía para que realicen el respectivo ingreso de los/las estudiantes en el sistema contable.
- Se establece un horario de matrículas, los requisitos que solicitará la institución para proceder con las matrículas de los estudiantes y el valor de la matrícula establecido por la Junta Reguladora de Costos.
- Se depura en el sistema contable la lista de los estudiantes posibles para el próximo año lectivo. La depuración se realiza inactivando a los estudiantes que perdieron el año, que se retiran de la institución, pase de año. Y se procede a generar saldos, es decir se genera el valor de la matrícula para cada estudiante.
- Se obtiene el reporte de cuentas por cobrar matrículas del sistema contable en el que consta el código, nombre, grado/curso del estudiante así como el nombre y número de CI del representante, dirección el valor de la matrícula y la fecha máxima de pago que es enviado al banco y se procede a la facturación de los valores de la matrícula.

- El banco elabora un ticket o comprobante de depósito que se entregará al padre de familia para que pueda acercarse a cancelar la matrícula.
- Se envía a los padres de familia la factura adjunto con el comprobante de depósito de la matrícula.

## **DIAGRAMACIÓN**

Organización de un conjunto de elementos jerarquizados, basado en un sistema estético de carácter funcional.

Elementos jerarquizados: establecimiento de grados de valor o importancia de cada elemento.

Concepción estética: desarrollar armónicamente una técnica visual.

Funcionalidad: debe permitir una decodificación fácil del mensaje.

Diagramar es distribuir, organizar los elementos del mensaje bimedia (texto e imagen) en el espacio bidimensional (el papel) mediante criterios de jerarquización (importancia) buscando funcionalidad del mensaje (fácil lectura) bajo una apariencia estética agradable (aplicación adecuada de tipografías y colores).

## **DIAGRAMA DE FLUJO**

“Un diagrama de flujo o mapa de procesos identifica la secuencia de actividades o flujo e materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> EVANS James, Lindsay William, *Administración y control de la Calidad*, 6ª edición, International Thomson Editores. S.A., México 2005, pág 642.



Los diagramas de flujo son instrumentos útiles cuando se elaboran entre todas las personas que participan en el proceso. Los diagramas de flujo ayudan a todos los empleados a entender su función en un proceso y quiénes son sus proveedores y usuarios. La confirmación de este hecho da lugar a una mejor comunicación entre todas las partes. Al tomar parte en la elaboración del diagrama de flujo, los trabajadores experimentan lo que significa ser propietario de alguna forma del proceso de pertenencia y, por lo tanto, están más dispuestos a trabajar para mejorarlos.

“Los diagramas de flujo también ayudan a señalar los lugares en que es necesario tomar indicadores relacionados con la calidad. Una vez que se elabora un diagrama de flujo, se puede utilizar para identificar problemas de calidad, así como las áreas para mejorar la productividad”<sup>9</sup>.

Algunas preguntas que puede ayudar a la elaboración, fusión e incluso eliminación de alguna actividad en el diagrama de flujo:

- ¿De qué forma esta operación afecta al usuario o cliente?
- Se puede mejorar o incluso eliminar esta operación?
- Se debe controlar una característica de calidad crítica en este punto?.

La diagramación y análisis de procesos constituyen, una herramienta poderosa. La utilización de la diagramación de procesos como base para la mejora permite reducir el tiempo y el esfuerzo, ayuda también a incrementar la confianza en los miembros del equipo en ellos mismo y a fomentar el respeto mutuo.

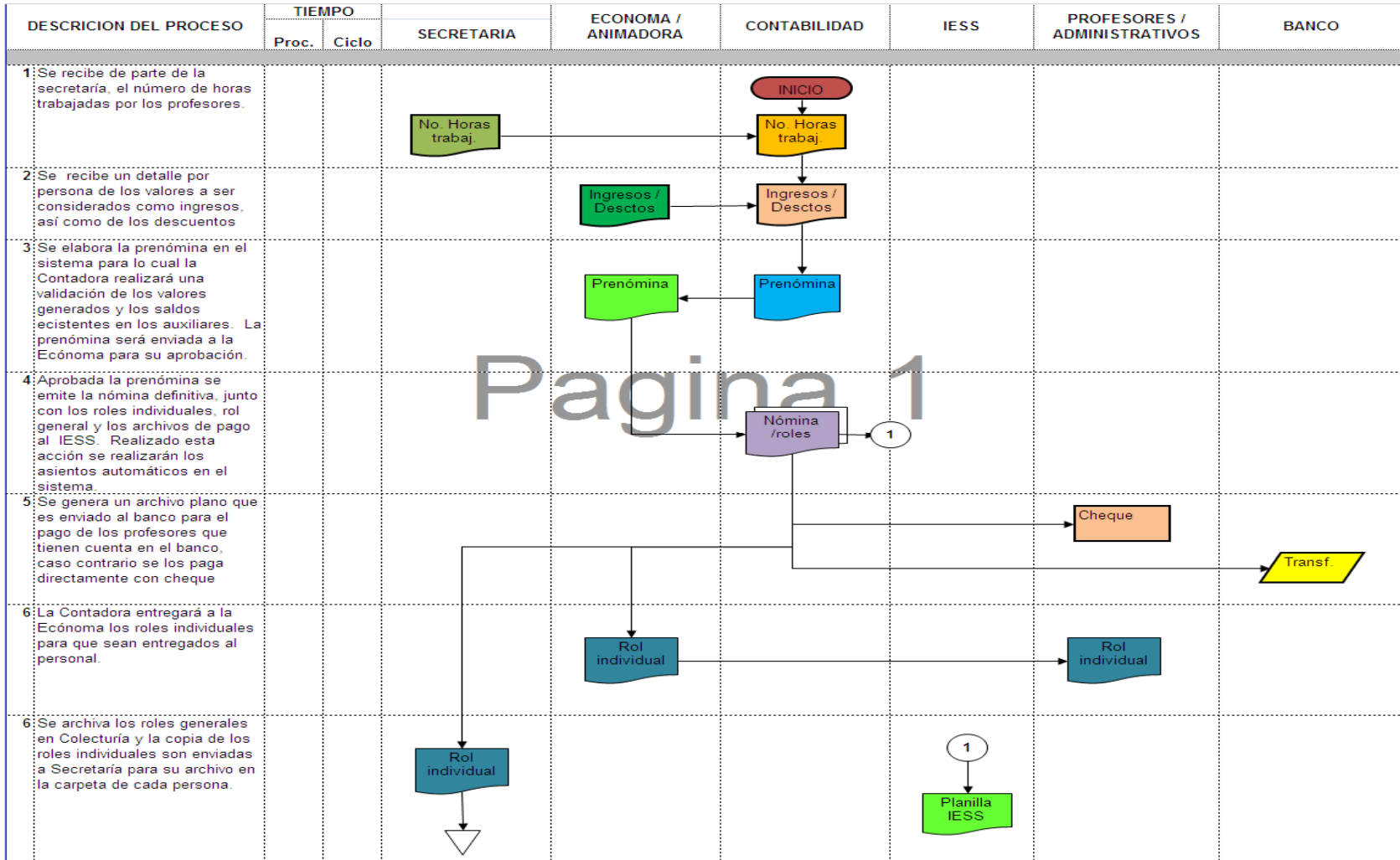
El hecho de que los miembros de una empresa u organización se den cuenta de que pueden elaborar un diagrama para representar su participación en el proceso y expresar así sus preocupaciones, su razón de ser miembro de la institución y esto adquiere valor.

A continuación se presenta la diagramación de los procesos que son significativos para entender el desenvolvimiento del área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas.

---

<sup>9</sup> Ibid., pág 643.

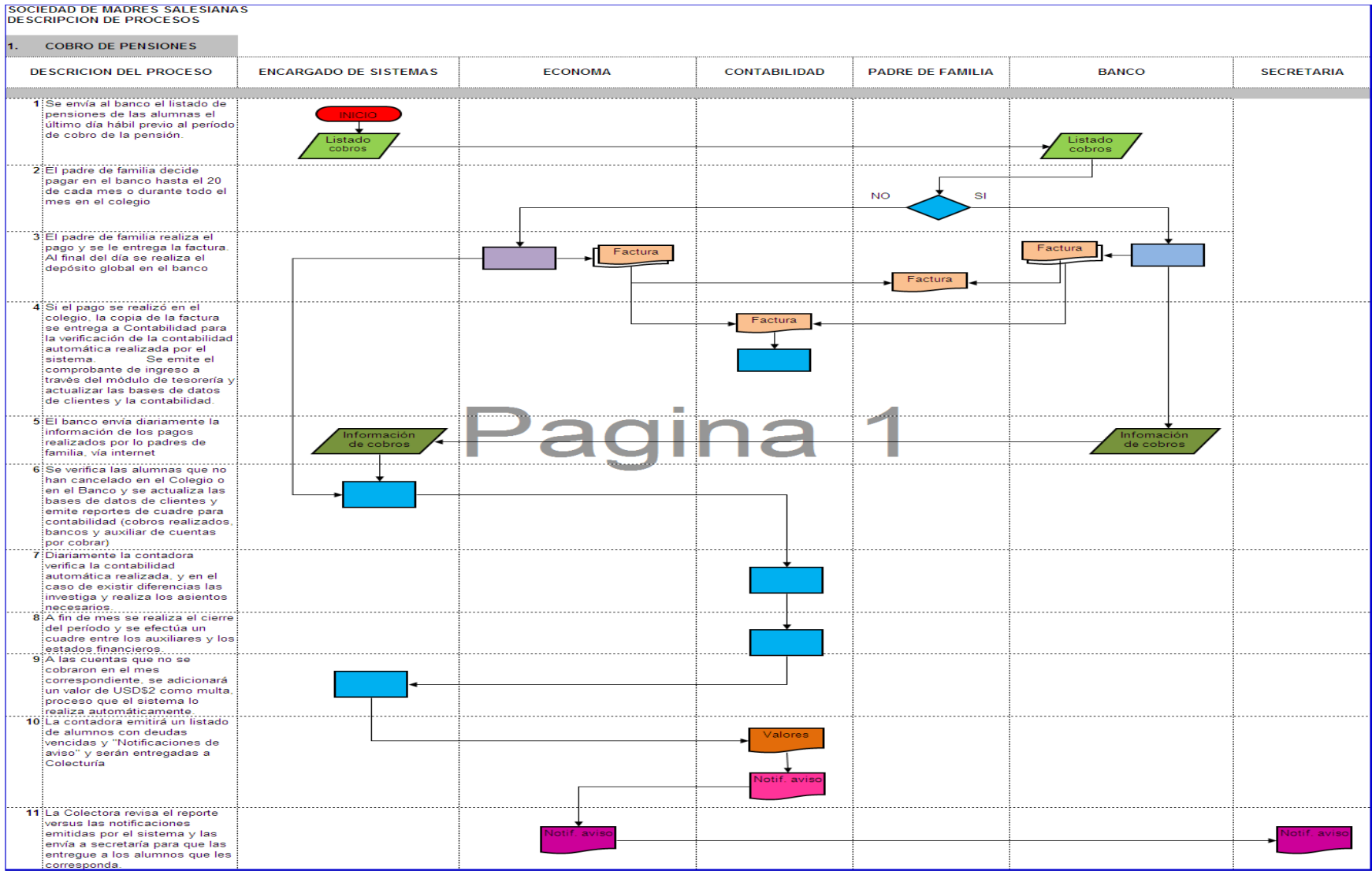
Gráfico 60



Página 1

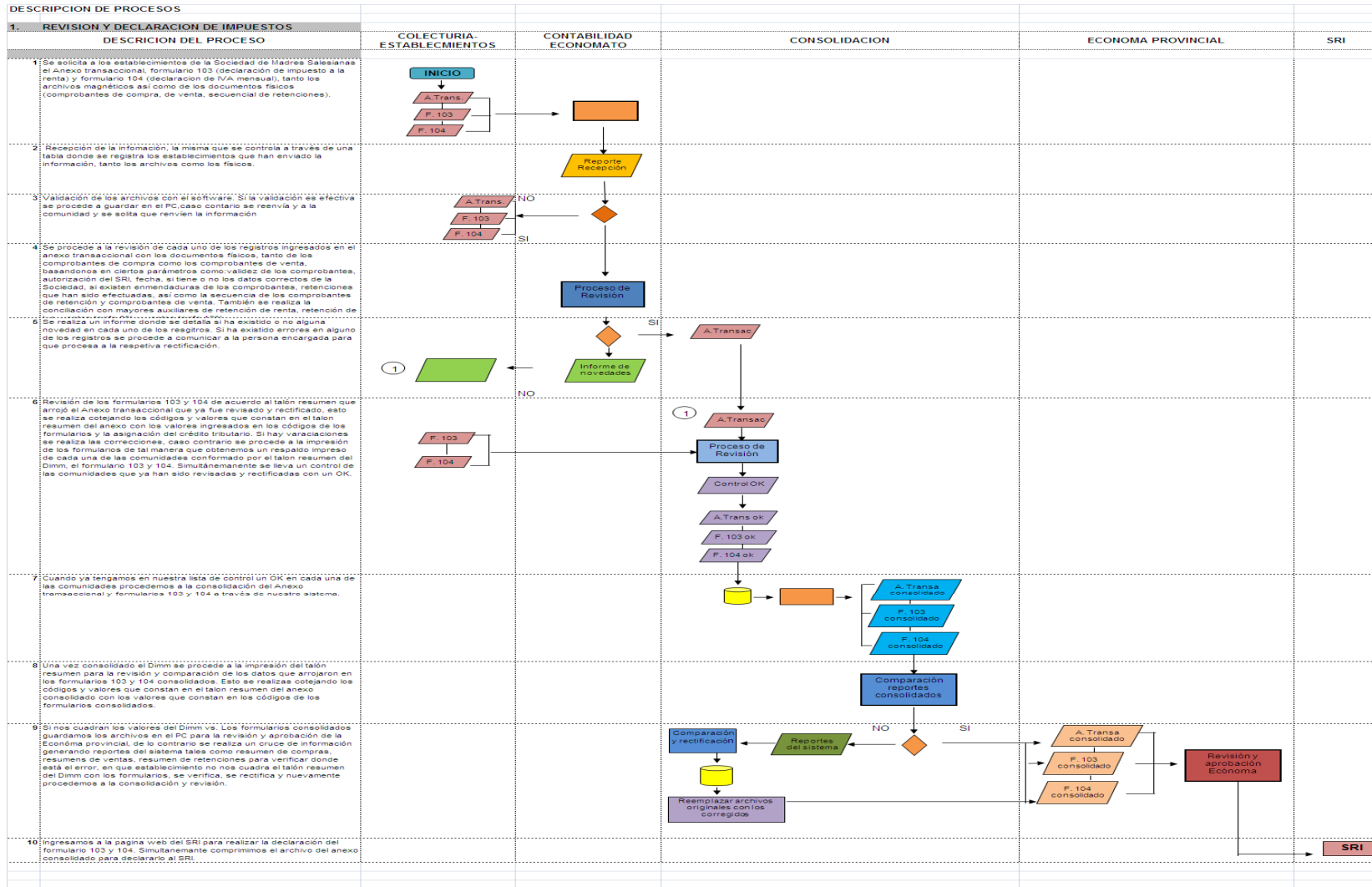


Gráfico 62



Página 1

Gráfico 63



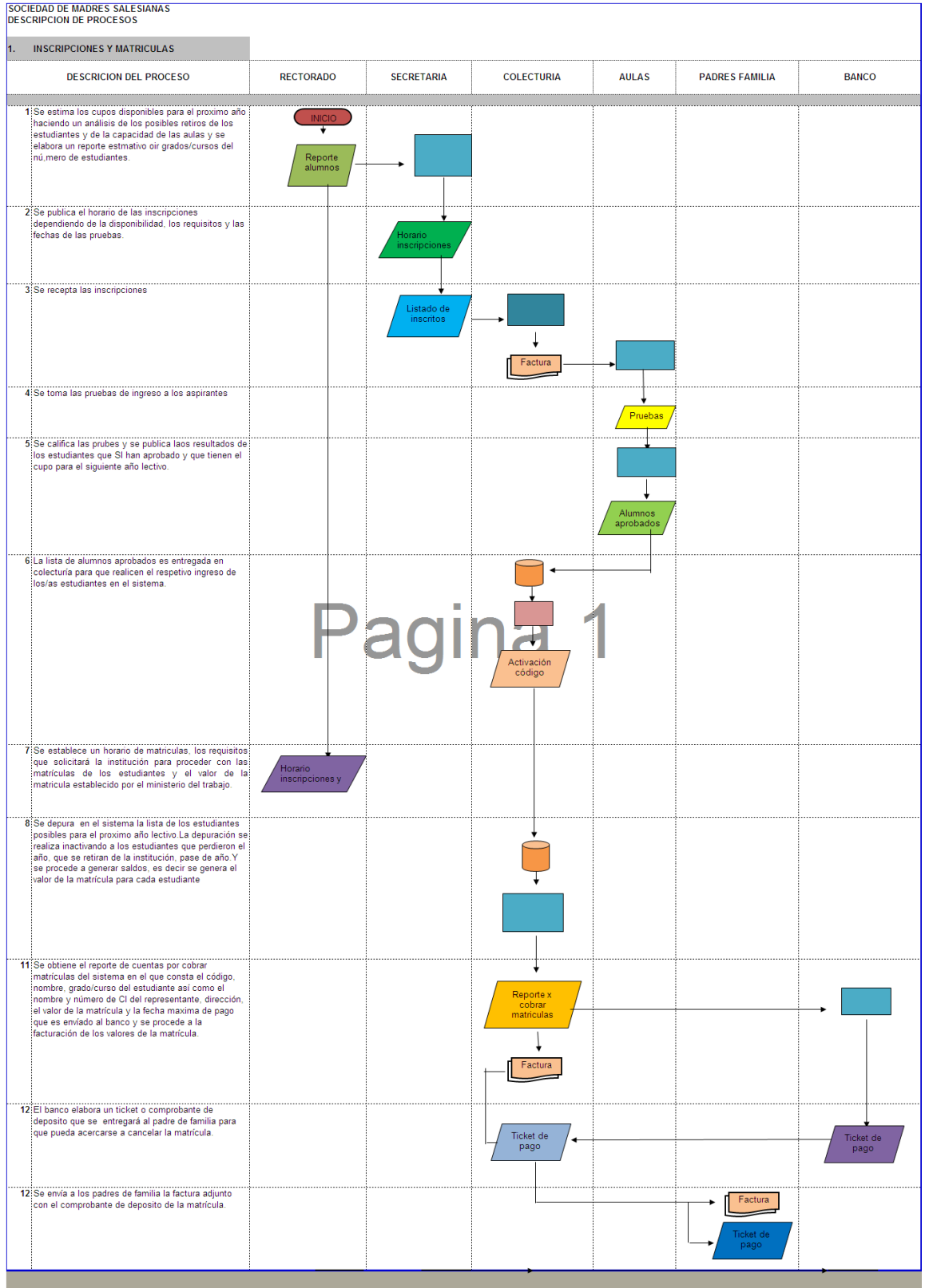
SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS  
DESCRIPCION DE PROCESOS

1. CONSOLIDACION DE ESTADOS FINANCIEROS				
DESCRIPCION DEL PROCESO	CONTABILIDAD CASAS	CONTABILIDAD ECONOMATO PROVINCIAL	ECONOMIA PROVINCIAL	SRI
1 De las comunidades se reciben los Estados Financieros con sus respectivos anexos	INICIO ↓ Estados Financieros			
2 La recepción de los estados Financieros es asentada en un control de recepción		Control recepción		
3 Los Estados Financieros son revisados a través de Controles como:		NO	SI	
4 Revisión que Activos sean iguales a Pasivos y Patrimonio. Se están descuadrados de devuelven a las comunidades.	Estados Financieros			
5 Revisión que los saldos de las cuentas del Balance estén soportadas con los respectivos anexos				
6 Se realizan una revisión de los anexos considerando aspectos como: Antigüedad de las transacciones, Analisis de provisión de las Cuentas por Cobrar, Que no tengan saldos diferentes a los que por naturaleza deben presentar (ctas por cobrar con saldos negativos ó cuentas por Pagar con saldos positivos), Analisis de Provisión para Jubilación Patronal, Revisión de las provisiones sociales, Revisión de Conciliaciones Bancarias, Revisión de Pasivos Acumulados, Movimiento de cuentas de Patrimonio, entre otros				
7 Se emite un informe de observaciones en donde se resumen las observaciones que pueden generar ajuste y o reclasificaciones de los Estados Financieros de las Comunidades.		Informe de revisión		
8 Se reciben un informe en donde de las comunidades dan respuestas a las observaciones realizadas. En casos de ajustes o reclasificaciones se revisan que los comprobantes de diario estén de acuerdo a lo solicitado.	Informe de respuesta Comprobantes de diario Estados Finan. corregidos			
9 Se revisan que los códigos de las cuentas de los Balances sean iguales a los del plan de cuenta aprobado por el Economato provincial.		coteje de cuentas		
10 Se identifican partidas por Cobrar o Pagar a la Matriz (Inspectoría) y se elabora un anexos de consolidación para eliminación de las partidas y se prepara un anexo con los saldos de los Estados Financieros de las Comunidades		Anexo de partidas de eliminación		
11 Se identifican registro de Ingresos y gastos en las comunidades que son cruzadas con Ingresos y gastos de la Matriz para evitar sobreestimación de Gastos o Ingresos.				
12 En una hoja en excel se procede a sumar todos los Balance de las comunidades totalizando y añadiendo dos columnas para el registro de las eliminaciones requeridas de acuerdo a principios de contabilidad para el proceso de consolidación				
13 Se documentan cada uno de los asientos de eliminación con el respectivo cuadro y cruce del origen de las partidas		diarios consolidación		
14 Se imprimen el detalle en excel de los Balance y se procede a cotejar con los Estados Financieros debidamente firmados por las responsables.				
15 Se imprimen el Estado Financiero Consolidado con los anexos para la revisión y Aprobación de la Economía Provincial.		Estados Financieros Consolidados	Estados Financieros Consolidados	Formulario 101 Estados Financieros

Página 1

Gráfico 64

Gráfico 65



Página 1

## 4.2. FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS LEVANTADOS

### CONCEPTO DE DIAGRAMA DE FLUJO

Los diagramas de flujo (o flujo gramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo<sup>10</sup>.

### VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

\* Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

\* Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

\* Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

\* Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

---

<sup>10</sup> Cfr. EVANS James, LINDSAY William, *Administración y control de la calidad*, International Thomson Editores, S.A., México, 2005, 642-645.

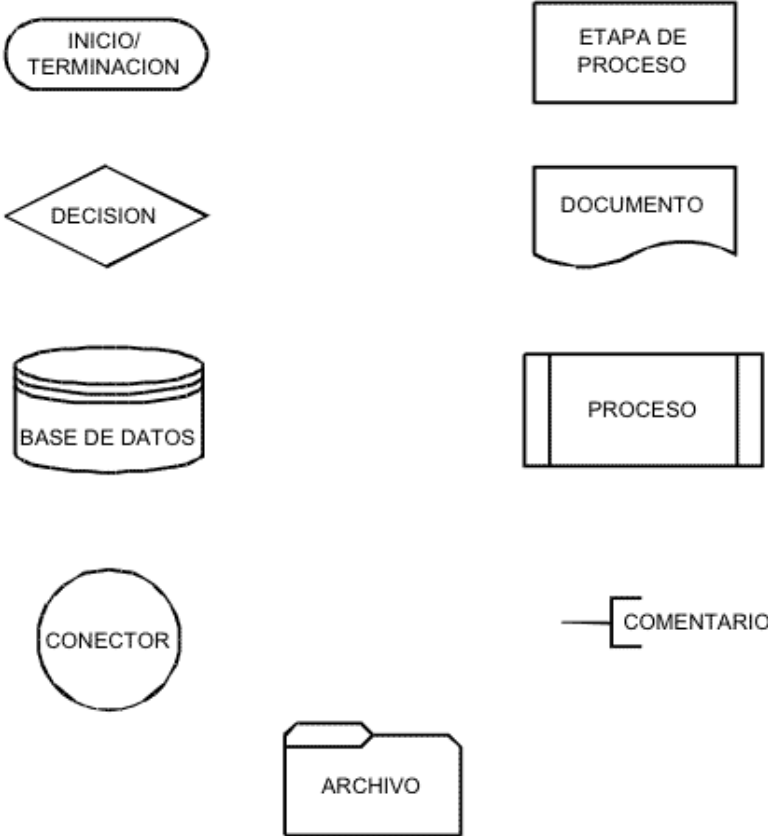


# SÍMBOLOS QUE SE EMPLEAN EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes son:

Gráfico 66



Fuente: "Estudio del Trabajo: Ingeniería de Métodos" – Roberto García Criollo.

## DESARROLLO DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Las siguientes son acciones previas a la realización del diagrama de flujo:

- \* Identificar a los participantes de la reunión donde se desarrollará el diagrama de flujo. Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.
- \* Definir que se espera obtener del diagrama de flujo.
- \* Identificar quién lo empleará y cómo.
- \* Establecer el nivel de detalle requerido.
- \* Determinar los límites del proceso a describir.

Los pasos a seguir para construir el diagrama de flujo son:

- \* Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- \* Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- \* Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- \* Identificar y listar los puntos de decisión.
- \* Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- \* Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

Cuando se desarrolla el diagrama de flujo es importante considerar el tipo y cantidad de información requerida por el usuario del mismo.

Probablemente la dirección de la empresa no esté interesada en los detalles y le sea suficiente una descripción genérica del proceso. Este es el caso de un diagrama de flujo a nivel macro.

En cambio, si el objetivo del diagrama es la capacitación de nuevos empleados o la búsqueda de oportunidades de mejora, será necesario disponer de una

descripción detallada del proceso y hablamos de un diagrama de flujo a nivel micro.


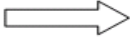




Entre ambos niveles, el macro y el micro, se ubican los diagramas con una cantidad media de detalles.

Los diagramas de flujo son una herramienta valiosa para la mejora de los procesos, permiten detectar las actividades que agregan valor y aquellas que son redundantes o innecesarias. También son de gran utilidad durante el desarrollo de la documentación de los Sistemas de Gestión, pues proveen una descripción de los procesos y un detalle de las operaciones mucho más amigable que los procedimientos e instructivos basados en texto.

Contribuyen a resolver uno de los principales problemas, que es la resistencia del personal a emplear los documentos como referentes para el desempeño de las tareas. Una copia ampliada del diagrama de flujo al alcance de los operadores del proceso facilita la consulta y promueve la creatividad.

**Gráfico 67**

**Simbología empleada en el Diagrama de Proceso de Flujo**

Actividad	Símbolo	Resultado Predominante
Operación		Se produce o se realiza algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve un objeto.
Inspección		Se verifica la calidad o la cantidad del producto.
Demora		Se interfiere o se retrasa el paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o se protege el producto o los materiales.
Actividad combinada		Operación combinada con una inspección.

**Fuente:** "Estudio del Trabajo: Ingeniería de Métodos" – Roberto García Criollo.

A continuación se presentan los flujo gramas de la Sociedad de Madres Salesianas en los cuales se refleja los costos de tiempo, una vez analizados los procesos diagramados y relacionándolos con los costos operativos y administrativos.

Proceso N° 1															
Nombre del Proceso:		NÓMINA				Subproceso:		N/A							
Responsable Proceso:		Ecónoma-contadora													
Frecuencia:		Continúa													
Ingresa:		Obligaciones patronales				Tiempo Total:		285		Eficiencia en Tiempo:		59,65%			
Resultado:		Profesores satisfechos				Costo Total:		205		Eficiencia en Costo:		59,65%			
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						Tiempo (min)		Costo (USD)				
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V			
1	Secretaria	Se recibe de parte de la secretaria, el número de horas trabajadas por los profesores.	X	X								10			7,19
2	Ecónoma, contadora	Se recibe un detalle por persona de los valores a ser considerados como ingresos, así como de los descuentos		X								20	-		14,38
3	Ecónoma, contadora	Se elabora la pre nómina en el sistema para lo cual la Contadora realizará una validación de los valores generados y los saldos ecistentes en los auxiliares. La pre nómina será enviada a la Ecónoma para su aprobación.										25		17,98	-
4	Ecónoma, contadora	Aprobada la pre nómina se emite la nómina definitiva, junto con los roles individuales, rol general y los archivos de pago al IESS. Realizado esta acción se realizarán los asientos automáticos en el sistema.		X								35	15	25,17	10,79
5	Ecónoma, contadora	Se genera un archivo plano que es enviado al banco para el pago de los profesores que tienen cuenta en el banco, caso contrario se los paga directamente con cheque						X				75	60	53,94	43,15
6	Ecónoma, contadora	La Contadora entregará a la Ecónoma los roles individuales para que sean entregados al personal.		X								35		25,17	-
7	Secretaria	Se archiva los roles generales en Colecturía y la copia de los roles individuales son enviadas a Secretaria para su archivo en la carpeta de cada persona.						X				10	-		7,19
		Fin de Proceso	X												-
<b>TOTALES</b>												<b>170</b>	<b>115</b>	<b>122,3</b>	<b>82,70</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO %</b>												<b>59,65%</b>			
<b>EFICIENCIA EN COSTO %</b>												<b>59,65%</b>			



Proceso N° 3														
Nombre del Proceso:		PAGO PROVEEDORES						Subproceso:		N/A				
Responsable Proceso:		ECÓNOMA/CONTADORA												
Frecuencia:		De acuerdo a las necesidades												
Ingresa:		Requerimientos de proveedores				Tiempo Total:		330		Eficiencia en Tiempo:		42,42%		
Resultado:		Pago por bienes y servicios adquiridos				Costo Total:		237		Eficiencia en Costo:		42,42%		
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						Tiempo (min)		Costo (USD)			
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V		
1	Otras áreas	Elabora requisición de compras para aprobación de acuerdo a nivel de autorización y envía al responsable de los inventarios para verificar existencias	X							X	30	20	21,57	14,38
2	Ecónoma/Contadora	Verifica el nivel de inventarios y envía a la Ecónoma para la aprobación de la compra		X	X		X					15	-	10,79
3	Ecónoma/animadora	Si la compra es igual o menor a USD\$5000 se requiere autorización de la Animadora ,Ecónoma de la Casa o Institución.			X							20	-	14,38
4	Consejo Local	Si la compra es mayor a USD\$5000 y menor a USD\$10000, se requiere la autorización del Consejo Local			X							25	-	17,98
5	Consejo Provincial	Si la Compra es mayor a USD\$10000 se envía al Consejo Provincial para coordinar aprobación de acuerdo al presupuesto asignado			X							10	-	7,19
6	Consejo General	Si la Compra es mayor a USD\$23000 se envía al Consejo General a través del Consejo Provincial para su aprobación			X							30	-	21,57
7		Solicita tres cotizaciones a proveedores								X	45	30	32,36	21,57
8		Solicita al proveedor el producto o servicio								X	30		21,57	-
9		Verifica los bienes adquiridos en cuanto a condición y detalle de factura y envía a la Contadora para proceder el pago al proveedor	X				X					25	-	17,98
10		Verifica los asientos contables automáticos realizados con los reportes que le genera el sistema.	X										-	-
11		De acuerdo al plan de pagos a proveedores, se elabora cheque y envía a Economato / Dirección para las firmas autorizadas								X	25	15	17,98	10,79
12		Realiza el pago al proveedor								X	10		7,19	-
		Fin de proceso		X									-	-
			<b>TOTALES</b>						<b>140</b>	<b>190</b>	<b>100,68</b>	<b>136,64</b>		
			<b>EFICIENCIA EN TIEMPO %</b>						<b>42,42%</b>					
			<b>EFICIENCIA EN COSTO %</b>						<b>42,42%</b>					

Proceso N° 4																					
Nombre del Proceso:		REVISIÓN Y DECLARACIÓN IMPUESTOS					Subproceso:		N/A												
Responsable Proceso:		ECÓNOMA/CONTADORA																			
Frecuencia:		MENSUALMENTE																			
Ingres:		Información de las diferentes comunidades					Tiempo Total:		365		Eficiencia en Tiempo:	78.08%									
Resultado:		Presentación de los anexos transaccionales al SRI					Costo Total:		262		Eficiencia en Costo:	78.08%									
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						Tiempo (min)		Costo (USD)										
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V									
1	Comunidades	Se solicita a los establecimientos de la Sociedad de Madres Salesianas el Anexo transaccional, formulario 103 (declaración de impuesto a la renta) y formulario 104	X																		
2	Asistente de contabilidad	Recepción de la información, la misma que se controla a través de una tabla donde se registra los establecimientos que han enviado la información, tanto los archivos como los físicos.		X																	
3	Asistente de contabilidad	Validación de los archivos con el software. Si la validación es efectiva se procede a guardar en el PC, caso contrario se reenvía a la comunidad y se solicita que reenvíen la información.			X																
5	Asistente de contabilidad	Se procede a la revisión de cada uno de los registros ingresados en el anexo transaccional con los documentos físicos, basándonos en ciertos parámetros de validez de los comprobantes, autorización del SRI, entre otros. También se realiza la conciliación con mayores auxiliares de retención de renta, retención de IVA, venta tarifa 0% y ventas tarifa 12%																			
5	Asistente de contabilidad/Contadora	Se realiza un informe donde se detalla si ha existido o no alguna novedad en cada uno de los registros. Si ha existido errores en alguno de los registros se procede a comunicar la persona encargada para que proceda a la respectiva rectificación.																			
6	Asistente de contabilidad	Revisión de los formularios 103 y 104 de acuerdo al talón resumen que arrojó el Anexo Transaccional. Si hay revisiones se realizan las correcciones, caso contrario se procede con la impresión que sirve de respaldo.			X																
7	Asistente de contabilidad/Contadora	Con la lista de control un OK en cada una de las comunidades se procede a la consolidación del Anexo Transaccional y formularios 103 y 104 a través del sistema contable.																			
8	Asistente de contabilidad	Una vez consolidado el DIMM se procede a la impresión del talón resumen para la revisión y comparación de los datos que arrojaron en los formularios 103, 104 consolidados. Esto se realiza confrontando los códigos y valores que constan en el talón resumen del anexo consolidado.																			
9	Asistente de contabilidad/Contadora	Si los valores cuadran DIMM vs formularios consolidados se guarda los archivos en el PC para la revisión y aprobación de la Ecónoma Provincial, caso contrario se realiza un cruce de información generando varios reportes del sistema.			X																
10	Contadora	Se ingresa a la página WEB del SRI para realizar la declaración del formulario 103 y 104. Simultáneamente comprimidos el archivo del anexo consolidando para declararlo al SRI.																			
11		Fin del proceso	X																		
<b>TOTALES</b>								<b>285</b>	<b>80</b>	<b>204.96</b>	<b>57.53</b>										
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO %</b>								<b>78.08%</b>													
<b>EFICIENCIA EN COSTO %</b>								<b>78.08%</b>													

Proceso N° 5												
Nombre del Proceso:		CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS				Subproceso:		N/A				
Responsable Proceso:		CONTADORA										
Frecuencia:		MENSUALMENTE										
Ingresa:		Información de cada una de los establecimientos				Tiempo Total:		320				
Resultado:		Estados financieros consolidados de la Sociedad				Costo Total:		230				
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA					Tiempo (min)		Costo (USD)		
								A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	Contadoras de las comunidades	De las comunidades se reciben los Estados Financieros con sus respectivos anexos	X						20	-	14,38	
2	Contadora	La recepción de los estados Financieros es asentada en un control de recepción					X		10	7,19	-	
3	Contadora	Los Estados Financieros son revisados a través de varios controles.					X		20	-	14,38	
4	Contadora	Revisión de Activos que sean iguales a Pasivos y Patrimonio. Si están descuadrados se devuelven a las comunidades			X		X		25	17,98	-	
5	Contadora	Revisión que los saldos de las cuentas del Balance estén soportadas con los respectivos anexos.					X		20	14,38	-	
6	Contadora	Revisión de los anexos considerando aspectos como: antigüedad de las transacciones, análisis de provisión de cuentas por cobrar, análisis de provisión para jubilación patronal, y otras revisiones.					X		30	21,57	-	
7	Contadora	Se emite un informe de observaciones en donde se resumen las observaciones que pueden generar ajuste y/o reclasificaciones de los Estados Financieros de las Comunidades					X		25	17,98	-	
8	Contadora/asistente de contabilidad	Se recibe un informe en donde las comunidades dan respuestas a las observaciones realizadas. En casos de ajustes o reclasificaciones se revisan que los comprobantes de diario estén de acuerdo a lo solicitado					X		30	21,57	-	
9	Contadora/asistente de contabilidad	Revisión de los códigos de las cuentas de los Balances sean iguales a los del plan de cuenta aprobado por el Economato Provincial.					X		25	17,98	-	
10	Contadora	Se identifican partidas por Cobrar o Pagar a la Matriz (Inspectoría) y se elabora un anexo de consolidación para eliminar las partidas y se prepara un anexo con los saldos de los Estados Financieros de las Comunidades					X		30	21,57	-	
11	Contadora	Se identifican registro de Ingresos y gastos en las comunidades que son cruzadas con ingresos y gastos de la Matriz para evitar sobreestimación de gastos o ingresos					X		25	17,98	-	
12	Contadora	En una hoja en excel se procede a sumar todos los Balances de las comunidades totalizando y añadiendo dos columnas para el registro de las eliminaciones requeridas de acuerdo a principios de contabilidad para el proceso de consolidación					X		30	21,57	-	
13	Contadora	Se documenta cada uno de los asientos de eliminación con el respectivo cuadro y cruce del origen de las partidas					X		20	14,38	-	
14	Contadora/ responsables comunidades.	Se imprime el detalle en Excel de los Balances y se procede a comparar con los Estados Financieros debidamente firmador por las responsables.					X		10	7,19	-	
15	Contadora/Ecónoma Provincial	Se imprime el Estado Financiero Consolidado con los anexos para la revisión y aprobación de la Economía Provincial.					X					
		Fin de proceso	X									
<b>TOTALES</b>									<b>280</b>	<b>40</b>	<b>201,36</b>	<b>28,77</b>
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO %</b>									<b>87,50%</b>			
<b>EFICIENCIA EN COSTO %</b>									<b>87,50%</b>			



Proceso N° 6																			
Nombre del Proceso: INSCRIPCIONES Y MATRICULAS												Subproceso:		N/A					
Responsable Proceso: ECÓNOMA/CONTADORA COMUNIDADES																			
Frecuencia: Anualmente																			
Ingresa: Requerimientos de padres de familia												Tiempo Total:		235		Eficiencia en Tiempo:		70,21%	
Resultado: Ingreso de las nuevas estudiantes												Costo Total:		169		Eficiencia en Costo:		70,21%	
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						Tiempo (min)		Costo (USD)								
									A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.							
1	Rectora/Directora de la Sección Básica	Se estiman los cupos disponibles para el próximo año haciendo un análisis de los posibles retiros de los estudiantes y de la capacidad de las aulas y se elabora un reporte estimativo de los grados/cursos del número de estudiantes.	X						X			20	10	14,38	7,19				
2	Secretaria	Se publica el horario de las inscripciones dependiendo de la disponibilidad, los requisitos y las fechas de las pruebas							X			5		3,60	-				
3	Secretaria/Rectora/Directora EB	Se receipta las inscripciones							X			15		10,79	-				
4	Rectora/Directora de la Sección Básica	Se toman las pruebas de ingreso a los aspirantes							X			25		17,98	-				
5	Responsables EB y Bachillerato	Se califican las pruebas y se publica los resultados de los estudiantes que si han aprobado y que tienen el cupo para el siguiente año lectivo.							X			30		21,57	-				
6	Secretaria	La lista de estudiantes aprobados es entregada en colecturía para que realicen el respectivo ingreso de los/as estudiantes en el sistema.					X		X			20	10	14,38	7,19				
7	Responsables establecimientos	Se establece un horario de matrículas, los requisitos que solicitará la institución para proceder con las matrículas de los estudiantes y el valor de la matrícula establecido por el Junta Reguladora de Costos.	X										10	-	7,19				
8	Colectora	Se depura en el sistema la lista de los estudiantes posibles para el próximo año lectivo. La depuración se realiza inactivando a los estudiantes que perdieron el año, que se retiran de la institución, pase de año. Y se procede a generar saldos, es decir se genera el valor de la matrícula para cada estudiante							X			30		21,57	-				
9	Ecónoma/Contadora	Se obtiene el reporte de cuentas por cobrar matrículas del sistema en el que consta el código, nombre, grado/curso del estudiante así como el nombre y número de CI del representante, dirección, el valor de la matrícula y la fecha máxima de pago que es enviado al banco y se procede a la facturación de los valores de la matrícula	X					X					25	-	17,98				
10	Banco	El banco elabora un ticket o comprobante de depósito que se entregará al padre de familia para que pueda acercarse a cancelar la matrícula.							X			20		14,38	-				
11	Contadora	Se envía a los padres de la familia la factura adjunto con el comprobante de depósito de la matrícula.					X						15	-	10,79				
12		Fin de proceso	X											-	-				
			<b>TOTALES</b>										<b>165</b>	<b>70</b>	<b>118,66</b>	<b>50,34</b>			
			<b>EFICIENCIA EN TIEMPO %</b>										<b>70,21%</b>						
			<b>EFICIENCIA EN COSTO %</b>										<b>70,21%</b>						

## MAPA DE PROCESOS

“Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza – aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento”.<sup>11</sup>

En la norma ISO 9001, se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente o usuario mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Gestionar los procesos efectiva y eficientemente, permite a las organizaciones ofrecer a sus clientes importantes elementos de una atractiva propuesta de valor: precios competitivos, calidad perfecta, velocidad y selección excelente en otras palabras para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Un mapa de procesos permite tener una visión global del sistema en este caso de lo que se denomina la organización. Visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos. Deben representar además las relaciones e interrelaciones dentro de la organización y con las partes interesadas.

---

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>

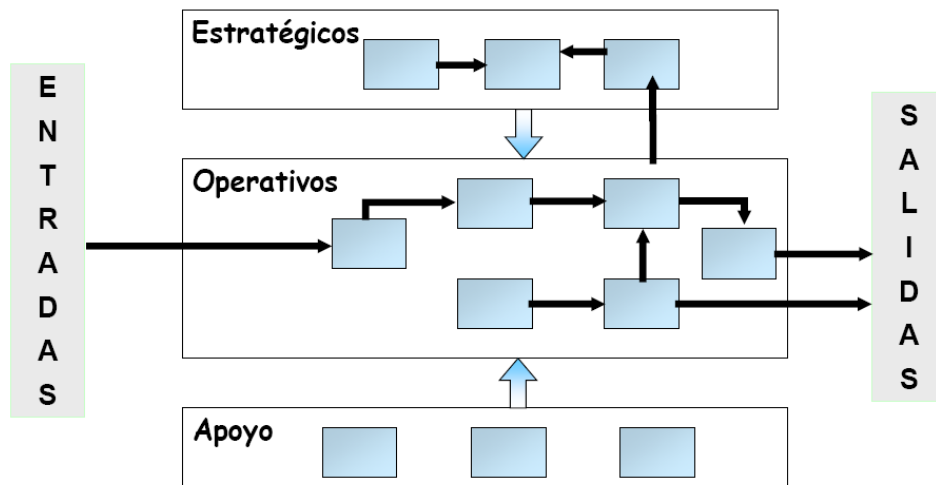
Para realizar el mapa del proceso lo primero que debe hacerse es lo siguiente:

1. Identificar quienes son los dueños, los clientes o usuarios y los proveedores.
2. Plantear cuál es el objetivo a alcanzar.
3. Qué y quién da impulso al proceso.
4. Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
5. Cómo y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
6. Cuáles son los resultados del proceso (salidas)
7. Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento
8. Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujo grama)
9. Evidenciar que el cliente/usuario está satisfecho

Además hay que clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la institución y preparar la documentación de los procesos (diagramación y flujo gramación).

**Gráfico 73**

**Mapa de procesos**



Fuente: [http://tpga.arklab.com/upfiles/102088\\_Tema2-1.pdf](http://tpga.arklab.com/upfiles/102088_Tema2-1.pdf)

## HOJA DE COSTOS

La hoja de Costos es un instrumento que contribuye a obtener el costo de personal y el costo operativo, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación de la institución.

Para la realización de la hoja de costos de operación se toma en cuenta los pagos en los que incurre la empresa para su normal funcionamiento con la consideración de 30 días laborables, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costo total}}{12 \times 30 \times 24 \times 60}$$

A continuación se detallan las tablas de costos que se van a aplicar en el análisis de procesos:

**Tabla 16**

Costos operativos	VALORES				
	ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
Arriendos	-	-	-	-	-
Depreciación activos fijos	17,106.41	1,425.53	47.52	1.98	0.03
Pago de impuestos	181,900.71	15,158.39	505.28	21.05	0.35
Servicios básicos (agua y luz)	6,059.46	504.96	16.83	0.70	0.01
Seguridad	-	-	-	-	-
Telefono	7,150.30	606.19	20.21	0.84	0.01
Internet - Pagina Web	2,620.80	218.40	7.28	0.30	0.01
Mantenimiento y reparación activos fijos	3,537.27	294.77	9.83	0.41	0.01
Bienes de uso y consumo corriente (suministros)	12,724.11	424.14	14.14	0.59	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>231,099.06</b>	<b>18,632.38</b>	<b>621.08</b>	<b>25.88</b>	<b>0.43</b>

## De personal

Para la realización de la hoja de costos de personal se toma en cuenta los pagos realizados al personal: sueldos, décimo tercero, décimo cuarto y todos los derechos de ley que le corresponden a los empleados con una aplicación de 24 días laborables al mes.

$$\text{Costo de personal por minuto} = \frac{\text{Costo total}}{12 \times 24 \times 8 \times 60}$$

A continuación se detallan las tablas de costos que se van a aplicar en el análisis de procesos:

**Tabla 17**

De acuerdo a la Ley Organica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCA), Actualizado al 22 de Mayo del 2009

CATEGORIA	VALORES				
	ANUAL	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
Contadora general	19,800.00	1,650.00	55.00	6.88	0.11
Asistente contable	7,200.00	600.00	20.00	2.50	0.04
Técnica Archivo	-	-	-	-	-
Auxiliar de Servicios (chofer) 1	2,940.00	240.00	8.00	1.00	0.02
Auxiliar de Servicios 2	2,616.00	218.00	7.27	0.91	0.02
Auxiliar de Servicios 3	2,616.00	218.00	7.27	0.91	0.02
Auxiliar de Servicios 4	2,616.00	218.00	7.27	0.91	0.02
Auxiliar de Servicios 5	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>37,788.00</b>	<b>3,144.00</b>	<b>104.80</b>	<b>13.10</b>	<b>0.22</b>

Para que sea más exacto el coeficiente de valoración se tomará como único valor la sumatoria total del costo operativo y el costo de personal.

$$\text{coeficiente de valoración} = \text{costos operativos} + \text{costos de personal}$$

$$\text{coeficiente de valoración} = 0.45 + 0.27$$

$$\text{coeficiente de valoración} = 0.72$$

## **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

El análisis de procesos es un servicio orientado a optimizar ó normalizar los procesos de una organización como fase previa a un proyecto de sistematización, o para incrementar la productividad de la institución alcanzando mejoras importantes en costos, calidad, servicio y rapidez.

Un análisis realizado con eficiencia y eficacia permite identificar y corregir las causas del problema con la calidad; ayuda a prevenir los errores y defectos. Además que identifica los aspectos clave que deben ser controlados, así como también contribuye a discernir si es necesario rediseñar o mejorar los procesos actuales de la Institución.

### **4.2.1. REGISTRO DE FORMATOS (FORMULARIOS)**

La Sociedad de Madres Salesianas para el desempeño de sus funciones utiliza diferentes formatos de acuerdo a las necesidades de los diferentes establecimientos. Entre ellos tenemos el formato para la programación y toma física del inventario de los bienes muebles del activo fijo de la Sociedad.


En el formato es necesario especificar la siguiente información:

- Características: considerar en esta columna datos adicionales de los activos fijos.
- Año y valor de compra.
- Procedencia: especificar de donde proviene el bien.
- Condición del bien: propio, alquilado, prestado, donación, cesión en uso.
- Ubicación física: especificar el lugar donde se encuentra ubicado.
- Estado: bueno, regular, malo.



En el caso de proceso de compras y pagos de servicios se sugiere en lo posible contar con al menos tres cotizaciones antes de realizar la adquisición del bien o servicio. Para esto se puede hacer uso del siguiente formato como referencia.

**Tabla 19**

	<b>SOLICITUD DE COTIZACION PRODUCTO y/o SERVICIO</b>	Proceso	<b>COMPRAS Y PAGOS DE SERVICIOS</b>
	<b>Código</b>	Tipo Documento	<b>FORMATO</b>
	Página 200 de 88		

Fecha: DD MM AA

Nombre de la Empresa:		Ciudad:	
Persona Contacto:		Cargo:	
Teléfono fijo: (incluir indicativo)	Fax:	Celular:	E-mail:
Persona a quien se debe dirigir la cotización:		Cargo:	
		Dirección y Barrio:	
Nombre de bienes y/o servicios prestados por estos: 1: _____ 2: _____ 3: _____ 4: _____ 5: _____			
No. funcionarios a capacitar:	No. Equipos principal:	Funcionan en Red: SI NO	


- "Intención de Compra" y "Tiene Presupuesto", las opciones de respuesta: **SI, NO**.
- Para los Tiempos, ajuste las respuestas en días, ejemplo **30 días, 60 días**.

Intención de Compra	Tiempo para iniciar compra	Tiene Presupuesto	Tiempo para decidir

<b>Observaciones Generales ( Diligencie sus inquietudes en este espacio):</b>	
* Tipo de desplazamiento hasta las instalaciones de Cliente. Terrestre:      Aéreo:	
Acuático:	
* Tiempo aproximado de desplazamiento. Horas:      Minutos:	
* Valor aproximado del transporte hasta las instalaciones de Cliente:	
* Empresa de transporte:      Teléfono:	
* Valor promedio comida:	
* Valor promedio de una noche alojamiento:	
* Valor promedio carrera taxi:	



**FORMATO PARA LA INSCRIPCIÓN Y MATRICULACIÓN DE ESTUDIANTES**  
**Tabla 20**

 <p align="center"><b>FORMATO DE MATRICULA</b></p>					
<b>DATOS DEL ESTUDIANTE</b>					
Apellidos y Nombres:					
Lugar de nacimiento:			Fecha de nacimiento:		
Grado y/o curso:					
Dirección del domicilio:					
Teléfono:					
Con quien vive:					
<b>DATOS DE LA MADRE:</b>					
Apellidos y nombres:				CI:	
Profesión:			Ocupación:		
Lugar de trabajo:					
País donde se encuentra:					
Teléfono lugar de trabajo:			Teléfono celular:		
<b>DATOS DEL PADRE</b>					
Apellidos y nombres:				CI:	
Profesión:			Ocupación:		
Lugar de trabajo:					
Teléfono lugar de trabajo:			Teléfono celular:		
<b>DATOS DEL REPRESENTATE:</b>					
Apellidos y nombres:				CI:	
Parentesco:					
Edad:					
Dirección:					
Teléfono casa:			Teléfono celular:		
<b>DATOS HOGAR QUE PROVIENE</b>					
Madre Soltera:		<input type="checkbox"/>	Matrimonio civil:		<input type="checkbox"/>
Padre Soltero:		<input type="checkbox"/>	Matrimonio Eclesiastico:		<input type="checkbox"/>
			Separados:		<input type="checkbox"/>
			Divorciados:		<input type="checkbox"/>
<b>Firma de la Madre</b>		<b>Firma del Padre</b>		<b>Firma del Representante</b>	

#### 4.2.2. PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS MEJORADOS

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las instituciones identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente se relacionan con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reprocesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos sin la consecución de los objetivos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

La Sociedad de Madres Salesianas puede preguntarse y por qué mejorar? Pensando en los usuarios, que son las personas más importantes en la institución y por lo tanto todos deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de ellos. Son la parte fundamental de nuestras instituciones educativas, es decir, son la razón de ser, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los usuarios prefieren el servicio que se brinda, es la actitud de quienes forman parte de la institución que tratan de hacer vida el Sistema Preventivo característica salesiana.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Este proceso debe ser progresivo y continuo, además debe incorporar todas las actividades que se realicen en la institución a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es también un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la institución como para los usuarios de la misma, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.


Este proceso implica la inversión en tecnología más eficiente, el mejoramiento de calidad del servicio a los usuarios, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la institución estar al día con las nuevas tecnologías<sup>12</sup>.

Para el proceso de mejoramiento de la Sociedad de Madres Salesianas se utilizará la hoja de análisis ISO y la hoja de mejoramiento continuo que se detalla en las siguientes tablas:


---

<sup>12</sup> Cfr. HARRINGTON, H. James. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.


**Tabla 21**

		<h2>HOJA ANALISIS ISO</h2>	
SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS			
PROCESO: NOMINA		CÓDIGO:	RPEP
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el manejo, administración y control de la nómina del personal que labora en la comunidad.</p> <p><b>ALCANCE:</b> Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar la administración de la nómina del personal administrativo y pedagógico, este proceso comprenderá: la recompilación de la información para los rubros considerando dentro de los ingresos y egresos de salarios del personal.</p>			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Secretaria	Se recibe la información sobre el número de horas trabajadas	
2	Ecónoma/contadora	Elaboración de la prenómica, validación de los valores generados y	
3	Ecónoma/contadora	Emisión de la nómina definitiva, roles de pago: genera e individual.	
4	Ecónoma/contadora	Generación del archivo plano para enviar al banco para pago a	
5	Ecónoma/contadora	La contadora entregará a la ecónoma los roles individuales	
6	Secretaria	Se archiva los roles generales y la copia de roles individuales	
<p><b>RELACIÓN:</b> ANTECEDE: Reporte electrónico del contro de la asistencia. CONTINUA: Profesor satisfecho de los pagos realizados.</p>			
<p><b>FORMULARIOS:</b> Hay un rol de pago establecido.</p>			
<p><b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A</p>			
<b>CAMBIOS:</b>		<b>Nº</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>
MEJORA:		0	Contadora de la comunidad
FUSIÓN:		1	
CREACIÓN:		0	
ELIMINACIÓN:		0	
			Ecónoma local y provincial


**Tabla 22**

 <p>SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS</p>		<h2>HOJA ANALISIS ISO</h2>			
<b>PROCESO:</b> PAGO PROVEEDORES			<b>CÓDIGO:</b>		PPREP
<b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el manejo, aprobación, administración y control de todas las compras de bienes y/o servicios que se hagan en la Comunidad.					
<b>ALCANCE:</b> Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar una compra y el manejo del pago por bienes y/o servicios recibidos, que comprenden: la elaboración de la requisición de compra, aprobación de acuerdo a los niveles de autorización, recepción de proformas, autorización y pago al proveedor.					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Otras áreas	Elaboración de requisición de compras para aprobación, verificación inventarios.			
2	Consejo local/contadora	Aprobación de la adquisición de acuerdo al monto de la misma.			
3	Consejo Provincial	Aprobación de acuerdo al presupuesto asignado			
4	Consejo General	Envío al consejo General para la aprobación respectiva \$23.000			
5	Ecónoma/contadora	Solicita tres cotizaciones a proveedores			
6	Contadora	Solicita al proveedor el producto			
7	Contadora	Verifica los bienes adquiridos			
8	Contadora/Ecónoma	Se elabora el cheque y firman las responsables			
9	Contadora/Ecónoma	Se realiza el pago al proveedor			
<b>RELACIÓN:</b> ANTECEDE: Verificación y análisis del stock existente.					
CONTINUA: Necesidad cubierta con la compra realizada.					
<b>FORMULARIOS:</b> proforma de compra					
<b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A					
<b>CAMBIOS:</b>		<b>Nº</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
MEJORA:		0	Contadora de la comunidad	Ecónoma local y provincial	
FUSIÓN:		3			
CREACIÓN:		0			
ELIMINACIÓN:		0			


**Tabla 23**

 <p>SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS</p>		<h2>HOJA ANALISIS ISO</h2>			
<b>PROCESO:</b> INGRESOS Y COBROS			<b>CÓDIGO:</b>		ICOEP
<b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el manejo, aprobación, administración y control de todas las ventas de bienes y/o servicios que se hagan en la Comunidad.					
<b>ALCANCE:</b> Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al registrar un ingreso por matrículas, otros ingresos y el manejo de sus cobros, este proceso comprenderá: envío y recepción de la información, actualización en bases de datos, cobros, depósitos en el banco y control de cuentas por cobrar.					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Departamento de Sistemas	Envío del listado de pensiones al banco.			
2	Padre de Familia	Realiza el pago en el banco o en el colegio y recibe la factura			
3	Contadora/Ecónoma	Verificación de la contabilidad y emisión del comprobante de			
4	Banco	Envío diariamente la información de los pagos realizados por los			
5	Ecónoma/contadora	Actualización de la base de datos y se emite reportes de cuadro.			
6	Contadora/Ecónoma	Diariamente se verifica la contabilidad y se realizan los ajustes.			
7	Contadora	Al fin de mes se realiza el cierre de mes y estados financieros.			
8	Contadora/Ecónoma	Se adiciona una multa a quienes no pagaron puntuales.			
9	Contadora/Ecónoma	Se emite el listado de los estudiantes con deudas vencidas.			
10	Contadora	Revisión del reporte versus las notificaciones emitidas.			
<b>RELACIÓN:</b> ANTECEDE: Asistencia de las estudiantes. CONTINUA: Cobro de pensiones mensualmente.					
<b>FORMULARIOS:</b> N/A					
<b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A					
<b>CAMBIOS:</b>		<b>Nº</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
MEJORA:		0	Contadora de la comunidad	Ecónoma local y provincial	
FUSIÓN:		2			
CREACIÓN:		0			
ELIMINACIÓN:		0			

**Tabla 24**


 <p><b>SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS</b></p>		<p><b>HOJA ANALISIS ISO</b></p>			
<p><b>PROCESO:</b> REVISIÓN Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS</p>		<p><b>CÓDIGO:</b></p>		<p>REDIMP</p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el manejo, elaboración de los anexos transaccionales, formularios: 103 y 104 para cumplir con las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas y operar bajos los parámetros legales vigentes en el país.</p>					
<p><b>ALCANCE:</b> Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar los anexos transaccionales, formularios 103 y 104, este proceso comprenderá: compilación de los formularios correspondientes, envío y recepción de la información de los diferentes establecimientos, conciliación con los mayores auxiliares, consolidación del DIMM.</p>					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Comunidades o establecimientos	Envío de los anexos transaccionales, formularios 103 y 104.			
2	Asistente de contabilidad	Recepción de la información, control de los archivos y físicos de las casas que envían la información.			
3	Asistente de contabilidad	Validación de los archivos con el software.			
4	Asistente de contabilidad	Revisión de los registros ingresados en el Anexo transaccional			
5	Asistente de contabilidad/contadora	Se realiza un informe detallada si ha existido o no errores			
6	Asistente de contabilidad	Revisión de los formularios 103 y 104 de acuerdo al talón resumen.			
7	Asistente de contabilidad/contadora	Consolidación del Anexo transaccional y formularios 103 y 104.			
8	Asistente de contabilidad	Una vez consolidado el DIMM se procede a la revisión y comparación de la información consolidada.			
9	Asistente de contabilidad/contadora	Se cuadran la información del DIMM y formularios consolidados, se guarda la información para su aprobación por la Ecónoma Provincial.			
10	Contadora	Se ingresa a la página WEB del SRI para realizar la declaración de impuestos.			
<p><b>RELACIÓN:</b> ANTECEDE: Desarrollo de las actividades que involucra ingresos y gastos de la Sociedad CONTINUA: Declaración y presentación del Anexo Transaccional y formularios 103 y 104.</p>					
<p><b>FORMULARIOS:</b> DIMM, formularios 103, 104, Anexo Transaccional.</p>					
<p><b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A</p>					
<b>CAMBIOS:</b>		<b>Nº</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
MEJORA:		0	Contadora de la comunidad	Ecónoma local y provincial	
FUSIÓN:		0			
CREACIÓN:		0			
ELIMINACIÓN:		0			

**Tabla 25**

 <p><b>SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS</b></p>		<p><b>HOJA ANALISIS ISO</b></p>			
<p><b>PROCESO:</b> CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</p>		<p><b>CÓDIGO:</b></p>		<p>CESFIEP</p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el manejo, elaboración de los estados financieros de acuerdo a las NIFy parámetros legales vigentes en el país.</p>					
<p><b>ALCANCE:</b> Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar los estados financieros, este proceso comprenderá: registro de diarios, mayores, balances, conciliaciones bancarias de los diferentes establecimientos de la Sociedad para la consolidación por parte de la Contadora General.</p>					
<b>Nº</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>			
1	Contadoras de las comunidades o establecimientos	Se reciben los estados financieros con sus respectivos anexos.			
2	Contadora	La recepción de los estados financieros es asentada en un registro de control.			
3	Contadora	Los Estados Financieros son revisados a través de varios controles.			
4	Contadora	Revisión de los Activos que sean iguales a los Pasivos y Patrimonio.			
5	Contadora	Revisión de los saldos de las cuentas del Balance que estén soportados con los respectivos anexos.			
6	Contadora	Revisión de los anexos considerando algunos parámetros de control			
7	Asistente de contabilidad/contadora	Se emite un informe de observaciones para generar ajustes y/o reclasificación de los Estados Financieros de las comunidades.			
8	Contadora/asistente de contabilidad.	Se recibe un informe de las comunidades en respuesta a las observaciones realizadas a los Estados financieros.			
9	Asistente de contabilidad/contadora	Revisión de los códigos de las cuentas de los Balances que coincidan con el plan de cuentas aprobado por el Economato			
10	Contadora	Se identifican las partidas por Cobrar o Pagar a la Matriz			
11	Contadora	Se identifican registro de ingresos y gastos en las comunidades			
12	Contadora	Sumatoria de Balances de las comunidades			
13	Contadora	Se documenta los asientos de eliminación.			
14	Contadora/responsables comunidades	Impresión del detalle de los Balances			
15	Contadora/Ecónoma Provincial	Revisión y aprobación del Estado Financiero consolidado y los anexos.			
<p><b>RELACIÓN:</b> ANTECEDE: Desarrollo de las actividades que involucra ingresos y gastos de la Sociedad</p> <p>CONTINUA: Consolidación y presentación de los Estados Financieros.</p>					
<p><b>FORMULARIOS:</b></p>					
<p><b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A</p>					
<b>CAMBIOS:</b>		<b>Nº</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
MEJORA:		0	Contadora General	Ecónoma provincial	
FUSIÓN:		0			
CREACIÓN:		0			
ELIMINACIÓN:		0			



**Tabla 26**

		<h2>HOJA ANALISIS ISO</h2>			
SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS		PROCESO: INSCRIPCIONES Y MATRICULAS		CÓDIGO: INMAES	
<p><b>OBJETIVO:</b> Establecer normas para el manejo, aprobación y control de todas las inscripciones y matrículas de las estudiantes que ingresan a nuestras instituciones educativas.</p>					
<p><b>ALCANCE:</b> Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al registrar un ingreso de estudiantes a nuestras instituciones por matrículas, este proceso comprenderá: inscripción, paso de las pruebas de ingreso y aceptación de las estudiantes, actualización de la base de datos, cobros, depósitos en el banco y control de la lista de estudiantes.</p>					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES			
1	Rectora/directora de la Básica	Se estima cupos disponibles, número de aulas y se elabora un reporte.			
2	Secretaria	Se publica el horario de las inscripciones.			
3	Secretaria/Rectora/Directora	Se recepta las inscripciones.			
4	Rectora/directora de la Básica	Se toma las pruebas de ingreso a las aspirantes.			
5	Responsables EB y Bachillerato.	Se califica las pruebas y se publica los resultados.			
6	Secretaria	La lista de las estudiantes aprobadas se entrega en colecturia para que realicen el respectivo ingreso al sistema de las estudiantes.			
7	Responsables establecimientos	Se elabora un horario de matrículas, los requisitos para las matrículas			
8	Colectora	Se depura en el sistema la lista de las estudiantes del próximo año			
9	Contadora/Ecónoma	Se obtiene el reporte de cuentas por cobrar y se envía al Banco			
10	Banco	Elabora un ticket o comprobante de depósito.			
11	Contadora	Se envía a los padres de familia la factura.			
<p><b>RELACIÓN:</b> ANTECEDE: Terminación del año lectivo y verificación de cupos disponibles. CONTINUA: Ingreso de las estudiantes a los establecimientos salesianos.</p>					
<p><b>FORMULARIOS:</b> N/A</p>					
<p><b>TERMINOLOGÍA:</b> N/A</p>					
<b>CAMBIOS:</b>		<b>Nº</b>	<b>SUPERVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>	
MEJORA:		0	Contadora de la comunidad	Ecónoma local y provincial	
FUSIÓN:		0			
CREACIÓN:		0			
ELIMINACIÓN:		0			

### 4.2.3. FLUJO DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Una acción que mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

Es recomendable tener en cuenta las siguientes alternativas básicas de mejora para los procesos operativos y de servicios:

- Simplifica y eliminar burocracia.
- Normalizar la forma de realizar las actividades.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.
- Reducir el tiempo de ciclo.
- Análisis del valor.

La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

Esta mejora continua produce beneficios para los usuarios/clientes, como por ejemplo un mejor cumplimiento de sus requisitos, para la institución mayor sensibilidad para detectar las oportunidades y aumentar la eficiencia y para las personas un aumento de la capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado.

Además una adecuada mejora de los procesos contribuye a:


- ✓ Disminuir el uso de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, entre otros), aumentando la eficiencia de los mismos.
- ✓ Disminuir los tiempos de servicio, aumentando la productividad.
- ✓ Disminuir los errores en los procesos, ayudando a prevenirlos.
- ✓ Ofrecer una visión sistemática de las actividades de la organización.

Proceso N° 1																	
Nombre del Proceso:		NÓMINA								Subproceso:		N/A					
Responsable Proceso:		Ecónoma-contadora															
Frecuencia:		Continúa															
Ingresa:		Obligaciones patronales								Tiempo Total:		298		Eficiencia en Tiempo:		63,76%	
Resultado:		Profesores satisfechos								Costo Total:		214		Eficiencia en Costo:		63,76%	
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						Tiempo (min)		Costo (USD)						
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V					
1	Secretaria	Se recibe de parte de la secretaria, el número de horas trabajadas por los profesores.	X										10			7,19	
2	Ecónoma, contadora	Elaboración de la pre-nómina, validación de los valores generados y los saldos existentes en los auxiliares.		X									45	20	32,36	14,38	
3	Ecónoma, contadora	Aprobada la pre-nómina se emite la nómina definitiva, junto con los roles individuales, rol general y los archivos de pago al IESS. Realizado esta acción se realizarán los asientos automáticos en el sistema.			X								35	10	25,17	7,19	
4	Ecónoma, contadora	Se genera un archivo plano que es enviado al banco para el pago de los profesores que tienen cuenta en el banco, caso contrario se los paga directamente con cheque					X						75	60	53,94	43,15	
5	Ecónoma, contadora	La Contadora entregará a la Ecónoma los roles individuales para que sean entregados al personal.		X									35		25,17	-	
6	Secretaria	Se archiva los roles generales en Colecturía y la copia de los roles individuales son enviadas a Secretaría para su archivo en la carpeta de cada persona.												8	-	5,75	
		Fin de Proceso	X													-	
<b>TOTALES</b>								<b>190</b>	<b>108</b>	<b>136,6</b>	<b>77,67</b>						
EFICIENCIA EN TIEMPO %								63,76%									
EFICIENCIA EN COSTO %								63,76%									




Proceso N° 3													
Nombre del Proceso: PAGO PROVEEDORES					Subproceso: N/A								
Responsable Proceso: ECÓNOMA/CONTADORA													
Frecuencia: De acuerdo a las necesidades													
Ingresa: Requerimientos de proveedores					Tiempo Total: 265		Eficiencia en Tiempo: 60,38%						
Resultado: Pago por bienes y servicios adquiridos					Costo Total: 191		Eficiencia en Costo: 60,38%						
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA						Tiempo (min)		Costo (USD)		
									A.V.	N.A.V	A.V.	N.A.V	
1	Otras áreas	Elabora requisición de compras para aprobación de acuerdo a nivel de autorización y envía al responsable de los inventarios para verificar existencias	X							30	20	21,57	14,38
2	Consejo Locl/contadora	Aprobación de la adquisición de acuerdo al monto presentado.								20	-	14,38	-
5	Consejo Provincial	Si la Compra es mayor a USD\$10000 se envía al Consejo Provincial para coordinar aprobación de acuerdo al presupuesto asignado									10	-	7,19
6	Consejo General	Si la Compra es mayor a USD\$23000 se envía al Consejo General a través del Consejo Provincial para su aprobación									15	-	10,79
7		Solicita tres cotizaciones a proveedores								45	20	32,36	14,38
8		Solicita al proveedor el producto o servicio								30		21,57	-
9		Verifica los bienes adquiridos en cuanto a condición y detalle de factura y envía a la Contadora para proceder el pago al proveedor									25	-	17,98
10		Verifica los asientos contables automáticos realizados con los reportes que le genera el sistema.										-	-
11		De acuerdo al plan de pagos a proveedores, se elabora cheque y envía a Economato / Dirección para las firmas autorizadas								25	15	17,98	10,79
12		Realiza el pago al proveedor								10		7,19	-
		Fin de proceso										-	-
<b>TOTALES</b>									<b>160</b>	<b>105</b>	<b>115,06</b>	<b>75,51</b>	
									<b>60,38%</b>				
									<b>60,38%</b>				


**Tabla 27**

 <p>SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS</p>		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>			CODIGO: RPEP	
					FECHA: 08-Ago-09	
<b>PROCESO:</b>		NOMINA				
<b>OBJETIVO:</b>		Establecer normas para el manejo, administración y control de la nómina del personal que labora en la comunidad.				
<b>ALCANCE:</b>		Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar la administración de la nómina del personal administrativo y pedagógico, este proceso comprenderá: la recopilación de la información para los rubros considerando dentro de los ingresos y egresos de salarios del personal.				
<b>A.- SITUACION ACTUAL</b>						
1 Se recibe de parte de la secretaria, el número de horas trabajadas por los profesores.						
2 Se recibe un detalle por persona de los valores a ser considerados como ingresos, así como los descuentos.						
3 Se elabora la pre nómina en el sistema para lo cual la contadora realizará un validación de los valores						
4 Aprobada la pre nómina se emite la nómina definitiva, junto con los roles individuales.						
5 Se genera un archivo plano que es enviado al banco para el pago de los profesores						
6 La contadora entregará a la ecónoma los roles individuales para que sean entregados al personal.						
7 Se archiva los roles generales en colecturía y la copia de los roles individuales son enviadas a Secretaria.						
<b>B.- SITUACION PROPUESTA</b>						
1 Se recibe la información sobre el número de horas trabajadas						
2 Elaboración de la pre nómina, validación de los valores generados						
3 Emisión de la nómina definitiva, roles de pago: general e individual.						
4 Generación del archivo plano para enviar al banco para pago a empleados.						
5 La contadora entregará a la ecónoma los roles individuales.						
6 Se archiva los roles generales y la copia de roles individuales.						
<b>OBSERVACIONES</b>						
<b>INDICADORES</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>SITUACION PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>	<b>BENEFICIO ESPERADO</b>	
					<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Eficacia y eficiencia en las tareas asignadas		59,65%	63,76%	4,11		
% de cumplimiento						

**Tabla 28**

		<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>			CODIGO: ICOEP	
					FECHA: 08-Ago-09	
SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS						
<b>PROCESO:</b>		INGRESOS Y COBROS				
<b>OBJETIVO:</b>		Establecer normas para el manejo, aprobación, administración y control de todas las compras de bienes y/o servicios que se hagan en la Comunidad.				
<b>ALCANCE:</b>		Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al realizar una compra y el manejo del pago por bienes y/o servicios recibidos, que comprenden: la elaboración de la requisición de compra, aprobación de acuerdo a los niveles de autorización, recepción de proformas, autorización y pago al proveedor.				
<b>A.-</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>				
		1 Se envía al abanco el listado de pensiones de las alumnas el último día hábil previo al período de cobro				
		2 El padre de familia decide pagar en el banco hasta el 20 de cada mes o durante todo el mes en el colegio.				
		3 El padre de familia realiza el pago y se le entrega la factura. Al final del día se realiza el depósito en el banco.				
		4 Si el pago se realizó en el colegio, la copia de la factura se entrega a Contabilidad para la verificación				
		5 El banco entrega diariamente la información de los pagos realizados por los padres de familia via internet.				
		6 Se verifica las alumna que no han cancelado en el colegio o en el banco y se actualiza la base de datos.				
		7 Diariamente la contadora verifica la contabilidad automática realizada				
		8 A fin de mes se realiza el cierre del período y se efectúa un cuadro entre los auxiliares y los estados financier				
		9 A las cuentas que no se cobraron en el mes correspondiente, se adicionará un valor de USD \$2 como multa.				
		10 La contadora emitirá un listado de alumnos con deudas vencidas y notificaciones de aviso				
		11 La contadora revisa el reporte versus las notificaciones emitidas por el sistema y las envía a secretaria.				
<b>B.-</b>		<b>SITUACION PROPUESTA</b>				
		1 Envío del listado de pensiones al banco.				
		2 Realiza el pago en el banco o en el colegio y recibe la factura.				
		3 Verificación de la contabilidad y emisión del comprobante de egreso.				
		4 Envío diariamente la información de los pagos realizados por los PPF.				
		5 Actualización de la base de datos y se emite reportes de cuadro.				
		6 Diariamente se verifica la contabilidad y se realizan los ajustes.				
		7 Al fin de mes se realiza el cierre de mes y estados financieros.				
		8 Se adiciona una multa a quienes no pagaron puntuales				
		9 Se emite el listado de los estudiantes con deudas vencidas.				
		10 Revisión del reporte versus las notificaciones emitidas.				
<b>OBSERVACIONES</b>						
<b>INDICADORES</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>SITUACION PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>	<b>BENEFICIO ESPERADO</b>	
					<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Puntualidad y 0 multas		46,54	60,26	13,72		
Número de reclamos de los usuarios						
% de cumplimiento						

**Tabla 29**

 <p>SOCIEDAD DE MADRES SALESIANAS</p>	<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>				CODIGO: PPREP	
					FECHA: 08-Ago-09	
<b>PROCESO:</b>		PAGO A PROVEEDORES				
<b>OBJETIVO:</b>		Establecer normas para el manejo, aprobación, administración y control de todas las ventas de bienes y/o servicios que se hagan en la Comunidad.				
<b>ALCANCE:</b>		Este procedimiento tiene como objetivo cubrir las diferentes etapas que se seguirán al registrar un ingreso por matrículas, otros ingresos y el manejo de sus cobros, este proceso comprenderá: envío y recepción de la información, actualización en bases de datos, cobros, depósitos en el banco y control de cuentas por cobrar.				
<b>A.- SITUACION ACTUAL</b>						
1 Elabora requisición de compras para aprobación de acuerdo a nivel de autorización						
2 Verifica el nivel de inventarios y envía a la Ecónoma para la aprobación de la compra.						
3 Si la compra es igual o menor a USD 5000 se requiere autorización de la Animadora, ecónoma de la casa.						
4 Si la compra es mayor a 5000 y menor a 10000 se requiere la autorización del consejo local.						
5 Si la compra es mayor a \$ 10000 se envía al Consejo Provincial para coordinar la aprobación según presupues						
6 Si la compra es mayor a 23.000 se envía al Consejo General a través del Consejo Provincial para su aprobación						
7 Solicita tres cotizaciones a proveedores.						
8 Solicita al proveedor el producto o servicio.						
9 Verifica los bienes adquiridos en cuanto a condición y detalle de la factura y envía a la contadora para el pago						
10 Verifica los asientos contables automáticos realizados con los reportes que le genera el sistema.						
11 De acuerdo al plan de pagos a proveedores, se elabora el cheque y envía al Economato/Dirección para firmas						
12 Realiza el pago al proveedor.						
<b>B.- SITUACION PROPUESTA</b>						
1 Elaboración de requisición de compras para aprobación, verificación inventarios.						
2 Aprobación de la adquisición de acuerdo al monto de la misma.						
3 Aprobación de acuerdo al presupuesto asignado.						
4 Envío al consejo general para la aprobación respectiva \$ 23.000.						
5 Solicita tres cotizaciones a proveedores.						
6 Solicita al proveedor el producto.						
7 Verifica los bienes adquiridos.						
8 Se elabora el cheque y firman las responsables.						
9 Se realiza el pago al proveedor.						
<b>OBSERVACIONES</b>						
<b>INDICADORES</b>		<b>SITUACION ACTUAL</b>	<b>SITUACION PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>	<b>BENEFICIO ESPERADO</b>	
					<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Eficacia y eficiencia en las tareas asignadas		42,42	60,38	17,96		
% de cumplimiento						
Aplicabilidad en el área administrativa del manual						



**Tabla 30**

<b>MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO RESUMIDO</b>													
	NOMBRE PROCESO	SITUACIONAL ACTUAL				SITUACION MEJORADA				DIFERENCIAS			
		TIEMPO TOTAL (minutos)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO TOTAL (minutos)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO TOTAL (minutos)	COSTO TOTAL (USD)	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA EN COSTO
1	Nómina	285	205,00	59,65%	59,65%	298	214,00	63,76%	63,76%	93	9,00	0,04	0,04
2	Cobro de pensiones	376	270,00	46,54%	46,54%	390	280,00	60,26%	60,26%	14	10,00	0,14	0,14
3	Pagos a Proveedores	330	237,00	42,42%	42,42%	265	191,00	60,38%	60,38%	-65	-46,00	0,18	0,18
4	Revisión y declaración impuestos	365	262,00	78,08%	78,08%	365	262,00	78,08%	78,08%	0	0,00	0,00	0,00
5	Consolidación de estados financieros	320	230,00	87,50%	87,50%	320	230,00	87,50%	87,50%	0	0,00	0,00	0,00
6	Inscripción y matrículas	235	169,00	70,21%	70,21%	235	169,00	70,21%	70,21%	0	0,00	0,00	0,00

#### 4.2.4. FORMATOS ISO

##### FORMATO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL


Este formato un vez relleno se convierte en una Ficha de Puesto de Trabajo que puede ser utilizada por la organización para varios propósitos:

- ❖ Para analizar y diseñar la estructura de personas de una organización: el proceso de establecer un organigrama y proceder después a realizar una ficha de cada una de las posiciones definidas puede ayudar mucho a clarificar el modelo de gestión. Hay que tener en cuenta que no es lo mismo “funciones” que “responsabilidades”. Dos puestos de trabajo pueden desempeñar actividades incluidas en una misma función pero tener responsabilidades diferentes.
- ❖ Durante el proceso de selección de personal: la ficha se utiliza tanto para publicar anuncios de búsqueda de personal como para realizar una entrevista al candidato. Tomando la ficha como base, durante la entrevista de selección el candidato puede valorar con más exactitud si le interesa el trabajo, y por otro lado el entrevistador tiene una guía para profundizar en las aptitudes que el candidato puede ofrecer en base a las actividades que deberá desarrollar y la competencia (formación, experiencia y habilidades) inicial que ofrece.
- ❖ Para comunicar al personal formalmente cuáles son sus funciones y responsabilidades: es frecuente que en las organizaciones se produzcan confusiones o indefiniciones acerca de las actividades que son responsabilidad de cada persona. Con esta ficha todos los miembros de la organización tienen claro cuáles son sus responsabilidades, cuál es su rol en la organización, y qué se espera de cada uno<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> <http://www.portalcalidad.com/docs/186>

Tabla 31

	<b>PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>Código</b> : FT.01		
		<b>Edición</b> n: 1		
		<b>Fecha:</b>		
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> <p style="text-align: center; color: blue;"><b>SEGÚN EL PERSONAL A CONTRATARSE</b></p>				
<b>FUNCIONES:</b> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Docente  <input type="checkbox"/> Secretaria  <input checked="" type="checkbox"/> Calidad  <input type="checkbox"/> Servicio de apoyo  <input checked="" type="checkbox"/> Asistente de contabilidad  <input type="checkbox"/> Diseño de proyectos         </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas  <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración  <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento  <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna  <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas         </td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Secretaria <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio de apoyo <input checked="" type="checkbox"/> Asistente de contabilidad <input type="checkbox"/> Diseño de proyectos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas
<input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Secretaria <input checked="" type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio de apoyo <input checked="" type="checkbox"/> Asistente de contabilidad <input type="checkbox"/> Diseño de proyectos	<input type="checkbox"/> Contabilidad / Finanzas <input type="checkbox"/> RR.HH. / Administración <input checked="" type="checkbox"/> Mantenimiento <input checked="" type="checkbox"/> Logística interna <input type="checkbox"/> Cambio de utillajes, ajuste de máquinas			
<b>COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control específico de cada proyecto. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo.</li> <li>Identificar los productos No Conformes siguiendo la pauta del proyecto.</li> <li>Realizar el servicio de acuerdo con las indicaciones del Responsable del Establecimiento. Consultar la documentación disponible y verificar que se está haciendo lo que se ha planificado.</li> <li>Llevar a cabo actividades de requeridas por la Institución.</li> <li>Mantener el puesto de trabajo con el siguiente criterio: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio".</li> <li>Realizar con responsabilidad las actividades encomendadas.</li> <li>Preparación idónea para el puesto de trabajo.</li> <li>Disponibilidad y apertura para ser parte activa de la Sociedad de Madres Salesianas.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO/REQUISITOS MÍNIMOS</b>				
<b>FORMACIÓN</b>				
Especificar todos los títulos obtenidos y que la califican para el puesto de trabajo.				
<b>EXPERIENCIA</b>				
Detallar la experiencia que tiene.				
<b>APTITUDES</b>				
Capacidad de trabajo, responsabilidad, y atención.				
<b>OBSERVACIONES:</b>	<b>Firma:</b>  <b>Fecha:</b> __/__/__			

## FORMATO PARA INFORME DE ACCIÓN

Este formato es a la vez una guía sobre los pasos a seguir, y un soporte para documentar lo que se va haciendo.

Una acción correctiva no debe reducirse al trámite de rellenar el formato. Documentar lo que se hace es un requisito de la Norma, pero más importante es eliminar la causa o causas que provocaron los problemas o que los pueden producir.

**Tabla 32**

	<h1>INFORME DE ACCIÓN</h1>		CORRECTIVA
			PREVENTIVA
<b>Tema /Asunto:</b>		<b>Ref:</b>	
		<b>Fecha inicio:</b>	
		<b>Realizado por:</b>	
1.- Personas que participan en la acción y coordinador:		2.- Descripción del problema que se quiere eliminar o evitar:	
3.- Acciones precedentes o primeras acciones adoptadas:			
4.- Causa o causas que generan el problema o que lo pueden generar:			
5.- Soluciones que atacan la causa del problema, posibles acciones:			
6.- Acciones correctivas / preventivas finalmente realizadas, incluyendo fechas:			
7.- Acciones que se efectuarán para verificar la eficacia de las soluciones implantadas, fechas y responsables:			
8.- Resultados obtenidos, conclusión del expediente:			
NO DEBE CONCLUIRSE UNA ACCIÓN HASTA QUE NO SE HAYA VERIFICADO LA EFICACIA DE LAS SOLUCIONES IMPLANTADAS O BIEN SE HAYAN ARGUMENTADO LAS CAUSAS DE SU CIERRE		Firma Responsable de la acción:  Fecha cierre:	

## **FORMATO PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS ALCANZADOS EN LA INSTITUCIÓN.**

Este formato se puede utilizar para documentar los objetivos de la organización, definir el plan de acciones a realizar para conseguir los objetivos establecidos, y documentar los resultados fruto de su seguimiento.

La estructura de este formato está preparada para contener la información mínima para la definición y puesta en funcionamiento de un plan de mejora basada en el establecimiento de objetivos. La información se estructura en 3 partes:

1. Definición de lo que queremos conseguir y cuándo. Es habitual que el objetivo se establezca tomando como base un indicador de la empresa, como por el ejemplo el número de quejas del usuario por cada 100 atendidos. Como sabemos, ISO 9001:2000 demanda que los objetivos establecidos sean medibles.

2. Definición de lo que vamos a hacer para conseguir cada objetivo. Es obvio que los resultados no se consiguen sólo con desearlos, hace falta hacer algo más. Este algo más debe traducirse en acciones tangibles: qué vamos a hacer, quién lo va a hacer y cuándo. Esta segunda parte del formato se divide en estas 3 áreas, las básicas de cualquier plan.

3. Registro de lo que vamos consiguiendo y cuándo. Para que los planes tengan éxito, y en especial cuando se trata de planes de mejora, es imprescindible disciplina y control.

**Tabla 33**

 <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS 200X</b></p>									
Nº	FECHA INICIO	OBJETIVO	SITUACIÓN INICIAL	FECHA LÍMITE	ACCIONES PARA CONSEGUIR EL OBJETIVO			SEGUIMIENTO	
					FECHA	ACCIONES	RESPONSABLE/S	FECHA	COMENTARIOS

**FORMATO PARA PLANIFICAR TAREAS**

Este formato sirve para planificar cualquier conjunto de actividades desarrolladas a lo largo de un año.

Es básicamente una plantilla que ahorra trabajo, ya que se la puede utilizar como base para avanzar en su diseño.

Se puede utilizar para planificar grandes o pequeños eventos referentes a la parte administrativa en los diferentes establecimientos de la Sociedad, como por ejemplo el plan de reuniones de seguimiento para el sistema contable, el plan de reuniones de revisión y/o actualización y capacitación de contadoras y ecónomas de la Institución, entre otros.

La forma de rellenar las casillas de cada mes consiste en sombrear las celdas de los meses donde tiene lugar el evento de una fila. Después, en la casilla superior se escribiría la fecha concreta, y en la parte de abajo el código de expediente que corresponde al evento.

**Tabla 34**

ACTIVIDADES	MES											
	ENE RO	FEBRE RO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST O	SEP.	OCTUB RE	NOV.	DIC.
REUNIONES DE SEGUIMIENTO												
ACTUALIZACIÓN Y/O CAPACITACIÓN												
REUNIONES DE REVISIÓN												
...X												

## **FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la institución de la competencia haciéndola única.

Son un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los miembros de la institución ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales de la Sociedad.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia dentro de la institución, sabes cuáles son los procesos o características que distinguen el servicio que se brinda y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Cada iniciativa tiene diferentes puntos claves que llevarán al éxito, en el caso de la Sociedad de Madres Salesianas la clave podría estar en la educación salesiana caracterizada por el Sistema Preventivo propio de Don Bosco.

## **VENTAJAS**

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar objetivos propuestos.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia dentro de la institución es la matriz FODA, que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer en el ámbito interno sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelven o desenvolverá<sup>14</sup>.

La Sociedad de Madres ha definido los siguientes factores como determinantes para el cumplimiento de la misión. Los factores son:

---

<sup>14</sup> Cfr. <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>



- Generación de valor para el usuario.
- Desarrollo de una cultura de servicio al usuario.
- Fortalecimiento de la confianza y compromiso como institución educativa.
- Desarrollo de una imagen de educadoras según el corazón del Buen Pastor.
- Soporte administrativo a la labor de educación.
- Mantenimiento de una infraestructura tecnológica adecuada.
- Independencia de criterio.<sup>15</sup>

#### **4.2.5. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por quienes dirigen o administran el proyecto u organización, y son posteriormente utilizados permanentemente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura, en el caso de la Sociedad de Madres Salesianas estarían ligados al número de estudiantes y padres de familia satisfechos de la educación recibida así como la reducción en el tiempo invertido en los diferentes procesos relativos a pago de pensión, matrículas entre otros.

---

<sup>15</sup> Cfr. [http://triton.uniandes.edu.co/~eforcers/cifi.uniandes.edu.co/Sobre/factores\\_claves.php](http://triton.uniandes.edu.co/~eforcers/cifi.uniandes.edu.co/Sobre/factores_claves.php)

## TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Existen varias clasificaciones de los indicadores de gestión.

- Según los expertos en contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño, financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de resultados, y los otros cuatro tienen que ver con los medios para lograr los resultados<sup>16</sup>.
- Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

## CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que se puede mencionar:

- ❖ Relevante es decir que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la institución.
- ❖ Claramente definido esto es que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- ❖ Fácil de comprender y usar.
- ❖ Comparable es decir que se pueda comparar sus valores entre instituciones, y en la misma institución a lo largo del tiempo.

---

<sup>16</sup> [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)

- ❖ Verificable y Costo-Efectivo, es decir que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

“Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”<sup>17</sup>.

Actualmente el éxito está vinculado a la habilidad de la institución para explotar todas sus capacidades y habilidades. Este ambiente de continuos cambios hace necesario que las instituciones, para mantener e incrementar su participación en un mercado altamente competitivo como es el educativo, tenga claro a lo largo de todo su recorrido el analizar y evaluar los procesos de la organización, es decir es indispensable tener claro el sistema de medición de desempeño.

“La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una organización”<sup>18</sup>.

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la institución un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. El sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- ✓ Comunicar la estrategia
- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar los problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Entender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la institución.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✓ Medir comportamientos.
- ✓ Facilitar la delegación en las personas.

---

<sup>17</sup> Harrington, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Colombia: Editorial Norma, 1994.

<sup>18</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_medir\\_y\\_para\\_que](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que)

- ✓ Integrar la compensación con la actuación.

De acuerdo con lo antes mencionado se entiende que la razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la organización.

Tomando en cuenta estos verbos se va a proceder a definir los indicadores de gestión del área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas.

No.	NOMBRE DEL INDICE	MIDE	TIPO	FORMULA	FRECUENCIA
1	Nivel de satisfacción del usuario	Grado de satisfacción de clientes atendidos	Satisfacción	$\frac{\# \text{ usuarios satisfechos}}{\# \text{ usuarios atendidos}} \times 100$	mensual
2	Nivel de aceptabilidad	# de estudiantes nuevas	Satisfacción	$\frac{\# \text{ estudiantes nuevos}}{\# \text{ estudiantnes actuales}} \times 100$	anual
3	Capacitación y actualización continua del personal	Eficacia y eficiencia del personal.	calidad	$\frac{\# \text{ personal capacitado}}{\text{total de personal}} \times 100$	semestral
4	% entrega reales vs requerimientos	Puntualidad y 0 errores	Calidad	$\frac{\# \text{ informes presentados}}{\# \text{ informes solicitados}} \times 100$	periódico
5	Eficacia y eficiencia en las tareas asignadas	% de cumplimiento	eficiencia	$\frac{\# \text{ tareas cumplidas}}{\# \text{ tareas asignadas}} \times 100$	periódico
6	Cumplimiento de metas	% de cumplimiento	calidad	$\frac{\# \text{ metas alcanzadas}}{\# \text{ metas propuestas}} \times 100$	continuo
7	Optimización de recursos	0 desperdicio	eficacia	$\frac{\# \text{ recursos}}{\# \text{ metas alcanzadas}} \times 100$	continuo
8	Presentación de estados financieros	Eficiencia en la información contable y tributaria	eficiencia	$\frac{\# \text{ estados financieros oportunos}}{\# \text{ estad financieros presentados}} \times 100$	mensual
9	Optimización de los equipos y tecnología de la Sociedad	Eficiencia en la utilización de los equipos y su mantenimiento	Calidad	$\frac{\# \text{ equipo utilizado}}{\# \text{ total de equipo existente}} \times 100$	oportunamente

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al final de este desarrollo de tesis presento algunas consideraciones y reflexiones fruto del estudio y profundización del tema tratado a lo largo de la tesis.

- ❖ La Sociedad de Madres Salesianas se dedica a la educación a nivel nacional, para niñas y jóvenes de nivel primario, secundario. Y el área administrativa actualmente no cuenta con un manual de procedimientos y procesos para que el servicio que brinda tenga éxito.
- ❖ El análisis FODA realizado ha evidenciado que la Sociedad no cuenta con un manual de procedimientos y procesos definido que le permita integrar los recursos con los que cuenta a fin de cumplir con las funciones, responsabilidades y competencias y de esta manera contribuir al logro de sus objetivos.
- ❖ El diagnóstico situacional efectuado contribuyó a identificar las variables de apoyo las mismas que impulsan la consecución de los objetivos presentes y futuros de la Sociedad. Para esto se realizó el análisis del ambiente externo e interno, permitió plantear las oportunidades y amenazas; así como también las fortalezas y debilidades, con la finalidad de generar estrategias, políticas y procesos para mejorar el camino de la Sociedad.
- ❖ Del análisis del ambiente externo se concluye, que el factor social, jurídico y el factor tecnológico constituyen oportunidades altas, y el factor tecnológico representa una oportunidad media para la Sociedad, mientras que el factor económico, las tasas de interés y la inflación constituyen amenazas.

- ❖ Dentro del ambiente interno, se determinó que las instalaciones, equipos y usuarios representan fortalezas; a diferencia de que el no contar con un software adecuado, la falta de un manual, el no tener procesos bien definidos y la falta de procesos representan amenazas para la Sociedad.
- ❖ Los principios y valores planteados en la matriz axiológica son representativas de la Sociedad, se cumplen y se aplican de manera lógica casi en su totalidad entre todos los miembros de la Sociedad para que los usuarios estén satisfechos del servicio recibido.
- ❖ En lo referente a la misión y visión se concluye que la Sociedad contaba con esta información y se hizo algunos cambios que permiten identificar la función o tarea básica de la Sociedad y la visión que es una ayuda para que la Sociedad se proyecte hacia el futuro.
- ❖ El Direccionamiento Estratégico permitió determinar de manera clara el direccionamiento que debe seguir la sociedad a partir del análisis de la situación actual y misión; con la finalidad de unificar criterios y aprovechar las posibilidades futuras para alcanzar la visión de la sociedad.
- ❖ La cadena de valor de la Sociedad, que al ser una institución que brinda un servicio se ha tomado en cuenta cinco pasos reclutar, preparar, proponer, brindar y afinar; estos pasos parten de la idea de que la Sociedad debe crear valor en el servicio educativo que ofrece. En la cadena de valor están presentes procesos básicos, gobernantes y de apoyo.
- ❖ Se realizó un inventario de procesos, se seleccionó y se realizó un análisis de los mismos con el fin de evidenciar los que tienen mayor incidencia en el funcionamiento de la Sociedad. También se elaboró las hojas de costos y por último se elaboró diagramas de análisis de los procesos seleccionados donde se obtuvo información de los tiempos, costos y eficiencias de cada proceso.

- ❖ La aplicación de formatos ISO permite presentar propuestas de mejoramiento de los procesos levantados y analizados, determinando eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que hay que estudiarlos para ser mejorados.
- ❖ Para el mejoramiento de los procesos se puede adoptar cuatro acciones como son: mejoramiento, fusión, eliminación y creación. Para mejorar los procesos se utilizarán herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados, estos son: Hojas ISO, flujo diagramación, hojas de mejoramiento e indicadores de gestión.
- ❖ Una vez aplicadas las acciones y herramientas de mejoramiento se obtuvo como resultado el incremento en la eficiencia y eficacia de los procesos estudiados con respecto a la situación actual.
- ❖ Teniendo en cuenta la misión, visión, políticas, FODA, estrategias de la Sociedad se establecieron indicadores de gestión para cada uno y se identificaron las responsabilidades por áreas y por personas concretas.
- ❖ En base a los resultados de los indicadores de gestión se puede concluir que la mayoría de procesos se acercan al estándar de medición establecido lo cual significa que los procesos desarrollados por la Sociedad son eficientes y efectivos.
- ❖ La presente tesis pretende conseguir el mejoramiento del área administrativa de la Sociedad de Madres Salesianas mediante el continuo mejoramiento de los procesos y la propuesta del manual de procesos y procedimientos para ser practicado por todos los establecimientos pertenecientes a la Sociedad.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Estudiar, aplicar y controlar la puesta en marcha del manual, con la finalidad de orientar el cumplimiento de las actividades de la Sociedad, facilite el cumplimiento de funciones, responsabilidades y competencias y permite la consecución de objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Capacitar y motivar periódicamente al personal administrativo de la Sociedad para reducir los errores y lograr un personal comprometido con los objetivos de la Sociedad.
- ✓ Es necesario e importante la implementación de las estrategias que se propusieron, para de esta manera aprovechar las oportunidades y fortalezas, enfrentar las amenazas y disminuir las debilidades de la Sociedad.
- ✓ Se recomienda permanentemente controlar que el direccionamiento estratégico se cumpla de acuerdo a lo planificado.
- ✓ Establecer y aplicar mecanismos de control, políticas, estrategias, evaluación del desempeño y realizar un eficiente reclutamiento, selección y contratación de personal para el área administrativa de la Sociedad, ya que el grado de satisfacción de los usuarios depende en gran parte de la eficiencia y efectividad del cumplimiento de sus responsabilidades.
- ✓ Fortalecer, divulgar y mantener la aplicación de principios y valores con quienes son parte de la Sociedad.
- ✓ Se recomienda la aplicación y control de la misión, la visión, los objetivos generales y específicos, las políticas y las estrategias propuestos, lo que permitirá tener con claridad a dónde se pretende llegar en los próximos cinco años.

- ✓ Evaluar periódicamente las diferentes actividades que realiza la Sociedad de Madres Salesianas para que el mejoramiento planteado se haga realidad a lo largo del tiempo.
- ✓ Aplicar las herramientas administrativas para el mejoramiento de los procesos le levantados y analizados, ya que nos permiten determinar las eficiencias tanto en tiempos y costos así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman los procesos. Para mejorar procesos se utilizarán varias herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados; estas son: Hoja ISO, Flujo diagramación, Hoja de mejoramiento y matriz de análisis comparativa.
- ✓ Aplicar cadenas de valor, indicadores de gestión, factores de éxito y organización por procesos permanentemente para evaluar la efectividad, el desempeño y niveles de satisfacción alcanzados al implementar la mejora en los procesos.
- ✓ Evaluar y analizar los resultados de indicadores de gestión con la finalidad de proponer soluciones a los indicadores que tienen un nivel de porcentaje inferior a los estándares establecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo, *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2001.
2. MORA, Julia. "*Transformación y gestión curricular*". En: Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia, septiembre de 1999.
3. EVANS James, LINDSAY William, *Administración y control de la calidad*, sexta edición, Internacional Thomson Editores, S.A., México, 2005.
4. VAN HORNE James, WACHOWICZ John, *Fundamentos de Administración Financiera*, undécima edición, Pearson Educación, México, 2002.
5. LOVELOCK Christopher, REYNOSO Javier, D'ANDREA Guillermo, HUETE Luis, *Administración de Servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*, primera edición, Pearson Educación, México, 2004.
6. EFFY OZ PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY, GREAT VALLEY, *Administración de sistemas de información*, segunda edición, Internacional Thomson Editores, S.A., México, 2001.
7. DUBRIN Andrew, *Fundamentos de Administración*, quinta edición, Internacional Thomson Editores, S.A., México, 2000.

8. AAVV, *Finanzas Corporativas*, séptima edición, Mc Graw Hill, México, 2007.
9. JOHNSON Ferry, ACHOLES Kevan, *Dirección Estratégica*, quinta edición, Pearson Prentice Hall, México.
10. Constituciones y reglamentos, Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, Escuela gráfica salesiana, Barcelona, 1983.
11. Código de Derecho Canónico, Biblioteca de Autores Cristianos, Edición bilingüe, Octava edición, Madrid, 1983
12. REVISTAS ESPECIALIZADAS
13. MEMORIAS TÉCNICAS DE SEMINARIOS
14. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
15. [www.google.com](http://www.google.com)
16. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
17. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
18. [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
19. [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
20. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)
21. [www.edukativos.com](http://www.edukativos.com)
22. [www.casadelibro.com](http://www.casadelibro.com)

23. [www.gestionyadministracion.com](http://www.gestionyadministracion.com)

24. [www.portalbioceanico.com](http://www.portalbioceanico.com)

25. [www.wipipedia.org](http://www.wipipedia.org)