



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos en un instituto de capacitación del idioma inglés en la ciudad de Guayaquil, año 2007

TESIS DE GRADO

TOPICO DE GRADUACIÓN: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD Y GESTION POR PROCESOS

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTROL DE GESTION
ESPECIALIZACIÓN: CALIDAD DE PROCESOS**

**Presentado por:
Pamela María Hidalgo Farías
Alexi Janeth Martínez Segura
Delia Patricia Terán Torres**

Guayaquil – Ecuador

2008

AGRADECIMIENTO

A mis tías Cecilia, Mercedes y Nelly las cuales me han apoyado en el transcurso de mi etapa universitaria.

Pamela Hidalgo Farías

Mi profundo agradecimiento a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que colaboraron para hacer posible este trabajo.

Alexi Martínez Segura

A Dios por darme la fuerza y constancia para cumplir mis objetivos, a mis Padres y hermanos por su apoyo incondicional

Delia Terán Torres

DEDICATORIA

A mis padres por su esfuerzo y apoyo incondicional.

Pamela Hidalgo Farías

Con amor dedico este trabajo a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y por animarme cada día a seguir adelante.

Alexi Martínez Segura

A Dios, por darme sabiduría para tomar las mejores decisiones.

A mis Padres y Hermanos, por demostrar que cada paso que dé cuenta.

A Juan Carlos V. por ser un amigo sin condiciones.

Delia Terán Torres

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ing. Washington Armas
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Ing. Jaime Lozada
DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Christian Arias
VOCAL**

**Ing. Dalton Noboa
VOCAL**

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

Pamela Hidalgo Farías

Alexi Martínez Segura

Delia Terán Torres

RESUMEN

Actualmente la transformación en el mundo de los negocios ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Balanced ScoreCard es una técnica de planificación y gestión que nos ayuda a expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Se ha efectuado un diseño del Balanced Scorecard a un Instituto de Inglés, el cual inicia con el estudio de las fortalezas y debilidades, los principales Stakeholders, el mercado y la competencia. Se desarrolló a nivel empresarial y departamental objetivos estratégicos los cuales serán medidos por medio de indicadores establecidos para cada nivel, y por último se examinaron los procesos operativos del Instituto.

Se diseñó un software que nos ayudará a controlar la gestión de los objetivos estratégicos a través de los indicadores definidos; y que nos permitirá representar el desempeño de los mismos, proporcionándonos información de los indicadores por departamento y por perspectivas. Finalmente concluiremos nuestra labor con una auditoria que nos permitirá la evaluación del BSC, y de la misma manera a los indicadores.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	PAG
1.1 DEFINICIÓN.....	5
1.2 Elementos De Un Balanced Scorecard.....	6
1.2.1 Misión, Visión Y Valores.....	6
1.2.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos Y Objetivos.....	6
1.3 Propuesta Del Valor Al Cliente.....	10
1.4 Indicadores Y Sus Metas	11
1.5 Iniciativas Estratégicas.....	12
1.6 Responsable Y Recursos	12
1.7 Evaluación Subjetiva.....	13
1.8 Enfoque Por Procesos	14
1.8.1 La identificación y determinación de la secuencia de procesos.....	15
1.8.2 Descripción de cada uno de los procesos.....	18
1.8.3 Descripción de las activid. del proceso (diagrama de proceso)	19
1.8.4 Descripción caract. del proceso (Ficha del proceso).....	20
1.8.5 Seguimiento y medición de los procesos.....	20

1.8.6 La mejora de los procesos.....	23
--------------------------------------	----

CAPÍTULO II	PAG
--------------------	------------

2.1	Antecedentes.....	24
2.2	Estructura Organizacional.....	25
2.3	Mision Y Vision.....	25
2.4	Metodología Y Cursos.....	26
	2.4.1 Metodología De Enseñanza.....	26
	2.4.2. Cursos.....	27
2.5	Materiales.....	31
2.6	Personal	31

CAPÍTULO III	PAG
---------------------	------------

3.1	Introducción.....	32
3.2	Definición Del Negocio Para El Instituto	33
3.3	Análisis Foda	34
	3.3.1 Oportunidades y Amenazas (Análisis Pest).....	34
	3.3.2. Fortalezas Y Debilidades.....	36
	3.3.3. Estrategias Derivadas Del Análisis Foda.....	36
3.4	Análisis Del Mercado Y La Competencia	38
3.5	Análisis De Los Stakeholders	39
3.6	Estrategia Del Océano Azul.....	43
	3.6.1 Definición de Cuadro Estratégico Actual.....	44

3.6.2. Definición del Océano azul.....	46
3.6.2.1 . Definición de no clientes.....	46
3.6.2.2 Exploración de las seis vías para la creación de océanos azules.....	47
3.6.2.3 .Redefinición del cuadro estratégico.....	47
3.6.2.4 Mensaje central de la propuesta de valor.....	49
3.6.2.5 .Evaluación del grado de utilidad para los clientes...	49
3.7 Declaración De Misión Y Visión	51
3.7.1 . Declaración de la Misión.....	51
3.7.2..Declaración de la Visión.....	53
3.8 Temas Estratégicos	54
3.9 Valores Organizacionales.....	55

CAPÍTULO IV	PAG
4.1 Introducción.....	56
4.2 Perspectivas Estratégicas	57
4.2.1 . Perspectiva de clientes.....	57
4.2.2.Perspectiva Financiera.....	58
4.2.2.1 ..Estrategia de Productividad.....	58
4.2.2.2 ..Estrategia de crecimiento.....	59
4.2.3. Perspectiva de Procesos Internos.....	59
4.2.4 Propuesta de aprendizaje y crecimiento.....	61
4.3 Mapa Estratégico.....	65

4.4	Indicadores Estratégicos.....	67
4.5	Iniciativas Estratégicas.....	78
4.6	Desarrollo De Las Iniciativas.....	81

CAPÍTULO V	PAG
-------------------	------------

5.1	Introducción.....	82
5.2	Definiciones	82
5.3	Estructura Organizacional De La Corporación.....	83
5.4	Determinación De Los Macroprocesos De La Unid De Negocios	86
5.5	Determinación De La Relación Cliente- Proveedor De Los Procesos De La Unidad De Negocios.....	90
5.6	Determinación De La Contribución Crítica Para Los Objetivos Estratégicos.....	91
5.7	Sincronización, Consistencia Y Balance De Objetivos Y Metas ..	94
5.8	Mapas Y Bsc´S (Cuadro De Mando) Por Área Funcional De La Unidad De Negocio.	99

CAPÍTULO VI	PAG
--------------------	------------

6.1	Introducción.....	103
6.2	Enfoque Por Procesos	104
6.3	Descripción De Las Características: Ficha Del Proceso	121
6.4	Indicadores Operativos.....	124

CAPÍTULO VII		PAG
7.1	Introducción.....	127
7.2	Definiciones Básicas	128
7.3	Desempeño De Los Indicadores	129
7.4	Tendencia De Los Indicadores.....	131
7.5	Implementación Del Software	132
	7.5.1 .Aplicación del Sistema.....	134
	7.5.1.1Ingreso y/o modificaciones a los datos de la Empresa, Kpi, Perspectivas, Objetivos (estratégicos), Responsables, Indicadores	134
	7.5.1.2 Consulta de Indicadores Principales y Departamentales	141
	7.5.1.3 ..Parametrización de los Semáforos.....	145

CAPÍTULO VIII		PAG
8.1	Introducción.....	147
8.2	Análisis Estadístico	148
	8.2.1 .Definición.....	148
	8.2.2.. Análisis Univariado.....	148
	8.2.2.1 Información de los Indicadores Estratégicos	148

8.2.2.2 Información de los Indicadores Departamentales	165
8.2.3. Análisis Multivariado.....	174
8.2.3.1 Análisis de Componentes Principales Estratégicos	174
8.2.3.2 Análisis de Componentes Principales Departamentales.....	182

CAPÍTULO IX	PAG
--------------------	------------

9.1 Introducción.....	204
9.2 Objetivos de una Auditoría de Procesos.....	206
9.3 Alcance de la Auditoría de Procesos	206
9.4 Metodología para la Auditoría de Procesos.....	208
9.5 Desarrollo de la metodología para la Auditoría de Procesos.....	208
9.5.1.. Fase de Acercamiento.....	208
9.5.1.1 Fase de Acercamiento-Inicio de la Auditoría.	208
9.5.1.2 Fase de Acercamiento-Estudio Ambiental.	209
9.5.1.3 Fase de Acercamiento-Selección de Procesos.	210
9.5.2... Fase de Investigación y Análisis.....	213
9.5.2.1 Fase de Investigación y Análisis-Plan de Trabajo.	213

9.5.2.2 Fase de Investigación y Análisis-Análisis de Procesos.....	228
9.5.3... Fase de Diagnóstico.....	246
9.5.3.1 Fase de Diagnóstico- Sugerencias y acuerdos de mejora y la elaboración y presentación de informes.	246

CAPÍTULO X	PAG
10.1 Conclusiones.....	253
10.1.1 Del Análisis De Procesos, Personas, Eventos Externos, Tecnología De Información Y Disposiciones Generales.....	253
10.1.2 Del Análisis De Indicadores Estratégicos Y Departamentales.....	259
10.2 Recomendaciones.....	264

INDICES DE FIGURAS

Figura 1.1 Ejemplo de mapa estratégico	10
Figura 2.1 Establecimientos.....	25
Figura 2.2 Organigrama Funcional de Quality	25
Figura 2.3 Módulos	27
Figura 2.4 Modalidad one to one	29
Figura 2.5 Personal Docente	31
Figura 3.1 Matriz probabilidad-difusión	35
Figura 3.2 Matriz Influencia – Poder	40
Figura 3.3 Necesidades de los Clientes.....	41
Figura 3.4 Necesidades de los Empleados.....	42
Figura 3.5 Necesidades de los Accionistas	42
Figura 3.6 Necesidades de la sociedad-comunidad	43
Figura 3.7 Cuadro estratégico actual	45
Figura 3.8 Cuadro estratégico redefinido.....	48
Figura 4.1 Mapa estratégico	66
Figura 4.2 Ficha del Indicador.....	68
Figura 4.3 Ficha del Indicador.....	68
Figura 4.4 Ficha del Indicador.....	69
Figura 4.5 Ficha del Indicador.....	70
Figura 4.6 Ficha del Indicador.....	70

Figura 4.7 Ficha del Indicador.....	71
Figura 4.8 Ficha del Indicador.....	72
Figura 4.9 Ficha del Indicador.....	72
Figura 4.10 Ficha del Indicador.....	73
Figura 4.11 Ficha del Indicador.....	74
Figura 4.12 Ficha del Indicador.....	74
Figura 4.13 Ficha del Indicador.....	75
Figura 4.14 Ficha del Indicador.....	76
Figura 4.15 Ficha del Indicador.....	76
Figura 4.16 Ficha del Indicador.....	77
Figura 4.17 Priorización de Iniciativas Estratégicas.....	79
Figura 5.1 Determinación del organigrama de la unidad del.....	85
Figura 5.2 Procesos Estratégicos	86
Figura 5.3 Procesos de Apoyo.....	87
Figura 5.4 Procesos de Medición.....	87
Figura 5.5 Desvinculación del Personal de Quality	88
Figura 5.6 Matriz de Contribución Crítica.....	93
Figura 5.8 Mapa y BSC del Área Financiera.....	99
Figura 5.9 Mapa y BSC del Área Administrativa	100
Figura 5.10 Mapa y BSC del Área Académica.....	101
Figura 5.11 Mapa y BSC del Área de Ventas	102
Figura 6.1 Macroprocesos Operativos.....	104

Figura 6.2 Procesos del Macroproceso de Desarrollo de Proyectos de Enseñanza.....	105
Figura 6.3 Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza.....	105
Figura 6.4 Presentación de Servicios de Enseñanza.....	107
Figura 6.5 Evaluación de Clientes	108
Figura 6.6 Diseño y Elaboración de Propuestas para Servicios de Enseñanza	109
Figura 6.7 Presentación de Propuestas de Servicios de Enseñanza.....	110
Figura 6.8 Planificación del Proyecto con Enfoque de riesgos del proyecto	111
Figura 6.9 Definición de Roles y Definiciones.....	112
Figura 6.10 Elaboración y Entrega del Plan de Gestión y Cronograma del Proyecto.....	113
Figura 6.11 Ejecución del Proyecto	115
Figura 6.12 Cierre del Proyecto	117
Figura 6.13 Seguimiento a la ejecución del Proyecto	119
Figura 6.14 Comunicación del Proyecto	120
Figura 6.15 Ficha del Proceso de Planificación del Proyecto y Enfoque de Riesgos del Proyectos	121
Figura 6.16 Ficha del Proceso de Definición de Roles y Responsabilidades	122
Figura 6.17 Ficha del Proceso de Elaboración y entrega del Plan de Gestión y Cronograma del Proyecto	122

Figura 6.17 Ficha del Proceso de Ejecución del Proyecto.....	123
Figura 6.18 Ficha del Proceso de Seguimiento a la Ejecución del Proyecto	123
Figura 6.19 Ficha del Proceso de Comunicación del Proyecto.....	124
Figura 6.18 Ficha del Principales Indicadores	126
Figura 7.1 Semáforo para Nivel de desempeño del Indicador	131
Figura 7.2 Semáforo para Nivel de desempeño del Indicador	132
Figura 7.3 Pantalla Login	133
Figura 7.4 Pantalla Login Usuario Mantenimiento	135
Figura 7.5 Pantalla del Entorno Principal.....	136
Figura 7.6 Pantalla del Listado de Empresas	137
Figura 7.7 Pantalla Edición de Empresa.....	138
Figura 7.8 Pantalla de Edición de KPI's.....	138
Figura 7.9 Pantalla de Edición de Objetivos Estratégicos.....	139
Figura 7.10 Pantalla de Edición de Responsables.....	139
Figura 7.11 Pantalla de Edición de Lista de Indicadores	140
Figura 7.12 Pantalla Modificar datos del Indicador	141
Figura 7.13 Pantalla Login Usuario Operador.....	142
Figura 7.14 Pantalla de Ingreso a la Consulta de Indicadores.....	143
Figura 7.15 Consulta Y Gráfico de Indicadores	143
Figura 7.16 Parametrización de los Semáforos	145
Figura 8.1 Diagrama de Líneas: Mejorar la Rentabilidad del Instituto.....	149

Figura 8.2 Diagrama de Líneas: Optimizar costos en Recursos Humanos (Instructores).....	150
Figura 8.3 Diagrama de Líneas: Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales.....	151
Figura 8.4 Diagrama de Líneas: Mejorar las Ventas.....	151
Figura 8.5 Diagrama de Líneas: Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante).....	152
Figura 8.6 Diagrama de Líneas: Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	153
Figura 8.7 Diagrama de Líneas: Identificar las no conformidades de atención al cliente.....	153
Figura 8.8 Diagrama de Líneas: Establecer disponibilidad de nuevos horarios	154
Figura 8.9 Diagrama de Líneas: Captar mercado aledaño	155
Figura 8.10 Diagrama de Líneas: Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio).....	155
Figura 8.11: Diagrama de Líneas Desarrollar liderazgo en el personal	156
Figura 8.12 Diagrama de Líneas Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial.....	157
Figura 8.13 Diagrama de Líneas Capacitar al personal del Instituto.....	158
Figura 8.14 Diagrama de Líneas Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	158

Figura 8.15 Diagrama de Líneas Evaluar la competencia del personal (Instructores).....	159
Figura 8.16 Diagrama Comparativo Años 2006 Vs. 2007	161
Figura 8.17 Optimizar costos en recursos humanos (instructores) Año 2006 VS. Año 2007.....	162
Figura 8.18 Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante) Año 2006 VS. Año 2007	163
Figura 8.19 Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial, Año 2006 VS. Año 2007	164
Figura 8.20 Capacitar al personal del Instituto, Año 2006 VS. Año 2007 ..	165
Figura 8.21 Gráfico de Sedimentación.....	178
Figura 8.22 Gráfico de Sedimentación.....	185
Figura 8.23 Gráfico de sedimentación	190
Figura 8.24 Gráfico de sedimentación	195
Figura 8.25 Gráfico de sedimentación	200
Figura 9.1 Priorización y Selección de macroprocesos	211
Figura 9.1 Priorización y Selección de los procesos.....	212
Figura 9.1 Programa de Auditoría.....	214
Figura 9.2 Lista de Verificación.....	215
Figura 9.3 Lista de Verificación.....	217
Figura 9.4 Lista de Verificación.....	219
Figura 9.5 Resumen de evaluación de procesos.....	222
Figura 9.6 Criterios de Cumplimiento.....	223

Figura 9.7 Indicadores de Cumplimiento	223
Figura 9.8 Evaluación de la Cadena de Procesos basado en Eventos (CPE)	224
Figura 9.9 Evaluación del diagrama de asignación de Funciones (DAF)....	225
Figura 9.10 Tabla de Control de Calidad	226
Figura 9.11 Tabla de Control de Calidad	227
Figura 9.12 Evaluación de “Efectividad” por Criterio de Cumplimiento	228
Figura 9.13 Tipos de Riesgo según Basilea II.....	230
Figura 9.14 Esquema de la Evaluación de Riesgos.....	235
Impacto vs. Probabilidad.....	235
Figura 9.15 Matriz de Criterios de Evaluación Cualitativa.....	237
Figura 9.16 Matriz de Riesgos Operativos y Controles.....	239
Figura 9.17 Matriz de Riesgos con Calificaciones Cualitativas	241
Figura 9.18 Matriz de Calificación de Riesgos con Controles.....	243
Figura 9.19 Matriz de Plan de Acción	245
Figura 9.15 Matriz de Oportunidades de Mejora o Problemas Detectados.	247
Figura 9.16 Matriz de Oportunidades de Mejora o Problemas Detectados.	247
Figura 10.1 Rendimiento del Indicador	260

INDICES DE TABLAS

TABLA III.I FORTALEZAS Y DEBILIDADES	36
TABLA III.III TEMAS ESTRATEGICOS	54
TABLA IV.I ATRIBUTO PRODUCTO/ SERVICIO.....	57
TABLA IV.II ATRIBUTO RELACIÓN CON EL CLIENTE	58
TABLA IV.III LA PROYECCIÓN SOBRE LA MARCA	58
TABLA IV. IV PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.....	64
TABLA IV. V MATRIZ DE INDICADORES ESTRATEGICOS.....	80
TABLA IV. VI PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	81
TABLA V.I. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA FINANCIERA.....	95
TABLA V.II. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA ADMINISTRATIVA	96
TABLA V.III. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA ACADEMICA	97
TABLA V.IV. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA DE VENTAS.....	98
TABLA VIII.I. INDICADORES ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES	149
TABLA VIII.II MEDIAS DE INDICADORES AÑO 2006 Y 2007.....	160
TABLA VIII.III ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO. FINANCIERO	166
TABLA VIII.IV ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO. ADMINISTRATIVO .	169
TABLA VIII.V ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO. ACADÉMICO	171

TABLA VIII.VI ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO. DE VENTAS	173
TABLA VIII.VII PRUEBA DE BARTLETT	176
TABLA VIII.VIII VALORES PROPIOS Y PORCENTAJES DE EXPLICACIÓN DE CADA COMPONENTE	177
TABLA VIII.IX MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	179
TABLA VIII.X PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVADAS SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	180
TABLA VIII.XI PRUEBA DE BARTLETT DPTO. FINANCIERO	183
TABLA VIII.XII VARIANZA EXPLICADA.....	184
TABLA VIII.XIII MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	186
TABLA VIII.XIV PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	187
TABLA VIII.XV PRUEBA DE BARTLETT DPTO. ADMINISTRATIVO	188
TABLA VIII.XVI VARIANZA EXPLICADA	189
TABLA VIII.XVII MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	191
TABLA VIII.XVIII PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	192
TABLA VIII.XIX PRUEBA DE BARTLETT DPTO. ACADÉMICO	193
TABLA VIII.XX VARIANZA EXPLICADA	194

TABLA VIII.XXI. MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	196
TABLA VIII.XXII PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	197
TABLA VIII.XXIII PRUEBA DE BARTLETT DPTO. VENTAS	198
TABLA VIII.XXIV VARIANZA EXPLICADA	199
TABLA VIII.XXV PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	201
TABLA VIII.XXVI PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES	202
TABLA IX.I PLAN DETALLADO DE AUDITORÍA – CRONOGRAMA DE TRABAJO AÑO 2007.....	208
TABLA IX.II DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.....	209

INTRODUCCIÓN

El Balance Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión de los últimos años.

Esta herramienta contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y que preocupan a nuestros directivos. Una de las razones es su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Quality es un Instituto de enseñanza del idioma extranjero con una pedagogía que permite brindar la capacitación del idioma Inglés, adecuándose a las necesidades específicas de cada estudiante. Motivo por el cual el instituto ha enfocado su estrategia para pulir sus técnicas de enseñanza y mejorar su rentabilidad. La herramienta a implementarse está compuesta por las siguientes fases que son: enfoque estratégico, traslado al Balanced Scorecard, sincronización y despliegue y la gestión por procesos

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Quality Cía. Ltda., en el cual se efectuó este proyecto, es una empresa legalmente constituida con fines de lucro, sus actividades permiten brindar la capacitación del idioma inglés, con una metodología ciento por ciento natural, social técnica y práctica. Para este tipo de Institutos obtener grandes utilidades, asegurar la permanencia y la creación del valor hacia el futuro, calidad, precio, relaciones, imagen que reflejan en su conjunto la transferencia de valor de Quality al cliente es un factor primordial para permanecer en la ejecución de sus actividades, razón por la cual nos motivó a diseñar un sistema de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores.

Este sistema de gestión se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento. Pero este modelo va a ser adecuado, donde nuestro fin sea la perspectiva “financiera” relacionada con el mejoramiento de la rentabilidad del Instituto. Los promotores de resultados hacia esta perspectiva sería la perspectiva de procesos internos en la captación de mercado aledaño; y, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento destacaría la capacitación de los instructores del Instituto.

INFORME EJECUTIVO

Las estrategias del Instituto están orientadas a fortalecer la capacidad del personal y como vital estrategia financiera, la mejora de la rentabilidad, relacionada con la ampliación de la cartera de productos que a largo plazo ayuden a incrementar las ventas del Instituto.

Al trasladar la información obtenida al BSC se utilizó el modelo de perspectivas estratégicas utilizadas por empresas con fines de lucro, en el cual el impacto cae sobre la parte financiera. Se establecieron objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, de igual manera se desarrollaron iniciativas estratégicas con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, y se detalló la iniciativa relacionada con la estrategia del Instituto.

Para alcanzar un efectivo alineamiento estratégico es necesario que el instituto tenga una estructura organizacional basada en procesos; que incluye la descripción de los procesos estratégicos y operativos.

Con la finalidad de realizar seguimiento al desempeño de los indicadores es vital contar con un software que nos permita conocer de manera oportuna la información para la toma de decisiones. Un segmento de este proyecto es la implementación de un programa sencillo que permita la representación del desempeño y la tendencia de los indicadores, en el cual se puede agregar,

modificar o eliminar un indicador. Para explicar como trabaja el proceso de aprendizaje se simuló datos de dos años de operaciones para disponer de un número suficiente de datos.

Cabe recalcar que al desarrollar los indicadores se establecieron metas mensuales, y para el aprendizaje estratégico se aplicó un análisis estadístico univariado y multivariado para expresar la utilidad de los indicadores.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 DEFINICIÓN

El *Balanced Scorecard* es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Podríamos decir que el *Balance Scorecard* nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar como nos estamos acometiendo a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre si según diferentes perspectivas. La utilidad del *Balance Scorecard* no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

1.2 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD

1.2.1 Misión, Visión y Valores

La aplicación del *Balanced Scorecard* empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizadas, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es sino el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida de los elementos del modelo, en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de pasmarla en un mapa estratégico.

1.2.2 Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

Llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*, ayudan a entender la

coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Además ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

Perspectiva Financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Perspectiva del Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Perspectivas Interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

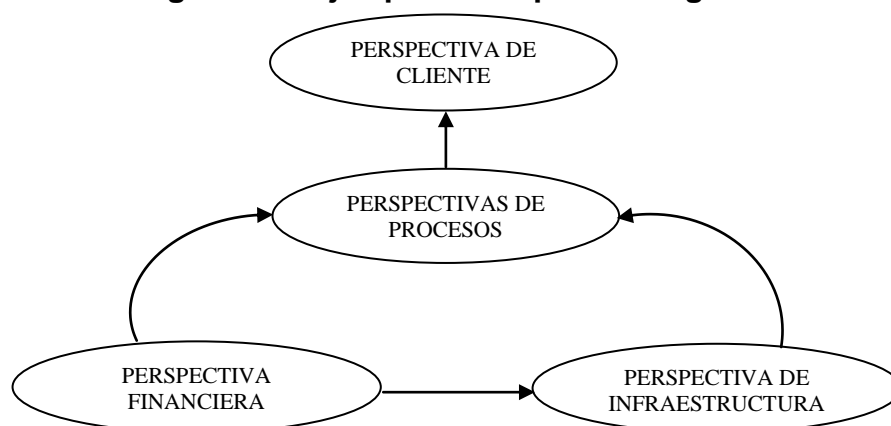
Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro la cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones casuales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones casuales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. Se trata de relaciones intuitivas basada en el conocimiento de la organización y de sector, así como en la experiencia.

Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y al mismo tiempo otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas. La figura 1.1 muestra un ejemplo de mapa estratégico.

Figura 1.1 Ejemplo de mapa estratégico



Fuente: Material de clases

Elaborado por: Ing. Jaime Lozada

1.3 PROPUESTA DEL VALOR AL CLIENTE

Dado que el *Balanced Scorecard* ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta una gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes *gurús* de la estrategia han distinguido formas de competir Kaplan y Norton las resume, siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema, en:

Liderazgo de Producto: Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.

Relación con el Cliente: Se centra en la capacidad de generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.

Excelencia Operativa: Se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

1.4 INDICADORES Y SUS METAS

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingreso por empleado. Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un *Balanced Scorecard* habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamados objetivos).

1.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un *Balanced Scorecard* propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo.

1.6 RESPONSABLE Y RECURSOS

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con el éxito del *Balanced Scorecard* es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto

contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas.

1.7 EVALUACIÓN SUBJETIVA

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

El alcance y características del modelo se deberán adaptar a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo, para una empresa pequeña, un *Balanced Scorecard* corporativo puede ser suficiente, mientras hay organizaciones que tienen *Balanced Scorecard* a siete niveles distintos. Otro ejemplo es una empresa sin fines de lucro donde los objetivos financieros pueden no aparecer en la cúspide del mapa estratégico, sino ser el soporte para la consecución de otros objetivos. De la misma manera, el punto de partida para la implantación varía. Las empresas parten de un sistema de planificación, de unos de los instrumentos de gestión, de

una estructura organizativa concreta, de un determinado estilo de liderazgo y cultura, y unos de los proyectos previos ya finalizados, en marcha u olvidados, por ejemplo, la implantación de modelos de excelencia. El *Balanced Scorecard* supone un cambio, pero es importante aprovechar lo que se ha hecho bien. Incluso adaptar el modelo a un lenguaje, unas perspectivas, etc, si ello permite que se entienda mejor. No se trata de mantener cosas que se han hecho, aunque sean insatisfactorias, pero si de aprovechar esfuerzos positivos y evitar solapes con otras actividades ya realizadas.

1.8 ENFOQUE POR PROCESOS

Las actividades que debe desarrollar una organización para orientar su gestión a una gestión basada en procesos, se pueden establecer en una metodología de cuatro pasos:

- La identificación y determinación de la secuencia de procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados obtenidos.
- La mejora de sus procesos basándose en el seguimiento y la medición.

La adopción de este enfoque siguiendo estos cuatro pasos facilita la comprensión integral y estructurada del tratamiento de los procesos y su alineamiento con la estrategia empresarial.

A continuación se desarrollan cada uno de estos pasos.

1.8.1 La identificación y determinación de la secuencia de procesos.

El primer paso es definir cuáles son los procesos que forman la estructura de procesos de la empresa, además de sus interacciones y algún tipo de tipología, categorización o criterios de prioridad. Hay que plantearse cuáles procesos son lo suficientemente significativos para que tengan que formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle se tendrían que hacer.

La identificación y selección de los procesos que formarán parte de esta estructura tiene que ser resultado de una reflexión y trabajo multidisciplinario sobre las actividades que se desarrollan en la organización y sobre su impacto o influencia en los logros de la estrategia, objetivos y resultados.

Puede recurrirse a los siguientes factores para su identificación:

- Influencia en la Misión, Visión y estrategia.
- Influencia en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Impacto en la satisfacción del cliente.
- Efectos en la calidad del producto o servicio.
- Riesgos asociados.
- Utilización intensiva de recursos.

- Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas que permitan la identificación de los procesos que componen su estructura.

En cualquier caso, es imprescindible la implicación de los líderes de la organización para coordinar e impulsar la configuración de la estructura de procesos, como para procurar su alineación con la misión, visión, estrategia y objetivos estratégicos definidos.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y representar esta estructura, de manera que facilite la determinación e interpretación de sus interrelaciones. La manera más representativa a reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un Mapa de Procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos de la organización.

Para elaborar un Mapa de Procesos y facilitar su interpretación y uso, se deben definir previamente las posibles agrupaciones en que se incluyan los procesos identificados.

Una de las agrupaciones más usadas es la que sigue los capítulos de la Norma 9001:2000:

- **Procesos de Planificación o de gestión de la organización:** Son aquellos que están vinculados al ámbito de responsabilidades de la dirección. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos para la gestión de recursos:** Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, de infraestructura y ambiente de trabajo) necesarios para la gestión de la empresa.
- **Procesos de realización:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización. Son aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción o la prestación del servicio.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** Son los que permiten realizar el seguimiento del desempeño de los otros procesos, medir sus resultados, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Las agrupaciones primarias se pueden entender como macroprocesos”, que incluyen dentro de ellos a otros procesos

de nivel inferior, hasta llegar al grado de subprocessos, los cuales a su vez se subdividen en actividades.

Los mapas de proceso excesivamente detallados pueden contener mucha información, pero presentar un alto grado de dificultad para su comprensión, es decir, contener un exceso de información con poco valor o excesivo detalle que dificulte la interpretación.

En el otro extremo, un nivel escaso de despliegue, conduciría a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

La representación y la información relativa a los procesos (incluyendo sus interrelaciones) no acaba con el Mapa de procesos, sino que a través de la descripción individual de cada uno de estos procesos, se puede aportar información relevante sobre sus interrelaciones.

1.8.2 La descripción de cada uno de los procesos

El Mapa de Procesos brinda una visión integral de los procesos de la organización y sus interrelaciones pero no permite saber como son “por dentro” y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene la finalidad de determinar los criterios y los métodos para asegurar que las actividades que lo

componen se llevan de manera eficaz, como por el control del proceso. Esta descripción se puede realizar a través de dos herramientas básicas:

- El diagrama de proceso (o diagrama de flujo).
- La ficha del proceso.

1.8.3 Descripción de las actividades del proceso (diagrama de proceso)

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, en el que se pueden representar sus actividades de una manera gráfica e interrelacionada.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, puesto que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de sus actividades, incluyendo las entradas y las salidas necesarias para el proceso y los límites del proceso. Se trata de un esquema “quién-qué” en donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparece como se realiza la actividad.

Un aspecto esencial en la elaboración de diagramas de procesos es la importancia de ajustar el nivel de detalle de la descripción (y, por lo tanto, de la documentación) con base en la eficacia de los procesos.

1.8.4 Descripción de las características del proceso (ficha de proceso)

Una ficha de proceso es un soporte de información que pretende reunir todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso, como también para la gestión y mejora del proceso.

La información a incluir en la ficha de proceso debe ser la necesaria para permitir la gestión y servir como base para la mejora del proceso, por ejemplo el objetivo del proceso, el alcance, las interrelaciones a través de las entradas y salidas, propietario o dueño del proceso, entre otros.

1.8.5 Seguimiento y medición de los procesos

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto como uno de sus pilares el llevar a cabo un seguimiento y medida del desempeño y de los resultados de los procesos, y si estos resultados coinciden con los objetivos planificados o previstos. El seguimiento y medida constituyen la base para saber que se está obteniendo, en qué porcentaje se consiguen los resultados deseados y por dónde se han de orientar o enfocar las mejoras. En este sentido, los indicadores de medida del proceso permiten establecer el marco de un proceso (o de un conjunto

de procesos), qué hace falta medir para determinar la capacidad y la eficiencia del proceso, todo esto necesariamente alineado con su objetivo.

Los conceptos claves para el seguimiento y medición de los procesos son:

- a. Indicador:** Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Se debe identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores o el paquete de indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer control.
- b. Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- c. Capacidad:** Aptitud de una organización, un sistema o un procesos para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.
- d. Eficacia:** Extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- e. Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Los pasos generales para establecer los indicadores de un proceso son:

- Determinar y analizar detalladamente el objetivo o misión definida para el proceso.

- Determinar los tipos de resultados que hace falta obtener y las magnitudes que hace falta medir.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que hace falta medir.
- Establecer los resultados que se quieren alcanzar para cada indicador definido.
- Formalizar los indicadores con los resultados que se quieren alcanzar (objetivos).

Para conocer el comportamiento estadístico de un proceso repetitivo, se puede recurrir al uso de diversas herramientas estadísticas tales como los gráficos de control, la capacidad del proceso y similares.

En aquellos procesos donde las salidas se obtienen de manera espaciada en el tiempo y, por tanto, son poco numerosos, completan ciclos diferentes o muy largos y no son uniformes (ejecución de proyectos, auditorías, procesos de planificación, seguimiento de clientes, etc.), no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso. La determinación de la capacidad en un proceso no repetitivo implica, por lo tanto, el análisis de este proceso cada vez que se ejecute para un nuevo producto o servicio, basándose en planificaciones anteriores y validando el proceso a través de sus características. El seguimiento y la medición del proceso en ejecución se llevan a

cabo por cada fase o etapa que hace falta realizar, basándose en lo planificado o las características que permitan validar el proceso (competencias de las personas, equipos, materiales, etc.).

1.8.6 La mejora de los procesos

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados para conocer las características y la evolución del desempeño de dichos procesos. De este análisis se puede determinar:

- a. Qué procesos no logran los resultados planificados.
- b. Dónde hay oportunidades de mejora.

Cuándo un proceso no logra sus objetivos, se deben establecer las correcciones y las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso alcancen la conformidad con los requisitos establecidos, hecho que implica actuar sobre las variables de control.

La mejora de un proceso se traduce en un aumento de su capacidad para cumplir los requisitos establecidos, y por tanto, en un aumento de su eficacia y eficiencia.

CAPITULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

Quality Cía. Ltda., es una empresa legalmente constituida el 25 de abril de 2005 con una metodología ciento por ciento natural, social técnica y práctica.

La pedagogía implementada les ha permitido brindar la capacitación del idioma Inglés, adecuándose a las necesidades específicas de cada estudiante, ya sea en programas grupales, como personalizados en nuestras instalaciones o en su empresa.

Es la única empresa de enseñanza de idiomas en el territorio Nacional que garantiza por escrito la obtención entre 500 a 550 puntos en la versión "Paper Based TOEFL Test Format" a las personas que culminan su capacitación bajo el programa del idioma Inglés. Aproximadamente Quality tiene un promedio de 50 estudiantes graduado por año. Posee algunos establecimientos a nivel nacional, dos en la ciudad de Guayaquil y dos en la ciudad de Quito (**Figura 2.1**).

Figura 2.1 Establecimientos

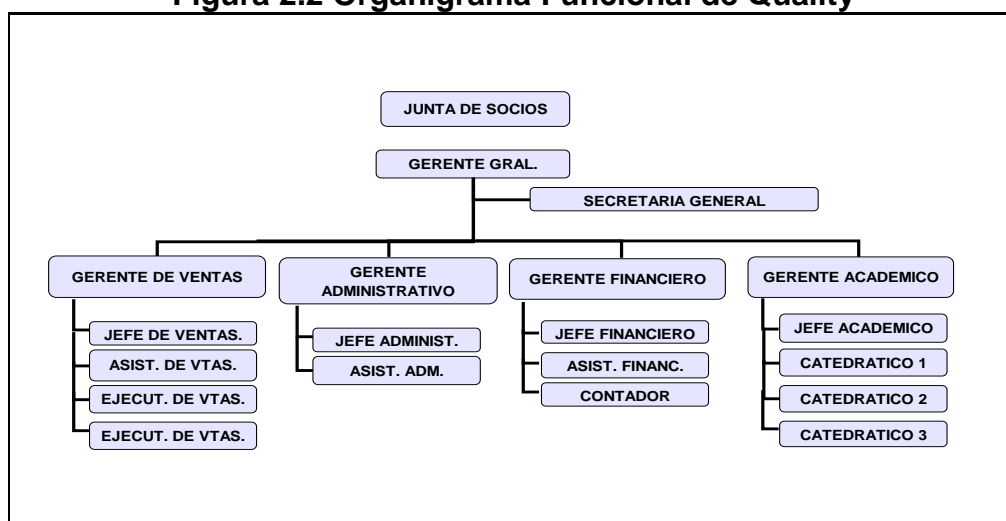


Fuente: www.enquality.com

Elaborado por: Quality Cia. Ltda.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2.2 Organigrama Funcional de Quality



Fuente: www.enquality.com

Elaborado por: Quality Cia. Ltda.

2.3 MISION Y VISION

• MISIÓN

Obtener estudiantes totalmente bilingües que puedan desarrollar sus propias habilidades usando el inglés en una forma natural como una herramienta de comunicación en todo el mundo.

- **VISIÓN**

Llegar a convertirse en la primera institución de la enseñanza del idioma inglés proporcionando un servicio de alta calidad con identidad propia a través de su metodología.

2.4 METODOLOGÍA Y CURSOS

2.4.1 Metodología de enseñanza

La capacitación del idioma Inglés en Quality E.L.S. Cía. Ltda. Se realiza mediante interacción personal directa aplicando una metodología norteamericana denominada LUSW, probada para capacitar personas en 28 idiomas distintos en 180 países. LUSW sigue una secuencia lógica y natural de aprendizaje con la que primero aprenderemos a hablar y después a escribir.

Nuestra política institucional se fundamenta en un trato personalizado, permanente y un ambiente totalmente en INGLÉS, permitiéndole al estudiante interactuar con otras personas fortaleciendo así su aprendizaje.

LUSW: LISTENING, UNDERSTANDING, SPEAKING AND WRITING (Escuchando, Entendiendo, Hablando y Escribiendo), se basa en la asociación de conceptos visuales y auditivos, los cuales son relacionados dentro de una interacción personal y mediante la repetición correctiva mejoran la pronunciación. Al lograrse la comprensión de estos conceptos comienza el análisis

de la escritura y de los aspectos gramaticales necesarios para una correcta expresión del tema en estudio.

Para apoyar la tarea de aprendizaje, empleamos materiales técnicamente diseñados para cada programa.

El programa Quality esta dividido en 8 niveles comprendidos en 3 módulos (**Figura 2.3**)



Fuente: www.enquality.com

Elaborado por: Quality Cia. Ltda.

2.4.2 Cursos

Con el propósito de dar un servicio de enseñanza con calidad Quality ha diseñado diferentes tipos de cursos de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del cliente. A continuación se detalla estos cursos.

Regulares: Esta modalidad funciona en grupos de trabajo con un máximo de 8 estudiantes que están ubicados de acuerdo con su edad y desempeño en el idioma inglés. La pedagogía utilizada es dinámica permitiendo que el estudiante se sienta a gusto dentro en

un ambiente totalmente en inglés. La interacción que se genera dentro del grupo, produce una práctica continua en el tiempo, desarrollándose una interacción entretenida como discusiones de temas propuestos, celebraciones de cumpleaños, clases prácticas (programadas) enfocadas hacia el mundo laboral.

Flexibles: Esta modalidad esta diseñada para personas que carecen de disponibilidad horaria regular por motivos laborales o de estudios, adaptándose a las necesidades del estudiante, ya que el es quien determina su horario.

Con esta modalidad el estudiante tiene doble velocidad de aprendizaje y en ningún momento pierde sus clases.

One to One: Bajo esta modalidad de instrucción personalizada el estudiante logra un progreso del aprendizaje eficiente con respecto al tiempo invertido. El programa One to One es ideal para personas con limitantes de tiempo como por ejemplo: viajes, exigencias laborales o para aquellos que desean capacitación en temas específicos.

Esta modalidad es recomendada también para personas con problemas de aprendizaje, pues el profesor le dedicará toda su atención al estudiante reforzando los aspectos que representan las mayores dificultades para el **(Figura 2.4)**.

Figura 2.4 Modalidad one to one



Fuente: www.enquality.com

Elaborado por: Quality Cia. Ltda.

Inglés Ejecutivo: Esta modalidad se imparte en las instalaciones de su empresa. Contamos para este servicio con profesores que se especializan en temas específicos de acuerdo con su objetivo. Esta modalidad puede ser pactada como cursos regulares con un mínimo de 4 y un máximo de 8 personas en horarios preestablecidos. O en modalidades Flexible sean estas tomadas en sus o en nuestras instalaciones. Es factible acceder a convenios corporativos con tratos preferenciales.

Children: Esta modalidad sigue exactamente nuestro programa de capacitación Quality, con la diferencia que se imparte los días sábados, completando 16 horas mensuales de instrucción.

Esta modalidad es específica para niños desde 4 años hasta 12 años, los cuales trabajarán con Profesores Capacitados, desarrollando continuamente dinámicas grupales que evitan la rutina en los estudiantes, es decir, se entretienen al mismo tiempo que aprenden.

Nivelaciones: Para Quality todos los estudiantes tienen la oportunidad de recibir nivelaciones sin costo adicional, ya sea con trabajos dirigidos a domicilio como refuerzos específicos en nuestras instalaciones, esto constituye una garantía para los estudiantes que forman parte de Quality porque de acuerdo con sus necesidades y limitantes de tiempo el alumno tiene la oportunidad de completar sus conocimientos con clases extras.

TOEFL: Quality es la única empresa de enseñanza de idiomas en el territorio Nacional que garantiza por escrito la obtención entre 500 a 550 puntos en la versión “Paper Based TOEFL Test Format” “Computer TOEFL Test Format” donde garantizamos su equivalente 221 puntos a las personas que culminan su capacitación bajo el programa de idioma Inglés.

Vacacional: Cada año Quality organiza cursos vacacionales con una duración de uno a dos meses orientados al mejoramiento de los conocimientos de cada uno de los estudiantes.

Estos cursos se caracterizan por ser 100% fáciles, dinámicos, prácticos donde se realizan diferentes actividades en un ambiente totalmente en inglés.

Además contamos con servicio de transporte de puerta a puerta

2.5 MATERIALES

El Programa Quality, utiliza sus propios materiales basados de acuerdo con la metodología aplicada. Adicionalmente empleamos textos guías, software y videos de prestigiosas editoriales tales como: Heinemann, Longman, Oxford, Thompson Peterson and Webster, entre otros.

Poseemos material específico para la capacitación de TOEFL (Test Of English as a Foreign Language), GRE (Graduate Record Examination) es el equivalente al SAT para Graduate School (Master y Doctorado).

2.6 PERSONAL

Todos los miembros del cuerpo docente del Instituto son docentes profesionales con grado universitario en la enseñanza del idioma inglés como idioma extranjero. Gran parte del equipo de profesionales de Quality tiene cursos de perfeccionamiento en países de habla inglesa. En la parte inferior se muestra parte del staff de profesores (**Figura 2.5**) que forman parte del Instituto Quality.

Figura 2.5 Personal Docente



Fuente: www.enquality.com

Elaborado por: Quality Cia. Ltda.

CAPITULO III

3. ENFOQUE ESTRATEGICO

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se efectuará un análisis de todos aquellos factores que intervienen en el enfoque estratégico siendo estos internos y externos, entre los diferentes factores tenemos: Las fortalezas y debilidades, Los principales Stakeholders, el mercado y la competencia.

La aplicación de la estrategia del Océano Azul consiste en hallar una nueva forma para ampliar el segmento del mercado y así hacer mejor las cosas de manera que podamos diferenciarnos de nuestros competidores. Para la creación de la estrategia innovadora se hará uso de esta metodología la cual nos permitirá establecer los factores necesarios para ampliar nuestro mercado de clientes.

Finalmente se determinarán los Temas Estratégicos los cuales abarcan los resultados de los análisis efectuados permitiéndonos así establecer los elementos definitivos para fortalecer nuestra estrategia de negocio.

3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO PARA EL INSTITUTO

Para establecer la definición del negocio se llevo a cabo la elaboración del taller 2 (**anexo 1**) en donde se pudo determinar que la definición de negocio para el instituto sería:

Empresa que resuelve inconvenientes de niños, jóvenes y adultos para aprender inglés. Con principales clientes como: Niños desde 4 años de edad, adolescentes, jóvenes, adultos (profesionales y no profesionales) y personas de la tercera edad, siempre y cuando sus ingresos justifiquen esta inversión.

Dentro de las principales necesidades que tienen nuestros clientes detallamos las siguientes:

- Niños para aprobar exámenes de ingreso.
- Profesionales que necesitan ascender y para eso necesitan un buen nivel de inglés.
- Los estudiantes universitarios que necesitan pasar exámenes de suficiencia de inglés para graduarse y ;
- En general como requisito para encontrar un nuevo trabajo.

Después de conocer sus necesidades se determinó que los Productos que ofrece el instituto a sus clientes son: Curso de inglés, nivelaciones, exámenes para ingreso, graduaciones y particularmente toffel, preparación para viajes, trabajos y estudios en el exterior.

Los Factores Claves de éxito para el instituto son: Calidad del servicio, capacitaciones del personal en todas las áreas y un sólido departamento comercial.

Finalmente se identificó que los principales Competidores para el instituto serían: Berlitz, Wallstreet, Inlingua, Koe, Cen, Universal Golden Bridge, Copei, Celex.

3.3 ANÁLISIS FODA

3.3.1 Oportunidades y Amenazas (Análisis PEST)

El análisis Pest está conformado por factores que están dentro de los Pronósticos Tecnológico, Económico, Político y Socio-Cultural, a continuación se detalla los factores involucrados en este análisis los cuales se obtuvieron del **Anexo 2**.

Pronóstico Económico

- Restricción económica (1)
- Aumento del sueldo básico cada año (2)
- Incremento de remesas de inmigrantes (3)
- Aumento de beneficios sociales (4)
- Bonos (5)

Pronóstico Socio-Cultural

- Creación de nuevos Institutos (17)
- Mayores presiones de saber varios idiomas (6)
- Delincuencia (ubicación del Instituto) (7)

- Mercado exigente (8)

Pronóstico Tecnológico

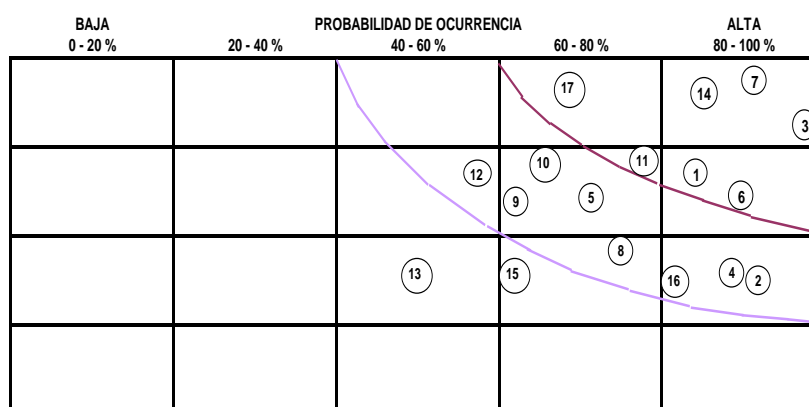
- Equipos audiovisuales avanzados (9)
- Comunicación satelital con personas extranjeras (10)
- Internet (11)
- Nanotecnología (12)

Pronóstico Político

- Menor inversión menor capacidad de compra (13)
- Inestabilidad política (14)
- Riesgo país (15)
- Convenios Internacionales (16)

Para la elaboración de la Matriz de Probabilidad-Difusión (**Anexo 3**) se enumeraron los factores que conforman cada pronóstico y se determinó que puntos tenían alto impacto, cuales mediano impacto y finalmente los de bajo impacto en el análisis FODA. A continuación se muestra el gráfico respectivo (**Figura 3.1**)

Figura 3.1 Matriz probabilidad-difusión



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

3.3.2 Fortalezas y Debilidades

Para tener un mayor enfoque de los valores, puntos claves y falencias que podría tener el instituto se efectuó un análisis en cuanto a infraestructura y administración, recursos humanos, tecnología y sistemas de información, logística, mercadeo y ventas y servicio al cliente (**Anexo 4**) para poder así determinar cuales son las fortalezas principales y sus debilidades prioritarias.

La **tabla III.I** muestra las fortalezas y las debilidades encontradas.

TABLA III.I FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Variedad de Horarios	Ambiente de trabajo no adecuado
RRHH valioso, calificado	Tecnología no avanzada
Metodología única para atraer a cliente	Sist. de inform. en línea para toma de decisiones
Metodología de enseñanza única	Variedad de formas de pago del cliente
Retroalimentación en el aprendizaje	Laboratorio multimedia
Servicio Personalizado de ventas	Personal sin estudios de masterados

Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

3.3.3 Estrategias derivadas del análisis FODA

Después de haber determinado las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades se establecerán las

alternativas estratégicas, las cuales deberán potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. A continuación se detalla las alternativas estratégicas obtenidas **(Anexo 5)**:

Estrategias FO:

- Becas (intercambio de estudiantes)
- Atraer nuevos clientes
- Calidad continua a la metodología-enseñanza

Estrategias FA:

- Adquirir servicios de seguridad
- Innovar servicios adicionales
- Transporte disponible para el cliente
- Reemplazar nuevas tecnologías vs. Profesionales nativos inglés

Estrategias DO:

- Afiliación del empleado a seguro médico
- Implantar software en línea para oportuna toma de decisiones
- Adquirir financiamiento a % bajos
- Intercambio de producto (tecnología vs servicio)
- Personal con estudio de Maestría

Estrategias DA:

- Instalar alarmas contra robo
- Afiliación del empleado al IESS
- Motivar al empleado con bonificaciones extras

3.4 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Para la elaboración de este análisis es necesaria la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter para establecer el poder de negociación de los proveedores y compradores, las barreras de entrada y salida de nuevos competidores y la presión por sustitutos. Este análisis permite determinar el nivel de poder de cada factor involucrado pudiendo ser este bajo o alto.

Según el desarrollo del **Anexo 6** se estableció para el instituto lo siguiente:

Nuevos competidores: La barrera de entrada es alta porque ellos poseen tecnología avanzada.

Poder de proveedores: El poder en este caso sería alto porque afecta al desarrollo de los objetivos del instituto.

Poder de clientes: El nivel de este poder se considera alto puesto que el cliente puede elegir entre varios institutos y es necesario cubrir con la expectativa del cliente a través de una clase demostrativa.

Productos Sustitutos: Existen productos sustitutos que podrían afectar nuestro segmento de mercado y para ello es necesario la ampliación de nuestros servicios y la implementación de un software especializado.

Intensidad de la competencia: Tenemos competidores a nivel nacional e internacional por eso es indispensable otorgar la facilidad al

cliente para tomar un curso de inglés en un corto tiempo con un alto grado de aprendizaje.

3.5 ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS

Los stakeholders se pueden clasificar en 2 grupos: Actores internos y Actores externos, siendo los del primer grupo los Accionistas, Empleados, Equipo Gerencial, Obreros de planta y todo el personal relacionado directamente con la organización; y para el segundo grupo tenemos los Clientes, Proveedores, Banco, Gobierno, etc.

La **tabla III.II** muestra los stakeholders relacionados con el instituto.

TABLA III.II STAKEHOLDERS

GRUPOS INTERESADOS INTERNOS	GRUPOS INTERESADOS EXTERNOS
Branchmanagers (Gerente de sucursal)	Gobierno
Departamento Académico	Sistema financiero
Dpto de Contabilidad	Competencia
Dpto Marketing	Capacitadores internacionales
Departamento Administrativo	Clientes

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Una vez que se conoce los stakeholders para el instituto es necesario determinar el poder y la influencia que cada uno ejerce sobre el instituto. Para la identificación de los principales stakeholders o grupos interesados, se lo hace utilizando la Matriz Influencia-Poder, en donde la influencia determina el grado de intervención en el proceso de la

toma de decisiones y el poder el grado de intervención y autoridad para garantizar el logro de los resultados organizacionales.

De acuerdo a la elaboración del **Anexo 7** se obtuvo la matriz influencia-poder del instituto, la cual se muestra a continuación (**Figura 3.2**).

Figura 3.2 Matriz Influencia – Poder

		INFLUENCIA		
		BAJA	ALTA	
PODER	MUCHO	Mantener Satisfechos	Principales Stakeholders	5
		Gobierno Dpto Marketing Sistema financiero	Branchmanagers (Gerente de sucursal) Departamento Académico Clientes	4
	POCO	Mínimo Esfuerzo	Mantener Informados	3
		Departamento de Contabilidad Capacitadores internacionales Departamento Administrativo	Competencia	2
		1		1

1 2 3 4 5 →

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Cada stakeholders fue evaluado en una escala del 1 al 5 determinando así como principales stakeholders a aquellos cuyo valor de influencia y poder sea mayor a tres.

Identificados los stakeholders principales se procede a la determinación de sus necesidades y de cómo puede contribuir el instituto para cubrir estos requerimientos.

A través de una entrevista a uno de los usuarios de los servicios que ofrece el instituto (**Anexo 8**) se pudo establecer las necesidades con sus respectivas prioridades (**Figura 3.3**)

Figura 3.3 Necesidades de los Clientes

Requerimientos (necesidades) de los <u>CLIENTES</u> para con la empresa	Prioridad
Servicio rápido y de calidad.	100
Precio razonable a la calidad del servicio.	60
Tratamiento al cliente distinto al clásico de la educación de las Escuelas tradicionales.	80
Diversas alternativas de financiamiento.	50

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Ante estos requerimientos el instituto ha diseñado las siguientes estrategias para poder mantener satisfecho al cliente:

- Mayor training del instructor y director académico.
- Buscar nuevas alternativas en servicio, cursos más económicos dirigidos a otro target.
- Mayor inversión económica para diversificar los servicios.
- Ahorro, convencimiento a inversionistas para conseguir fondos libres de endeudamiento.

Por medio de una entrevista a uno de los empleados del instituto (**Anexo 9**) se pudo establecer las necesidades con sus respectivas prioridades (**Figura 3.4**)

Figura 3.4 Necesidades de los Empleados

Requerimientos (necesidades) de los EMPLEADOS para con la empresa.	Prioridad
Estabilidad laboral	60
Salarios y beneficios competitivos	70
Buen ambiente laboral y capacitación	80
Crecimiento y Carrera	75
Facilidad de horarios	50

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Ante estos requerimientos el instituto ha diseñado las siguientes estrategias para poder mantener satisfecho al empleado:

- Mayor capacidad económica
- Mayor capacitación de los ejecutivos
- Mejor estrategia de ventas para alcanzar mayor cantidad de estudiantes.

A través de una entrevista a uno de los Principales accionistas del instituto (**Anexo 10**) se pudo establecer las necesidades con sus respectivas prioridades (**Figura 3.5**)

Figura 3.5 Necesidades de los Accionistas

Requerimientos (necesidades) de los ACCIONISTAS para con la empresa.	Prioridad
Empresa crezca financieramente y económicamente	90
Exista claridad en el manejo de la empresa	95
Rendimiento	60

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para cubrir estas necesidades el instituto ha diseñado las siguientes estrategias para poder mantener satisfecho a los accionistas:

- Nuevas estrategias de marketing y ventas y financiamiento.
- Auditorias externas.
- Estrategias de financiamiento y ventas

Para poder determinar las necesidades en relación con la sociedad-comunidad (**Anexo 11**) se hizo necesaria la opinión de aquellas partes donde el aprendizaje del inglés es relativo. En la **Figura 3.6** se muestra las necesidades respectivas.

Figura 3.6 Necesidades de la sociedad-comunidad

Requerimientos (necesidades) de la SOCIEDAD-COMUNIDAD para con la empresa.	Prioridad
Mayor asequibilidad al tipo de servicio de Quality	100

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La estrategia que el instituto ha diseñado es la siguiente:

- Creación de otros programas donde por ejemplo el cliente pueda pagar \$40 mensuales y no le interese aprender tan rápido.

3.6 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

La aplicación de este modelo consiste en hallar una nueva forma para ampliar el segmento de mercado la cual permita hacer mejor las cosas de manera que podamos diferenciarnos de nuestros competidores.

La estrategia para el Océano azul consiste en:

- Crear nuevos mercados.
- Hacer la competencia irrelevante.
- Crear nuevas demandas y servir a los no clientes.
- Romper la relación entre valor y costos.
- Alinear las actividades funcionales con una posición estratégica de diferenciación y bajo costo.

Esta estrategia empieza con la comparación de la situación actual del negocio con la de la competencia, motivo por el cual es necesario la elaboración del cuadro estratégico del instituto considerando los de la competencia para poder hallar los factores de la estrategia actual que deben perfeccionarse y redefinir el cuadro estratégico actual para incrementar nuestros clientes.

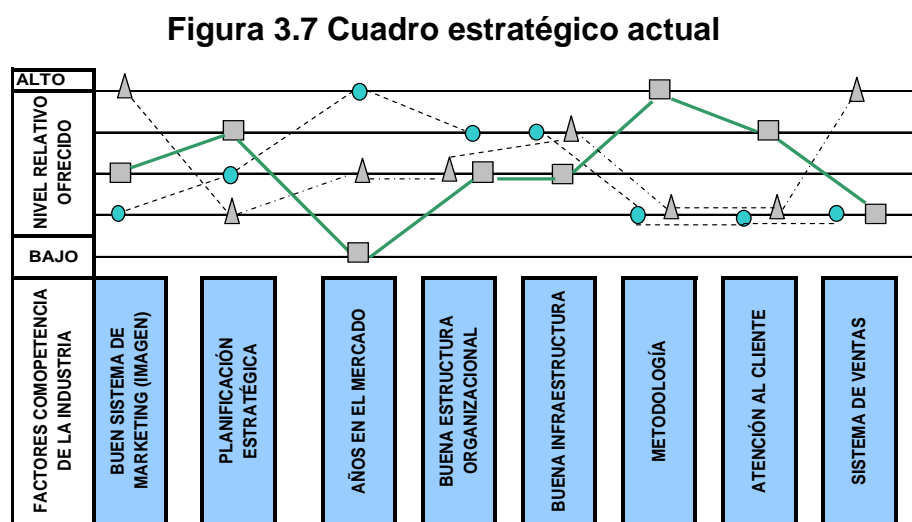
3.6.1 Definición de Cuadro Estratégico Actual

El diseño del cuadro estratégico permite visualizar los factores de competencia y el nivel de rendimiento que ofrece una organización en relación a cada factor definido. Para el desarrollo de cuadro estratégico actual del instituto (**Anexo 12**) se consideró los siguientes competidores: Benedict () y Universal Golden Bridge (), con una participación en el mercado del 53% y el 36% respectivamente, siendo el 11% de participación para Quality ().

Los factores que se analizaron fueron los siguientes:

- Buen sistema de marketing (imagen)
- Planificación estratégica
- Años en el mercado
- Buena estructura organizacional
- Buena infraestructura
- Metodología
- Atención al cliente
- Sistema de ventas

La **Figura 3.7** muestra la comparación entre los diferentes competidores con el instituto.



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

3.6.2 Definición del Océano azul

Para la hallar el océano azul en una organización es necesario realizar dos procesos: Identificar los diferentes niveles de no clientes y analizar las seis vías para la creación de océanos azules.

3.6.2.1 Definición de no clientes

Para el establecimiento de este grupo de clientes es importante dividirlo en 3 grupos considerando el mercado actual de clientes que tiene el instituto (**Anexo 13**).

El mercado actual que tiene el instituto es el siguiente:

- Personas que quieren aprender inglés y tener recursos económicos para pagar los cursos.
- Personas que continuamente no están tomando cursos de inglés y quieren seguir especialmente.

Teniendo especificado el mercado actual de clientes procedemos a determinar los 3 niveles de no clientes.

Primer nivel: Personas que hacen uso de cursos por emergencia de viajar al extranjero.

Segundo nivel: Ejecutivos que no disponen de tiempo para responder a los horarios que demandan los cursos y Las amas de casa con negocio propio y no tienen el tiempo suficiente para tomar los módulos.

Tercer nivel: Personas adultas mayores que se les dificulta aprender el idioma y Discapacitados que se les dificulte aprender inglés.

3.6.2.2 Exploración de las seis vías para la creación de océanos azules

Las seis vías existentes para la creación de océanos azules son las siguientes:

- Explorar industrias alternativas
- Explorar grupos estratégicos dentro de cada sector
- Explorar la cadena de compradores
- Explorar ofertas complementarias de productos y servicios
- Explorar el atractivo funcional y emocional para los compradores
- Explorar la dimensión del tiempo

Analizando estas vías se ha podido establecer que hay tres aspectos que pueden ayudarnos a captar el grupo de los no clientes. Estos aspectos son: Calidad del servicio, Rotación de instructores y Material propio de Quality.

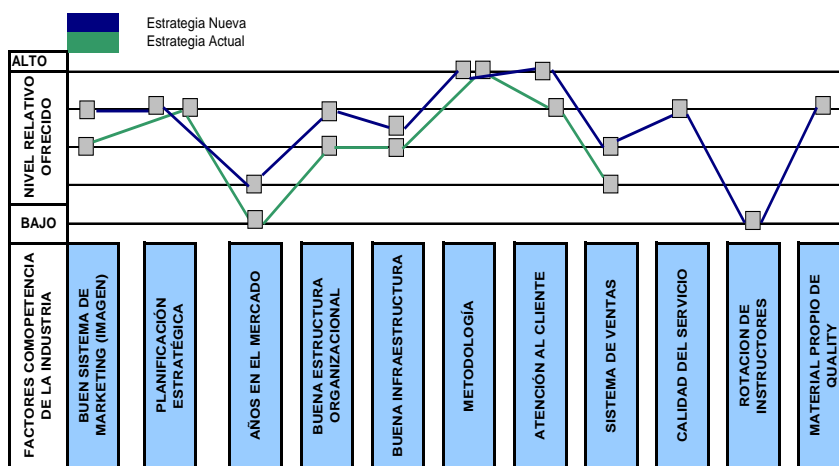
3.6.2.3 Redefinición del cuadro estratégico

Para poder redefinir el cuadro estratégico se utilizará la matriz de las cuatro acciones el cual nos permitirá

establecer que factores de la competencia necesitan un cambio para la reestructuración del cuadro estratégico. Mediante la elaboración del **Anexo 14** se encontró lo siguiente:

- Debe Incrementarse los sistemas de Marketing, Estructura Organizacional, Infraestructura, Atención al cliente y Sistema de ventas.
- Debe crearse Material propio de Quality y calidad del servicio.
- Finalmente debe reducirse la rotación de instructores.
- Aplicando estos cambios (**Anexo 15**) el nuevo cuadro estratégico sería (**Figura 3.8**):

Figura 3.8 Cuadro estratégico redefinido

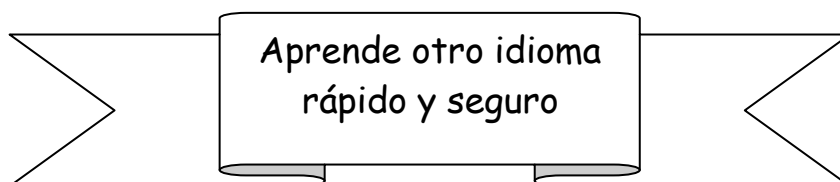


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

3.6.2.4 Mensaje central de la propuesta de valor

Toda propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa le hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características. El mensaje central de la propuesta de valor para el instituto es:



3.6.2.5 Evaluación del grado de utilidad para los clientes

Dentro de este proceso de evaluación se analizan los principales obstáculos detectados en la organización así como de la capacidad de la actual y nueva propuesta estratégica para resolverlos.

Para este proceso se deben considerar las seis etapas del ciclo de experiencia del comprador y las seis palancas de la utilidad del cliente, las cuales se detallan a continuación:

Etapas del ciclo de experiencia del comprador

- Compra
- Entrega
- Uso
- Complemento

- Mantenimiento
- Eliminación

Palancas de la utilidad

- Productividad para el cliente
- Simplicidad
- Comodidad
- Riesgo
- Diversión e imagen
- Amabilidad con el medio ambiente

Con la elaboración del **Anexo 16** se detectaron los siguientes obstáculos:

- **Entrega del servicio:** Las clases dictadas no se cumplen de acuerdo a la planificación académica debido a la falta de disponibilidad de tiempo de los instructores y al bajo incentivo que ellos posee para cumplir con los planes estratégicos del instituto.
- **Uso del servicio:** Debido a que el instituto no posee un software online para dictar sus clases y evaluar al estudiante, le resulta algo incómodo al cliente porque la única opción que tiene es recurrir al instituto y capacitarse.
- **Riesgo en la compra:** Aunque los interesados en tomar los cursos asisten a las clases demostrativas y se inscriben

para tomar dichos cursos, puede darse el caso que se comuniquen con el instituto para cancelar la inscripción.

Obstáculos resueltos por la actual propuesta estratégica:

La actual propuesta estratégica establece una planificación académica adecuada con una metodología de enseñanza mejorada mediante la implementación de recursos tecnológicos avanzados.

Obstáculos resueltos por la nueva propuesta estratégica:

La nueva propuesta estratégica propone lo siguiente:

- Mejorar la calidad del servicio mediante el cumplimiento de la planificación académica.
- Establecer un sistema que permita que el estudiante (cliente) pueda seguir con el aprendizaje del idioma sin la necesidad de recurrir al establecimiento.
- Disminuir la rotación del personal docente a través de la mejora del ambiente laboral.

3.7 DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

3.7.1 Declaración de la Misión

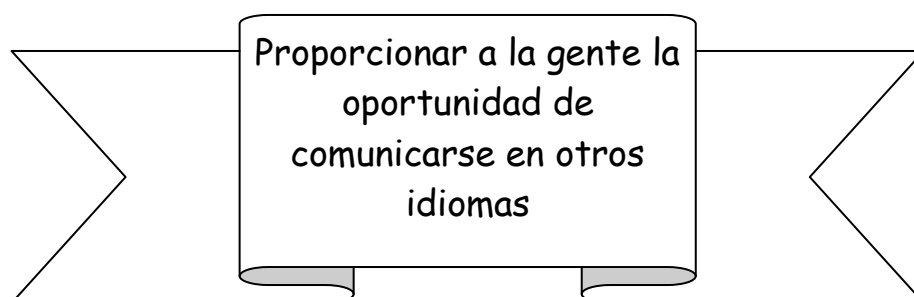
La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares.

Típicamente identifica clientes, sus necesidades fundamentales y cómo la empresa las está atendiendo.

Para poder establecer la misión del instituto se realizó una serie de preguntas (**Anexo 17**) que permitió conocer la actividad a la que se dedican, qué los diferencia de otros institutos y otros aspectos que sirvieron para determinar lo siguiente:

Quality es un Instituto que brinda servicios de enseñanza del idioma inglés, se diferencia de los demás institutos por su metodología de enseñanza única, con el fin de mantener clientes satisfechos se sigue los planes estratégicos establecidos por la Gerencia a través del análisis profundo de la capacidad del cliente para el aprendizaje y de cómo se pueden cubrir sus necesidades para mejorar dicho aprendizaje.

Con la información antes mencionada se determinó la misión del instituto.



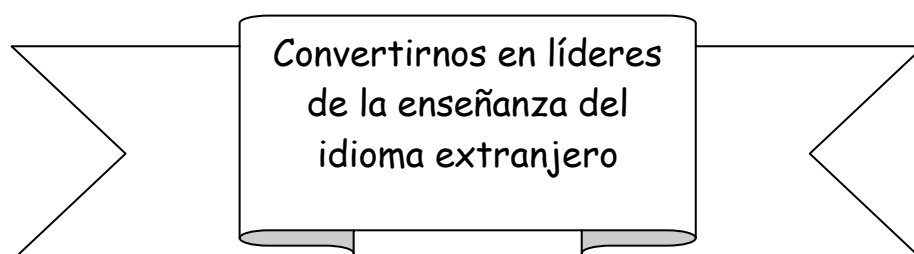
3.7.2 Declaración de la Visión

La visión de una organización enfoca la trayectoria futura del negocio, consiste en que queremos convertirnos y que tiempo se necesitará para lograrlo.

Para poder definir la visión del instituto se realizó una serie de preguntas (**Anexo 17**) que permitió conocer sus aspiraciones futuras, en qué quieren convertirse y en qué tiempo piensan alcanzarlo. A continuación se detalla la información obtenida:

El Instituto Quality en un lapso de 3 años quiere convertirse en un Instituto líder en el mercado especializado en la enseñanza de idiomas, con una mejora constante en la metodología de enseñanza pero con un corto tiempo de aprendizaje, esto se logrará venciendo las barreras del mercado competitivo y respetando los valores de Integridad y Honestidad

Con la información antes mencionada se determinó la visión del instituto.



3.8 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representan los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. Contienen los resúmenes del análisis FODA, las necesidades de los Principales Stakeholders, Análisis del Mercado y la Competencia, Propuesta de valor y las Declaraciones de la Misión y Visión.

Para especificar los temas estratégicos del instituto el personal aportó con una lluvia de ideas, las cuales se fueron clasificando para obtener los componentes principales de cada tema estratégico. Según esta clasificación se obtuvo como resultado 4 temas fundamentales (**Anexo 18**). A continuación se detallan los temas estratégicos determinados.

TABLA III.III TEMAS ESTRATEGICOS

TEMA ESTRATEGICO	DESCRIPCION / COMPONENTES
Promover servicios de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> * Innovación de una didáctica de enseñanza más eficaz * Ampliar nuestra gama de servicios * Incrementar a calidad del servicio * Implementar un programa de estudio en un menor tiempo que la competencia
Atraer nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none"> * Clases demostrativas * Incrementar variedad de horarios * Enseñanza personalizada * Becas, Intercambio de estudiantes con otros Institutos
Mantener ambiente laboral adecuado	<ul style="list-style-type: none"> * Invertir en los instructores aportándoles un porcentaje del costo total de su capacitación * Estabilidad laboral bajo condiciones de la empresa
Adquirir recursos que mejoren la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de software en línea * Adquisición de tecnología avanzada * Intercambio de productos, tecnología vs. Servicios

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Después de haber desarrollado los temas estratégicos se elaborará la Matriz de cobertura de los temas estratégicos (**Anexo 19**) para evaluar la consistencia entre los temas estratégicos y el resultado de los análisis anteriores.

Realizando esta evaluación podemos determinar que la consistencia es de un 83.95 %.

3.9 VALORES ORGANIZACIONALES

Los Valores Organizacionales corresponden a la manera de ser de la organización, es decir a que no podríamos renunciar sin dejar de ser quienes somos. Estos valores se enfocan en nuestras convicciones y creencias, de cómo nos presentamos frente a la organización y a la sociedad y cómo lograremos que el personal represente los valores en todas las instancias de su actuación profesional.

Dentro del Instituto se han determinado los siguientes valores organizacionales: Calidad, Responsabilidad, Equidad, Innovación, Creatividad.

Después de haber establecido los valores organizacionales se elaborará la Matriz de determinación de los valores organizacionales (**Anexo 20**) para evaluar la consistencia entre los valores organizacionales y el resultado de los análisis anteriores. Realizando esta evaluación podemos determinar que la consistencia es de un 87.18 %.

CAPITULO IV

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1 INTRODUCCIÓN

Luego de haber analizado el enfoque estratégico se va a trasladar la información obtenida a técnicas usadas para la elaboración del BSC, pasando los temas estratégicos a cada una de las perspectivas según sea el caso; luego de cada una de ellas resultarán los objetivos estratégicos, de los cuales por cada objetivo se establecerá indicadores que son el medio que tenemos para medirlos y visualizar si estamos cumpliendo o no nuestros objetivos estratégicos.

4.2 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Las perspectivas son un elemento importante del Balanced Scorecard. Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave, de este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad.

Las perspectivas estratégicas nos garantiza la creación de valor a los diferentes Stakeholders. Las principales perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos, capital intangible e impacto social.

4.2.1 Perspectiva de clientes

Para la elección de las propuestas de valor nos basamos en los atributos que van ayudar al Instituto a ser competitivo y diferente en el mercado, estos son: producto/ servicio, relación con el cliente y la proyección sobre la marca.

TABLA IV.I ATRIBUTO PRODUCTO/ SERVICIO

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO/ SERVICIO	PRECIO	X		Financiamiento fácil y seguro para el cliente
	CALIDAD		X	Garantizar enseñanza de excelencia
	DISPONIBILIDAD	X		Garantizar horarios a la facilidad del cliente

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

TABLA IV.II ATRIBUTO RELACIÓN CON EL CLIENTE

	ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
RELACION CON CLIENTE	CLIENTE		X	Atención a toda hora
	RELACIONES		X	Fomentar relaciones con profesores extranjeros

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

TABLA IV.III LA PROYECCIÓN SOBRE LA MARCA

IMAGEN DE MARCA	Habla rápido y seguro
-----------------	-----------------------

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

4.2.2 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, que son medidos a través de índices financieros (liquidez, endeudamiento, inversión, etc.).

Los elementos de la propuesta de valor para los accionistas son: estrategia de productividad y estrategia de crecimiento.

4.2.2.1 Estrategia de Productividad

- Mejorar estructura de costos
- Reducir gastos.
- Optimizar costos en RRHH.

- Mejorar proyección de gastos.
- Aumentar la eficiencia en ventas.
- Aumentar utilización de activos
- Estudiar la capacidad de la empresa para nuevas inversiones.
- Aumentar la inversión en tecnología.
- Rapidez de creación de flujo.

4.2.2.2 Estrategia de crecimiento

- Mejorar Ingresos de nuevos mercados
- Incursionar en nuevos segmentos de mercado (estudiantes, amas de casa, etc.).
- Ingresar nuevos canales de clientes.
- Mejorar margen de clientes actuales.
- Fidelizar a los clientes actuales.
- Aumentar las ventas de los clientes en nuevos segmentos.
- Mejorar el aprendizaje de cliente con respecto al idioma.

4.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva nos ayuda a la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, en la que el Instituto debe enfocarse para el logro de su estrategia. Los procesos son los siguientes:

gestión operativa, gestión de clientes, innovación; y reguladores y sociales.

Procesos de gestión operativa: Son procesos que producen y entregan productos y servicios. La propuesta de valor es la siguiente:

- Logística
- ISO 9001:2000
- Eficiencia en el proceso de enseñanza.
- Cancela y aprende.
- Eficiencia en el proceso de clientes.
- Eficiencia en el proceso de selección de personal.
- Manejo de ofertas.

Procesos de Gestión de clientes: Son procesos que mejoran el valor para los clientes. Para el Instituto la propuesta para el proceso de clientes es la siguiente:

- Asistencia personalizada a los clientes por el ejecutivo de ventas.
- Mejorar la calidad de atención a los clientes.
- Identificar las no conformidades del servicio al cliente.
- Medición porcentual de aprendizaje a los clientes.

Procesos de Innovación: Son procesos que crean nuevos productos y servicios. Tenemos la siguiente propuesta de valor para el proceso de innovación:

- Alianza con empresas que ofrezcan servicios que puedan ser transables con los nuestros.
- Desarrollar un nuevo servicio de idiomas.

Procesos reguladores y sociales: Son procesos que mejoran o ayudan a la comunidad y el medio ambiente. En este caso tenemos la siguiente propuesta de valor:

- Proyectos benéficos.
- Ofrecer descuentos a clientes aledaños al Instituto.
- Plan de seguridad ocupacional.

4.2.4 Propuesta de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva también es llamada capital tangible, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se basa particularmente en la parte tangible como son las habilidades, conocimientos y competencias del RRHH; sistema de toma de decisiones, bases de datos, redes, entre otros; y, la cultura, valores, liderazgo del equipo de la organización. Se las ha

clasificado en tres partes: capital humano, capital informático y capital organizacional. Las propuestas de valor son:

Capital Humano

- Mejorar la capacidad del personal.
- Mejorar comunicación interna.
- Desarrollar habilidades en el personal.
- Desarrollar liderazgo en el personal.

Capital Informático

- Implantar un software informático que soluciones el manejo de información.
- Desarrollar una página web del Instituto.
- Desarrollar una página web para estudiantes.
- Mantener el equipo en red para monitorear el sistema.

Capital Organizacional

- Promover el trabajo en equipos para desarrollar la estrategia.
- Desarrollar liderazgo para la toma de decisiones y ajustes de la estrategia.
- Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión y valores organizacionales.

Finalmente determinados los objetivos se obtuvo la “Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos” (**Anexo 25**) para demostrar si los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas tienen conexión con los temas estratégicos, misión visión, valores y propuesta de valor. Dicho análisis nos proporciona valores totales por cada objetivo. El análisis nos dio un índice de consistencia del 88.04%.

Para detallar los objetivos principales se elaboró una hoja de resumen con sus principales indicadores. La **tabla IV.IV.** muestra este resumen.

TABLA IV. IV PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PERSPECTIVAS	FINANZAS	Mejorar la Rentabilidad del Instituto
		Optimizar costos en recursos humanos(instructores)
		Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales
		Mejorar las ventas
	CLIENTES	Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)
		Incrementar el % de personas que dominen un idioma extranjero.
		Identificar las no conformidades de atención al cliente
		Establecer disponibilidad de nuevos horarios
	PROCESOS INTERNOS	Captar mercado aledaño
		Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)
	CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar liderazgo en el personal.
		Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial
		Capacitar al personal del Instituto
		Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral
		Evaluar la competencia del personal

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

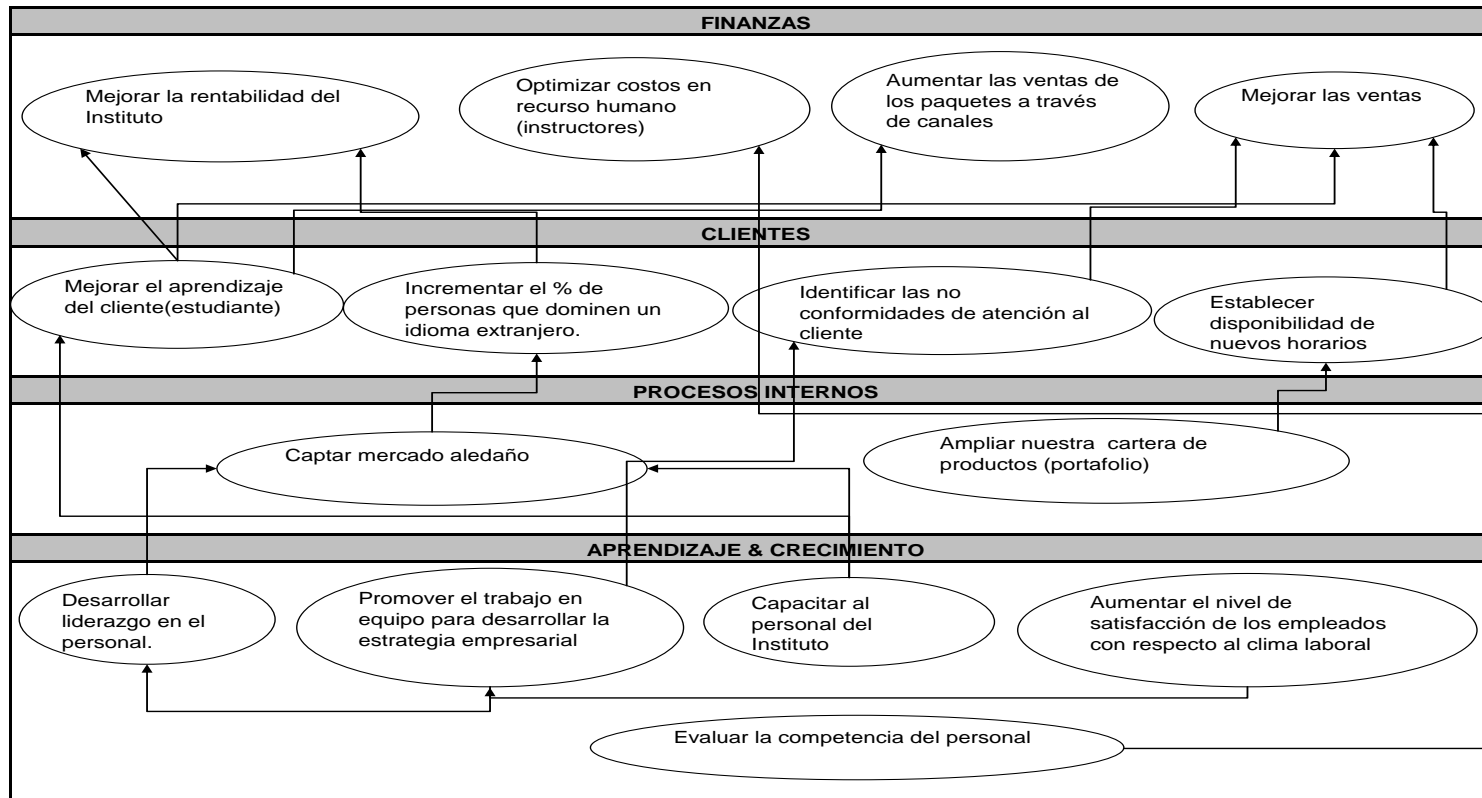
4.3 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Este nos ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización.

En el **Anexo 26** se determinó el Mapa estratégico que constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC; y las Rutas que en la mayoría de los casos la causa son las perspectivas de procesos internos y aprendizaje & crecimiento, el efecto es la perspectiva del cliente; y, el impacto son las perspectivas de finanzas, la cual nos permite visualizar la forma gráfica de la estrategia.

A continuación se presenta el mapa de rutas estratégicas (**Figura 4.1**) de los objetivos determinados del Instituto.

Figura 4.1 Mapa estratégico



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

4.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo mejorar la capacidad del personal, puede medirse a través de indicadores.

Se ha efectuado una Ficha donde se detallan las principales características del indicador, recalando que las metas serán establecidas por la gerencia partiendo de resultados de años anteriores. Los indicadores se muestran con más detalles en los **Anexo 27 al 41.**

La Ruta metodológica para el desarrollo de indicadores de gestión o KPI's fue:

Definir.- El objetivo a medir.

Aclarar.- Lo que se quiere realmente conseguir.

Conceptuar.- Que se necesita asegurar.

Formular.- Aplicar el indicador de gestión o KPI'S.

A continuación se muestra los respectivos indicadores clasificados de acuerdo a las perspectivas estratégicas (**Figura 4.2 a la Figura 4.16**)

Perspectiva Financiera

Figura 4.2 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Mejorar la rentabilidad del Instituto	Contar con una liquidez oportuna para cubrir con los requerimientos del instituto	Cubrir las expectativas de los accionistas del instituto	Utilidades acum. Año actual / utilidades acum. Año anterior		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente Financiero			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
30 %	%		50 %	70 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	<	35 %	35 % — → 70 %	71 % — → 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de utilidades del año actual y del año anterior			

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para el cálculo de este indicador se utilizará las ventas mensuales del Instituto del año anterior vs. las ventas mensuales del año actual. Este indicador nos permitirá obtener el % de incremento de utilidades en relación al año anterior.

Figura 4.3 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Optimizar costos en recurso humano (instructores)	Que en todas las sesiones impartidas por el instituto se aproveche al máximo la disponibilidad del recurso humano	Que los recursos asignados para este rubro sean utilizados eficientemente	Gastos salarios / # sesiones efectivas		
RESPONSABLE / DPTO		Gerente financiero y Académico			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
90 %	%		75 %	30 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	<	35 %	35 % — → 70 %	71 % — → 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de sesiones efectivas			

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para el cálculo de este indicador necesitamos contar con dos variables “gastos por salarios” que se la obtiene de los pagos realizados a los instructores del Instituto y la variable “número de sesiones efectivas” que son las clases impartidas por los instructores en el mes.

Figura 4.4 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Aumentar la venta de los paquetes a través de canales	Llegar a los clientes a través de estos canales	Desarrollo a través de estos nuevos canales incorporando la asistencia del ejecutivo de ventas a los clientes	<u>Vtas a través de nuevos canales</u> Ventas totales		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
20 %	%		40 %	70 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	<	35 %	35 % —→ 70 %	71 % —→ 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Informe Mensual de ventas			

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para el cálculo de este indicador se van a necesitar dos variables que son “ventas en nuevos canales” y “ventas totales”. Las ventas en nuevos canales y las ventas totales van a ser obtenidas del informe mensual de ventas.

Figura 4.5 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Mejorar ventas	Incrementar el porcentaje de ventas en relación a la de los meses del año anterior	Asegurarse si se están cumpliendo con las metas en relación con la venta de paquetes o cursos de inglés	Σ Ventas 2007 / Σ Ventas 2006			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe financiero y Ventas				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
30 %	%		60 %		80 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	<	35 %	35 %	→ 70 %	71 %	→ 100 %
FRECUCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de ventas				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se van a necesitar dos variables las “ventas del año 2006” y la variable “ventas del año 2007, que van a ser obtenidas del reporte mensual de ventas captadas por el Instituto en ambos años.

Perspectiva de Clientes

Figura 4.6 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)	Que los estudiantes apliquen las técnicas adecuadas para aprender el idioma	Que el nivel de aprendizaje del estudiante sea el óptimo y que se refleje en sus evaluaciones	# de intentos adicionales para aprobar el módulo			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Académico				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
3 = 100%	%		1 = 33,33%		0 = 0%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	
	3 = 100%	→ 2 = 66,67%	2 = 66,67%	→ 1 = 33,33 %	1 = 33,33%	→ 0 = 0%
FRECUCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Evaluaciones Mensuales				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se va a utilizar la variable “número de intentos adicionales para aprobar el módulo”, que va a depender de la nota final obtenida del reporte de notas finales de cada módulo. Cabe recalcar que un estudiante tiene 3 oportunidades para aprobar el módulo.

Figura 4.7 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo					
Incrementar el % de personas que dominen un idioma extranjero	Que el idioma no sea un impedimento para viajar a países de habla inglesa	Que las personas se sientan seguras y capaces de hablar un idioma extranjero	% de personas que aprueban el examen Toefl					
RESPONSABLE / DPTO		Gerente Académico						
LÍNEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO			
30 %	%		40 %		70 %			
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL	
	<	35 %	35 %	→ 70 %	71 %	→ 100 %	>	100 %
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Mensual						
FUENTE DE CAPTURA		Informe de personas que aprueban el examen de Toefl						

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se va a utilizar un examen ya establecido en el Instituto el cual se les realiza a los estudiantes después de haber aprobado todos los módulos. Esta indicador tiene como objetivo medir el “porcentaje de personas que aprueban el examen del Toefl” después de haber aprobado todos los módulos que dicta del Instituto.

Figura 4.8 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Identificar las no conformidades de atención al cliente	Cubrir con las expectativas del cliente	Que el cliente se sienta que es importante para el instituto	Número de No conformidades identificadas
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Administrativo y Ventas	
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO
4 = 100%	%		2 = 50%
			LARGO PLAZO
			0 = 0%
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	4 = 100% → 3 = 75%	3 = 75% → 2 = 50%	2 = 50% → 1 = 25%
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
FUENTE DE CAPTURA	Listado de No conformidades		

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para el cálculo de este indicador se va a utilizar un buzón de quejas en el cual los estudiantes pueden dar comentarios, sugerencias y quejas sobre la atención brindada en el instituto. El propósito de este mecanismo es determinar las no conformidades en lo que se refiere al área administrativa y área de ventas.

Figura 4.9 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Establecer diversos horarios para que los estudiantes tengan algunas opciones para inscribirse en los cursos	Que los estudiantes se sientan conformes con los horarios que le brinda el Instituto y por la facilidad para escogerlos	Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente Total de requerimientos recibidos
RESPONSABLE / DPTO		Jefe académico y administrativo	
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO
40 %	%		60 %
			LARGO PLAZO
			80 %
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE
	< 35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
FUENTE DE CAPTURA	Reporte de requerimientos recibidos		

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para el cálculo de este indicador se van a necesitar dos variables que son: “cantidad de llamadas confirmadas favorablemente” y la variable “total de requerimientos recibidos”, la medición de este indicador nos va a ayudar a determinar el porcentaje de requerimientos atendidos favorablemente por el instituto.

Perspectiva de Procesos Internos

Figura 4.10 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Captar mercado aledaño	Captar a los clientes cercanos al Instituto a través de charlas demostrativas o en base a la publicidad que se realice por el sector	Que los medios utilizados para captar a los clientes aledaños sea el más adecuado y eficaz	% Participación del mercado		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
20 %	%		30 %	60 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas a los clientes aledaños registrados en algún Instituto de Inglés			

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medir este indicador se va a realizar un estudio de mercado para determinar el porcentaje de participación de mercado de los principales Institutos de inglés y de Quality.

Figura 4.11 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo				
Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)	Ampliar nuestros servicios de idiomas ofreciendo cursos de otro idioma extranjero	Que Nuestros clientes se sientan satisfechos aprendiendo el idioma deseado	# módulos abiertos con antigüedad <1 Total de cursos abiertos				
RESPONSABLE / DPTO		Jefe ventas					
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
30 %	%		75 %		90 %		
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	AZUL	
	<	35 %	35 %	→ 70 %	71 %	→ 100 %	>
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual					
FUENTE DE CAPTURA		Informe de cursos dictados por el instituto					

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se van a necesitar dos variables que son: “Número de módulos abiertos con antigüedad menor a un año” y la variable “total de cursos abiertos”, la medición de este indicador nos va a ayudar a determinar el porcentaje de aceptabilidad que tiene los cursos abiertos con antigüedad menor a un año.

Perspectiva Aprendizaje & Crecimiento

Figura 4.12 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo				
Desarrollar liderazgo en el personal	Motivar al personal a que realice actividades que permitan evaluar su nivel de liderazgo	Que el personal esté apto para ocupar puestos de nivel superior	Encuesta 180°				
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas					
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO		
30 %	%		40 %		70 %		
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE	AZUL	
	<	35 %	35 %	→ 70 %	71 %	→ 100 %	>
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual					
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas					

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para medir este indicador se va a utilizar una encuesta por escala implantada en el instituto la cual se las realiza a los empleados de cada uno de los departamentos. A través de esta encuesta se podrá determinar el nivel de liderazgo en el personal (**Anexo 43**).

Figura 4.13 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Promover el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de proyectos	Que el personal se sienta identificado con las metas propuestas por la alta dirección	Que la colaboración del personal para alcanzar las metas sea el necesario	# de proyectos que se desarrollan en equipo		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
1=20%	%		3=60%	5=100%	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	0=0%	→ 1=20%	1=20% → 2=40%	2=40% → 3=60%	3=60% → 5=100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Listado de proyectos propuestos			

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se necesita contar con la variable “Número de proyectos que se desarrollan en equipo” que se lo obtiene del listado de proyectos en equipo que el instituto ha logrado desarrollar en el transcurso de un año en las diferentes áreas.

Figura 4.14 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Capacitar al personal del Instituto	Contar con un RRHH altamente calificado	Que las capacitaciones brindadas al personal sean reflejadas en la enseñanza que ellos imparten a los estudiantes	Evaluaciones de desempeño			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas				
LÍNEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
50 %	%		70 %	90 %		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL	
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	>	100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas de las evaluaciones al personal				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para medir este indicador se va recurrir a una encuesta (**Anexo 44**) ya establecida en el instituto la cual se les realiza a los empleados para determinar el grado de compromiso que tienen para la obtención de los objetivos organizacionales. Dicho indicador nos muestra un promedio de las evaluaciones mensuales realizadas.

Figura 4.15 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	Que el ambiente laboral en el cual se desenvuelven los empleados sea reflejado en la atención a los estudiantes	Que los empleados se sientan en un excelente ambiente de trabajo	Encuestas del ambiente organizacional			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Administrativo				
LÍNEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
30 %	%		70 %	90%		
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL	
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	>	100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas a los empleados				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se va a utilizar una encuesta (**Anexo 45**) ya establecida en el instituto la cual se la realiza a los empleados. Esta encuesta tiene como objetivo medir el porcentaje de satisfacción que tienen los empleados en relación al ambiente organizacional en el que se desenvuelven y que de alguna manera ayuda a la obtención de metas del instituto.

Figura 4.16 Ficha del Indicador

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Evaluar la competencia del personal (Instructores)	Que cualquier instructor este en capacidad de dar los cursos desde los niveles bajos hasta los más altos	Medir el nivel de inglés de los instructores	Promedio de las calificaciones de los instructores			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Académico				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
30 %	%		50 %	80 %		
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE		AZUL
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	>	100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Notas examen Toefl				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Para la medición de este indicador se va a utilizar un examen ya establecido en el Instituto el cual se les realiza a los instructores. Este indicador tiene como objetivo obtener el promedio de las calificaciones en relación con las notas del examen toefl.

4.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas. Se trata de decidir los proyectos en los que el Instituto se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

La ejecución de proyectos ayudan a la maximizar el uso de:

- Tiempo
- Recursos financieros
- Materiales
- Infraestructura física
- Equipo

Las iniciativas estratégicas que se plantearon para el instituto fueron:

- Análisis de la competencia.
- Programa de capacitación al personal.
- Minimización de costos.
- Investigación de mercado.
- ISO 9001.
- Auditoria de Procesos

Una vez definidos los proyectos se los evaluó en la “Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas” tal como consta en el **Anexo 42** donde se evaluó el grado de impacto de los proyectos propuestos con los objetivos estratégicos. Con la matriz de las iniciativas estratégicas se va evaluando con una puntuación que va de 0 a 9 donde se determinó un porcentaje, de los cuales se seleccionó los proyectos que tienen un porcentaje mayor al 10%; pero como podemos observar todos los proyectos son convenientes para el Instituto (**Figura 4.17**).

Figura 4.17 Priorización de Iniciativas Estratégicas

INICIATIVAS ESTRATEGICAS - PROYECTOS					
Análisis de competencia	Programa de capacitación al personal	Minimización de costos	Investigación de mercado	ISO 9001	Auditoria de procesos
297	473	385	343	494	244
13%	21%	17%	15%	22%	11%

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Cabe recalcar que todos los proyectos planteados son significativos, pero hemos seleccionado el que se encuentra más relacionado con nuestra estrategia que es “Programa de capacitación al personal”.

En la siguiente tabla se muestra los objetivos estratégicos con cada una de sus iniciativas:

TABLA IV. V MATRIZ DE INDICADORES ESTRATEGICOS

PERSP	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	RESPONSIBLE	BASE	META -CP	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad del Instituto	% de Utilidades	Gerente Financiero	30%	50%	Programa de capacitación al personal
	Optimizar costos en recursos humanos (instructores)	Gastos salarios/#Sesiones efectivas	Gerente Financiero y Académico	90%	75%	Minimización de costos
	Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales	(Vtas a través de nuevos canales/ ventas totales)	Jefe Ventas	20%	40%	Minimización de costos
	Mejorar las ventas	Σ Ventas 2007/ Σ Ventas 2006	Jefe Financiero y Ventas	30%	60%	Programa de capacitación al personal
CLIENTES	Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)	# de intentos adicionales para aprobar el módulo	Jefe académico	3=100%	1=33.33%	Programa de capacitación al personal
	Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	% de personas que aprueban el examen Toefl	Gerente Académico	30%	40%	Programa de capacitación al personal
	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Número de No conformidades identificadas	Jefe Administrativo y Ventas	4=100%	2=50%	ISO 9001
	Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente / Total de requerimientos recibidos	Jefe Académico y Administrativo	40%	60%	Análisis de competencia
PROCESOS	Captar mercado aledaño	% Participación del mercado	Jefe Ventas	20%	30%	Análisis de competencia
	Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)	(# módulos abiertos con antigüedad <1) / total cursos abiertos	Jefe Ventas	30%	75%	ISO 9001
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Encuesta 180°	Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas	30%	40%	Programa de capacitación al personal
	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial	# de proyectos que se desarrollan en equipo	Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas	1=20%	3=60%	Programa de capacitación al personal
	Capacitar al personal del Instituto	Evaluaciones de desempeño	Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas	50%	70%	Programa de capacitación al personal
	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	Encuestas del ambiente organizacional	Jefe Administrativo	30%	70%	ISO 9001
	Evaluar la competencia del personal (Instructores)	Promedio de las calificaciones de los instructores	Jefe Académico	30%	50%	Programa de capacitación al personal

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

4.6 DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS

La ejecución del “Programa de capacitación al personal es un proyecto del Instituto que desea realizarlo con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes. Para llevar a cabo el programa de capacitación se debe incurrir en gastos como: contratación de instructores externos, solicitud de recursos (materiales y coffee break) y alquiler de local.

A continuación se detalla todos los gastos en que se van a incurrir en la capacitación del personal del Instituto, por lo que se ha realizado un presupuesto detallado que se muestra en la siguiente tabla:

TABLA IV. VI PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

#	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Contratación instructores externos	\$ 150,00	\$ 600,00
2	Recursos (materiales y coffee break)	\$ 100,00	\$ 100,00
3	Alquiler de local	\$ 150,00	\$ 300,00
TOTAL			\$ 1.000,00

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

El costo total del programa de capacitación fue calculado por un período de 2 días, los cuales comprendieron el pago de 4 instructores externos, la capacitación a 10 instructores internos. La inversión del programa de capacitación del personal es un costo que el Instituto puede cubrir, además podríamos recalcar que dicha inversión va a ser reflejada en el servicio de enseñanza que va a ser impartido a los clientes.

CAPITULO V

5. SINCRONIZACIÓN, DESPLIEGUE Y CULTURA DE EJECUCIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta etapa es utilizar la metodología del Balanced Scorecard, a fin de crear un sistema de Gestión que ayude al logro de los objetivos institucionales.

Nos basaremos en estrategias, las cuales describen de qué manera una organización se propone crear valor a sus interesados. La creación de VALOR para sus Stakeholders, debe ser consistente con la misión de la entidad.

5.2 DEFINICIONES

Estrategia.- Describe de que manera una organización se propone crear valor a sus interesados.

Estrategia Corporativa.- Establece de que forma el centro corporativo agrega valor al conglomerado de empresas.

Proceso de alineamiento Corporativo.- garantiza la replicación de la estrategia corporativa a todas las Unidades Estratégicas de Negocios y las Unidades de Apoyo Corporativo.

Mapa de Procesos.- Identificación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Procesos.- Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones (**Modelo EFQM**).

SIPOC.- Supplier-Input-Process-Output-Customer: Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente: Método que le ayuda a no olvidarse de algo cuando se está mapeando los procesos.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN

Los efectos crecientes de la globalización, los cambios continuos en las preferencias de los consumidores y la dinámica de las sociedades son solo algunos de los factores que ponen de manifiesto la importancia que el enfoque y re-enfoque estratégico así como el alineamiento de la organización hacia dichos cambios cobran, cada día más, dentro de las habilidades gerenciales de todo empresario y/o directivo.

Dentro del concepto de **alineamiento estratégico**, para alcanzar los resultados esperados, es preciso sincronizar y adecuar de un modo efectivo las actividades y esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos que conforman la organización, este es el concepto sobre el cual se sustenta nuestra metodología.

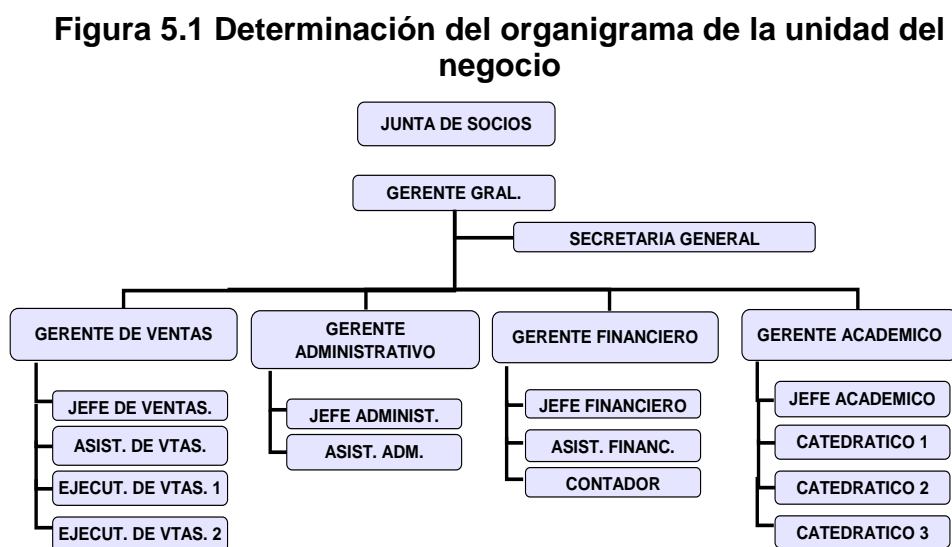
Esta metodología de trabajo, se sustenta a nivel teórico en los procesos de alineamiento estratégico que operan habitualmente en dos niveles diferenciados y a la vez complementarios entre sí: a nivel horizontal, en términos de sincronización interdepartamental para garantizar que la cadena de procesos y actividades de corte interno (cadena de valor) y externos (cadena de suministro) de la organización transcurre a lo largo de una línea de actividad acorde a los objetivos, planes y estrategias esperados.

Por otro lado, ya que es necesario que todos los departamentos funcionales y empleados sean partícipes de los objetivos, planes y estrategias de la organización con el objetivo de involucrar a las personas hacia el logro de las metas, gracias al alineamiento vertical se promueve que todos los niveles de la organización participen activamente en la misión y se involucren hacia el logro de los objetivos de la compañía de los que son partícipes en términos de creación.

La concreción de estas actividades a partir de la visión y misión del negocio se refleja en la traducción de acciones (estrategias y tácticas) para producir los resultados esperados. Entramos pues en el ámbito de definición de las áreas clave de resultados, la fijación de objetivos concretos para cada una de ellas, las estrategias de acción y tácticas o programas en las que se materializarán y el establecimiento de indicadores de gestión, donde los últimos

avances, sobre todo a través de soluciones en el ámbito del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral), no han hecho nada más que confirmar que la formulación del futuro y la alineación de toda la organización al cumplimiento de su misión carece de sentido alguno si no disponemos de un **sistema de medición ágil** que nos permita saber si vamos en el rumbo y dirección correcta o si es necesario corregir posibles desviaciones.

La organización tiene la siguiente estructura organizacional funcional (Figura 5.1):



Fuente: www.enquality.com

Elaborado por: Quality Cia. Ltda.

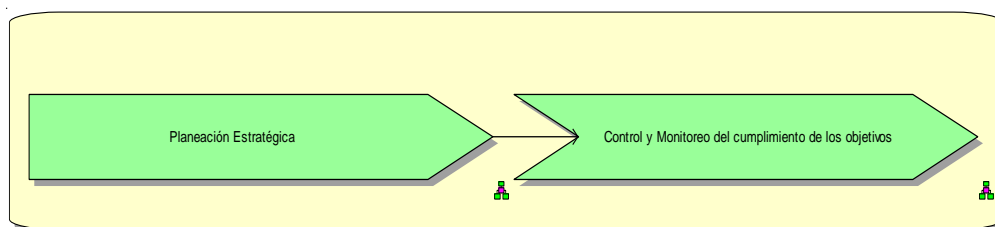
5.4 DETERMINACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

La cadena de valor del Instituto de Ingles, Quality, se la ha dividido en cuatro niveles: macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas.

Se han determinado los macroprocesos de la Unidad de Negocios, Quality, de la siguiente manera:

Procesos de Planificación o estratégicos.- En la **Figura 5.2** muestra los puntos relacionados con la Planeación estratégica, políticas, definición de objetivos, disponibilidad de recursos, revisión de la Gestión. **Anexo 47**

Figura 5.2 Procesos Estratégicos

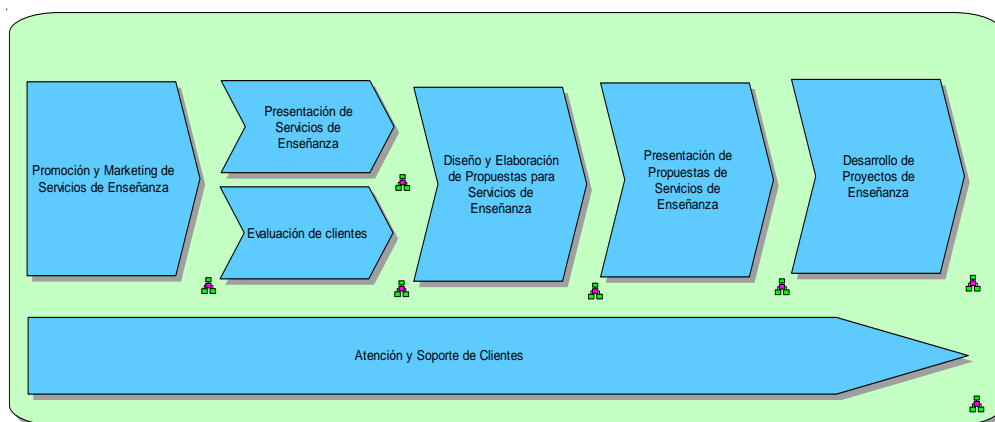


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Procesos para la Gestión de Recursos o de Apoyo.- La **Figura 5.3** detalla Los procesos que apoyan a la coordinación y funcionamiento de los procesos de gestión, medición y realización de productos y servicios. **Anexo 47**

Figura 5.3 Procesos de Apoyo

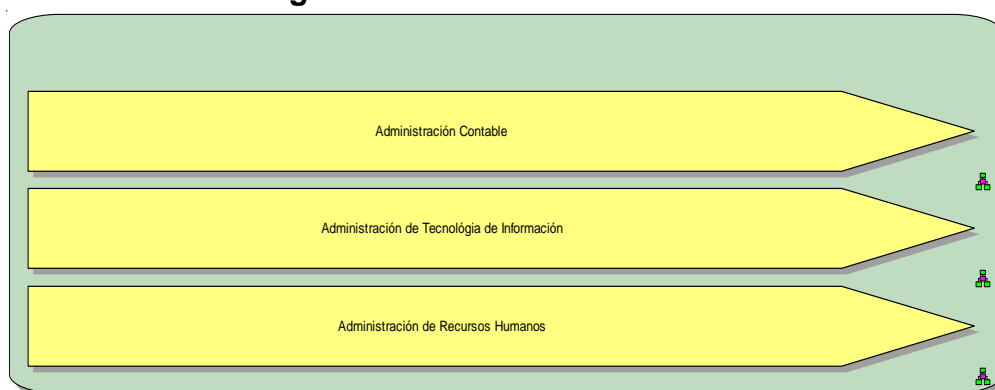


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Procesos de medición, análisis y mejora.- La figura 5.4 detalla los procesos relacionados con la Medición, monitoreo, auditorías, acciones correctivas y mejoramientos de los diferentes procesos de la organización. **Anexo 47**

Figura 5.4 Procesos de Medición



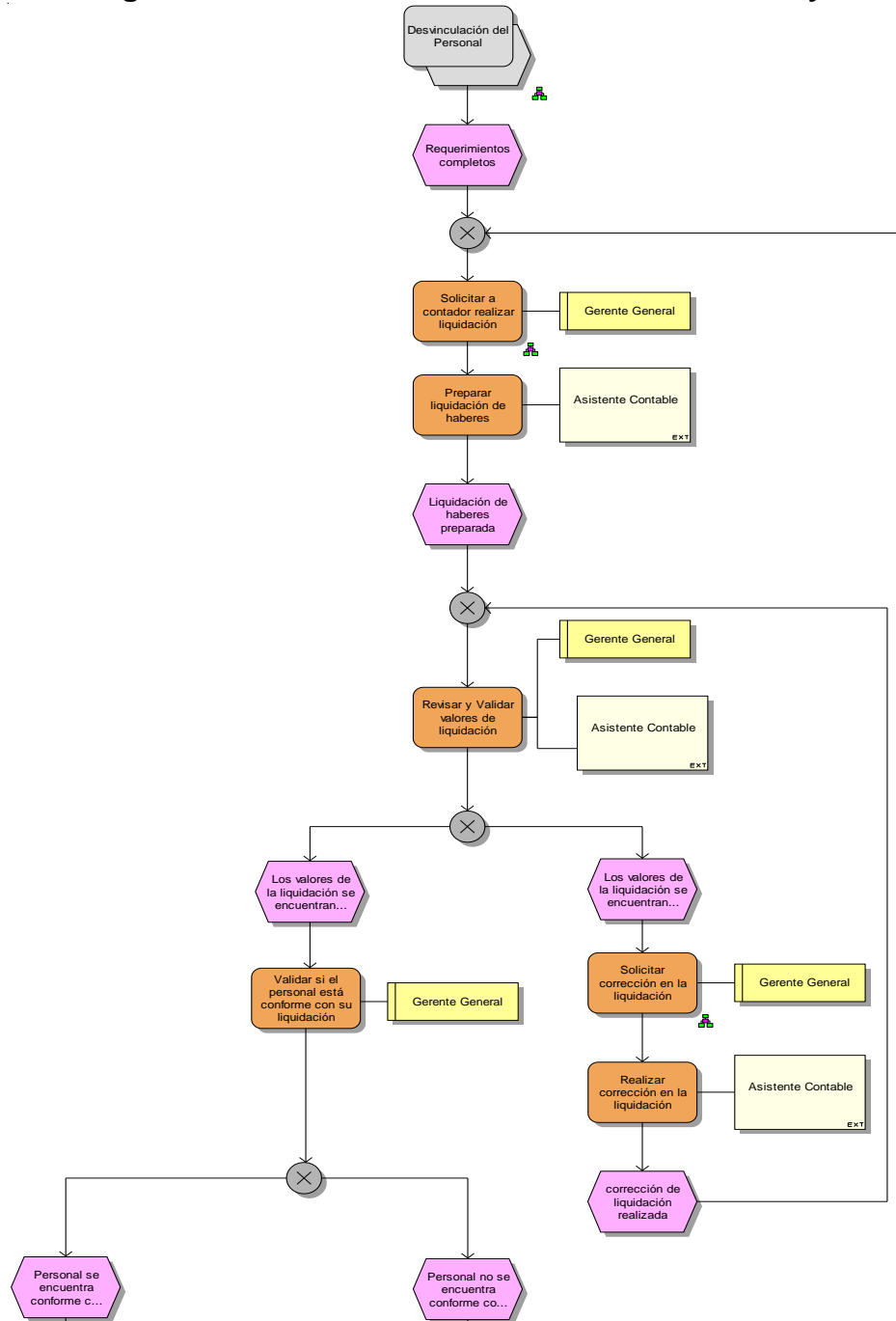
Fuente: Quality Cia. Ltda.

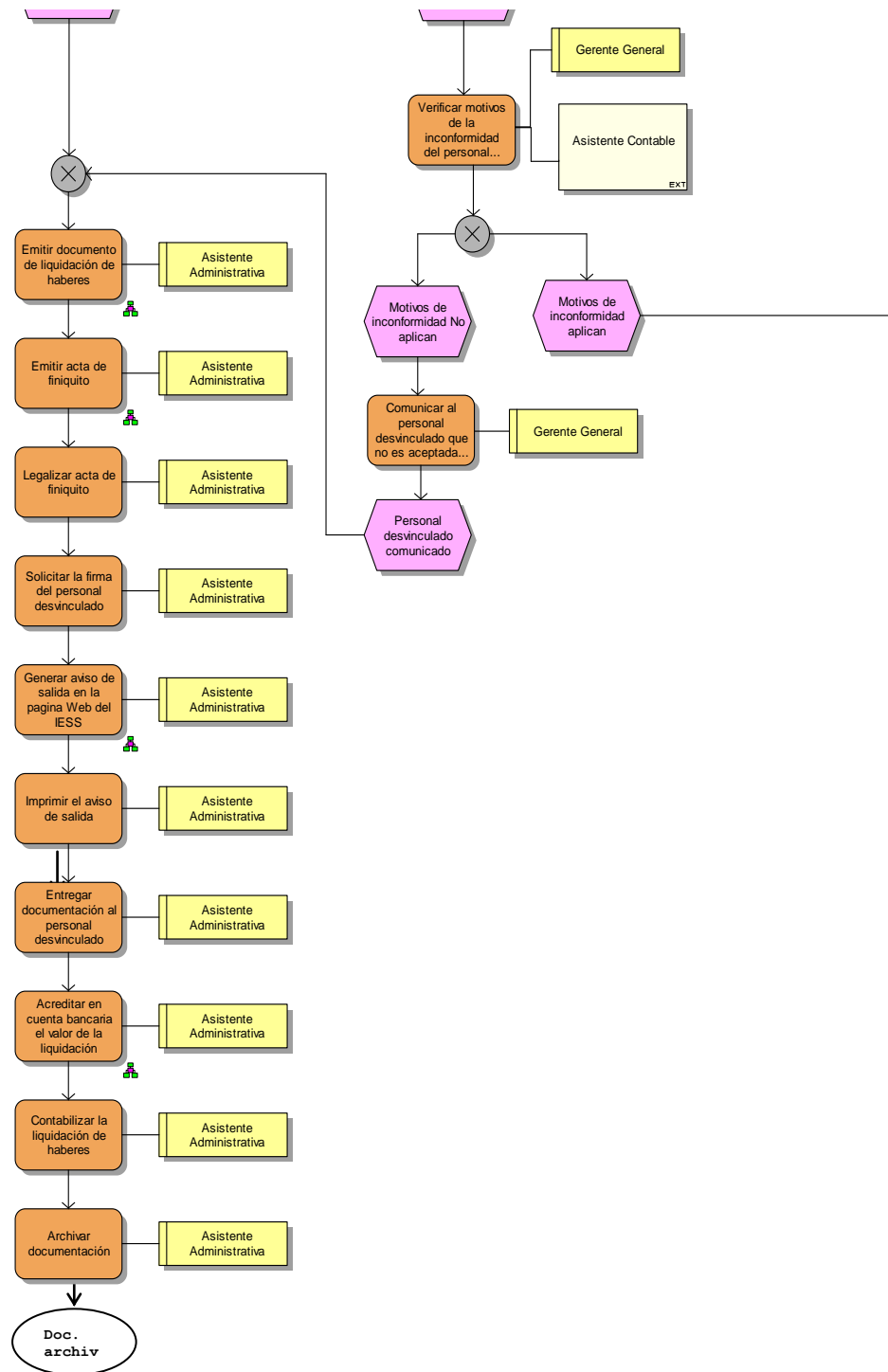
Elaborado por: Equipo Consultor

El subproceso dentro de **Desvinculación del Personal de Quality** (Figura 5.5) desarrolla la cadena de valor de las actividades de estos

subprocesos., **Anexo 61** este es un ejemplo de cuarto nivel de la cadena de valor:

Figura 5.5 Desvinculación del Personal de Quality





Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

5.5 DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN CLIENTE- PROVEEDOR DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS

Nuestra metodología utiliza una matriz denominada **Matriz de Relación Cliente- Proveedor de la Unidad de Negocios**, la cual describe:

El Proveedor, esto es de quién se obtiene el insumo o el requerimiento,

Insumos, que se recibe, los insumos que entran al proceso pueden ser: Materia Prima, Recursos Humanos, Maquinarias, Habilidades Gerenciales, Requisitos de los Clientes, entre otros...

Productor, qué realizo, esto es la secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

Productos, qué entrego, esta es la salida del proceso o que es lo que entrega el proceso al finalizar sus actividades, estas pueden ser: productos terminados, Flujo de Caja, Ganancias, Clientes satisfechos, entre otros...

Clientes, a quién se le entrega el resultado del proceso.

Una vez que se llenan estas matrices con la información requerida y la secuencia de actividades se procede a analizar en los procesos la contribución de valor que estos producen mientras se ejecuta un determinado producto o servicio.

5.6 DETERMINACIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN CRÍTICA PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna o de los Procesos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidad del personal de ventas, puede medirse a través de indicadores. No

existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

1.- Indicadores de Resultados: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto y en inglés, *lag indicators u outcome measures*.

2.- Indicadores de Causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, *lead indicators o performance drivers*.

Para determinar el aporte de los procesos se llena la **MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN CRÍTICA (Figura 5.6)**, describiendo por perspectiva los objetivos estratégicos, KPI'S, meta y responsables, **Anexo 62**

Figura 5.6 Matriz de Contribución Crítica

BSC UNIDAD: <u>QUALITY</u>					PROCESOS CLAVES			
PERSP	OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META	RESPONSABLE	FINANC.	ACADEM	ADMINIST.	VENTAS
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad del Instituto	Utilidades acum. Año actual / utilidades acum. Año anterior	50%	Gerente Financiero	X			
	Optimizar costos en recursos humanos (instructores)	Gastos salarios/#Sesiones efectivas	75%	Gerente Financiero y Académico	X	x		
	Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales	(Vtas a través de nuevos canales/ ventas totales)	40%	Jefe Ventas				X
	Mejorar las ventas	Σ Ventas 2008/ Σ Ventas 2007	60%	Jefe Financiero y Ventas	X			X
CLIENTES	Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)	# de intentos adicionales para aprobar el módulo	33,33%	Jefe Académico		X		
	Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	% de personas que aprueban el examen Toefl	40%	Gerente Académico		X		
	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Número de No conformidades identificadas	50	Jefe Administrativo y Ventas			X	X
	Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente / Total de requerimientos recibidos	60%	Jefe Académico y Administrativo		X	X	
PROCESOS	Captar mercado aledaño	% Participación del mercado	30%	Jefe Ventas				X
	Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)	(# módulos abiertos con antigüedad <1) / total cursos abiertos	75%	Jefe Ventas				X
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Encuesta 180°	40%	Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas	x	x	X	x
	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial	# de proyectos que se desarrollan en equipo	60	Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas	x	x	X	x
	Capacitar al personal del Instituto	Evaluaciones de desempeño	70%	Jefe Financiero, Administrativo, Académico y Ventas	x	x	X	x
	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	Encuestas del ambiente organizacional	70%	Jefe Administrativo			x	
	Evaluar la competencia del personal (Instructores)	Promedio de las calificaciones de los instructores	50%	Jefe Académico		x		

Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De la matriz descrita se pudo determinar que la responsabilidad de llevar a cabo los objetivos estratégicos se concentran sobre dos áreas en especial: Financiera y Ventas dentro de las Perspectivas de Finanzas y Aprendizaje. Por ejemplo, dentro de la Perspectiva de Finanzas, con el objetivo estratégico de mejorar las ventas, y medir el incremento de las ventas con una meta deseada de mayor al 60% del nivel actual, siendo sus responsables el Jefe Financiero y Jefe de Ventas e interviniendo para el logro las áreas de Financiero y Ventas. El mejorar las ventas es de vital importancia en el Instituto y su efectividad es absorbida en dos áreas; por lo que es necesario realizar evaluaciones periódicas de las ventas y la oportuna capacitación a los Ejecutivos de ventas.

Con la matriz identificamos las áreas del **BSC**: Administración, Ventas, Académico y Financiero lo cual quiere decir que son los procesos que se encuentran mas relacionados a los objetivos estratégicos. Con esta base procederemos a realizar el alineamiento horizontal del **BSC**.

5.7 SINCRONIZACIÓN, CONSISTENCIA Y BALANCE DE OBJETIVOS Y METAS

Las etapas de enfoque, consistencia y sincronización permiten implementar el proceso de alineamiento horizontal, pero sin un adecuado **BALANCE** o ajuste de las metas, podrían perderse los beneficios alcanzados, o peor aún, destruir valor en la organización.

A fin de lograr el balance de metas, es necesario mirar el sistema como las líneas de ensamblaje, a fin de hallar el área con menor potencial de desempeño (**cuello de botella**), y sincronizar la “Línea” con dicha restricción. La forma de hallar el cuello de botella, es midiendo el grado de dependencia (**correlación**) entre el desempeño global y los desempeños por cada área.

A continuación presentaremos una Tabla resumen de los objetivos departamentales. Los indicadores se mostrarán con más detalles en los **Anexos 66 al 77**.

TABLA V.I. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA FINANCIERA

PERSP	OBJETIVO ESTRAT. DEP	KPI	META
FINANZAS	Crecimiento de Utilidades	Utilidad Acum Año Actual /Utilidad Acum Año Anterior	50%
	Optimizar costos en recursos humanos (instructores)	Gastos salarios/#Sesiones efectivas	70%
	Evaluación periódica de las ventas del Instituto	% ventas del mes actual/ventas del mes anterior	70%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal financiero	Evaluación liderazgo (financiero)	50%
	Promover trabajo en equipo	# de proyectos en equipo	3=60%
	Capacitar al personal financiero	Evaluaciones de desempeño	75%

Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

**TABLA V.II. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA
ADMINISTRATIVA**

PERSP	OBJETIVO ESTRAT. DEP	KPI	META
CLIENTES	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades administrativo	2=50%
	Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente / Total de requerimientos recibidos	70%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal administrativo	Evaluación liderazgo (administrativo)	50%
	Promover trabajo en equipo	# de proyectos en equipo	3=60%
	Capacitar al personal administrativo	Evaluaciones de desempeño	75%
	Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	Nivel de satisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral	80%

Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

**TABLA V.III. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA
ACADEMICA**

PERSP	OBJETIVO ESTRAT. DEP	KPI	META
FINANZAS	Incrementar # de sesiones efectivas con la misma base de profesores	# de sesiones efectivas	4=80%
CLIENTES	Aplicación adecuada de técnicas de estudio que incremente el nivel de aprendizaje	Evaluación del rendimiento del estudiante	70%
	Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	% de personas que aprueban el examen Toefl	50%
	Coordinación de la disponibilidad de los instructores	Número de cursos por instructor	2=66,67%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal académico	Evaluación liderazgo (académico)	50%
	Promover trabajo en equipo	# de proyectos en equipo	3=60%
	Capacitar al personal académico	Evaluaciones de desempeño	75%
	Evaluar la competencia del personal (Instructores)	Promedio de las calificaciones de los instructores	80%

Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

TABLA V.IV. OBJETIVOS E INDICADORES DEL AREA DE VENTAS

PERSP	OBJETIVO ESTRAT. DEP	KPI	META
FINANZAS	Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	% de incremento en ventas	50%
	Capacitar a los ejecutivos de ventas para concretar las venta de los cursos	% de incremento de ventas después de la capacitacion	65%
CLIENTES	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades en Ventas	2=50%
PROCESOS	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	% de Clientes registrados en algún instituto de inglés	40%
	Análisis de las expectativas de los clientes en relación de aprender un nuevo idioma	# de prospectos para los nuevos programas	80%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal ventas	Evaluación liderazgo (ventas)	50%
	Promover trabajo en equipo	# de proyectos en equipo	3=60%
	Capacitar al personal ventas	Evaluaciones de desempeño	75%

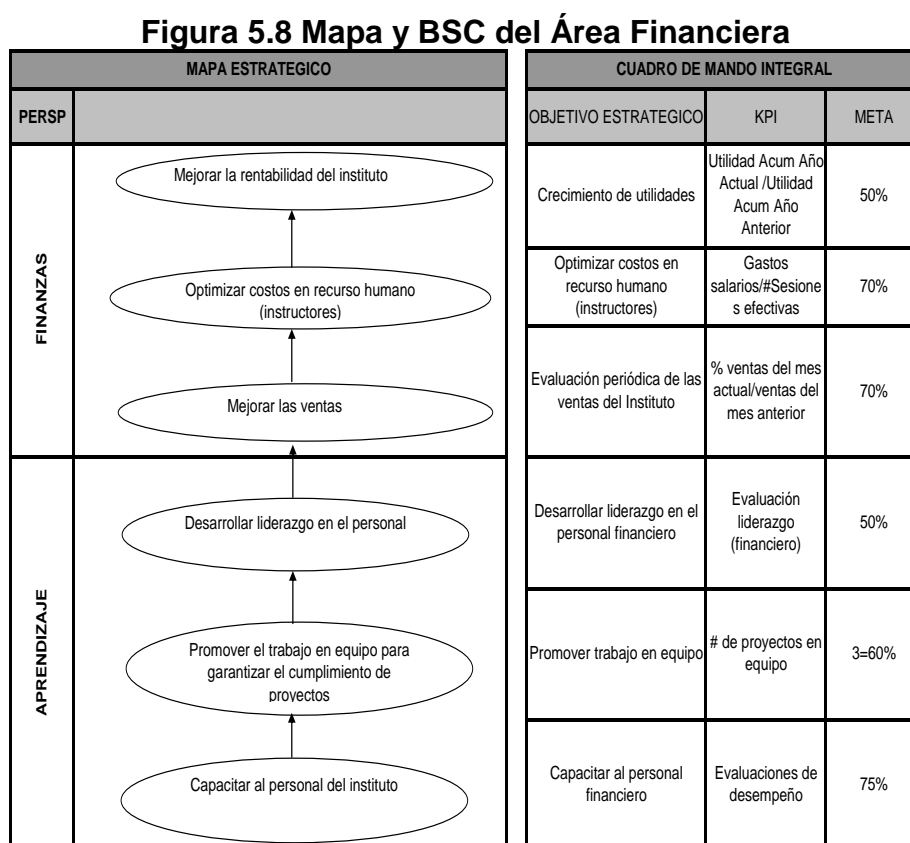
Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

5.8 MAPAS Y BSC'S (CUADRO DE MANDO) POR ÁREA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.

5.8.1 Despliegue Horizontal

La **Matriz de mapas y BSC's (Cuadro de Mando)** consiste en un alineamiento horizontal extendido por cada área funcional de la Unidad de Negocio. En esta matriz se reorganizan por área funcional y por perspectiva, los objetivos estratégicos con sus respectivos KPI's y metas **Anexos 78 al 81**. La **Figura 5.8** muestra la matriz del Mapa y BSC del Área Financiera.



Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La siguiente figura muestra la matriz del Mapa y BSC del Área Administrativa, **(Figura 5.9)**.

Figura 5.9 Mapa y BSC del Área Administrativa

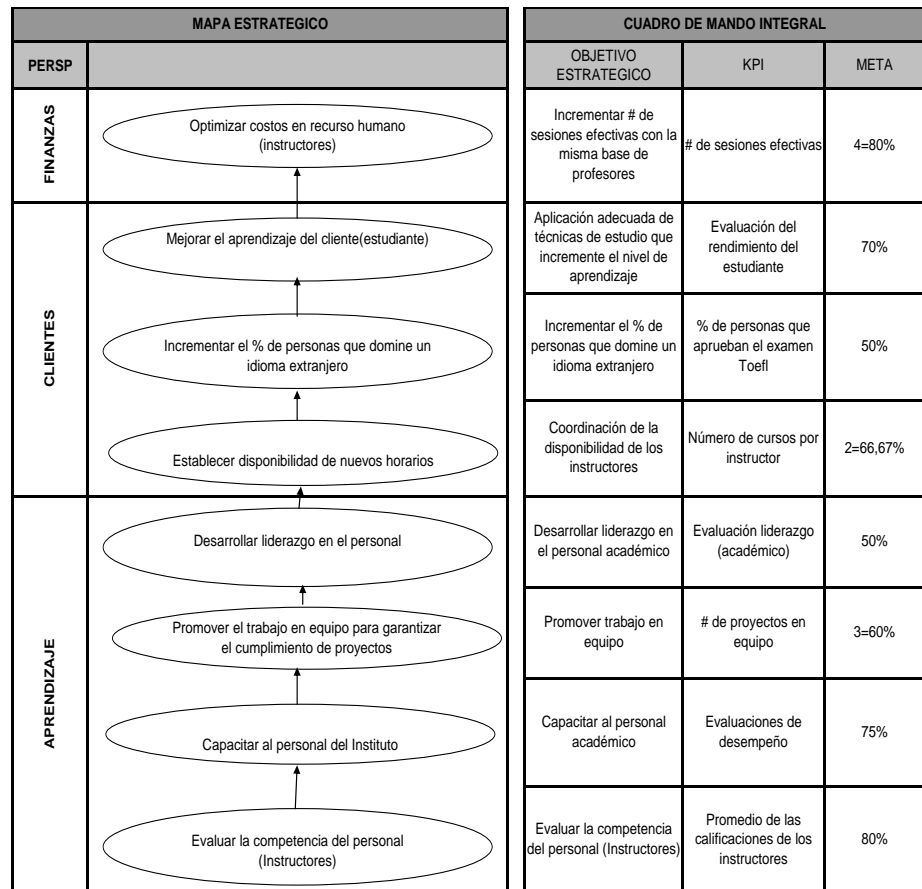
MAPA ESTRATEGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSP		OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META
CLIENTES	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades administrativo	2=50%
	Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Cantidad de llamadas favorables / Total de requerimientos recibidos	70%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Desarrollar liderazgo en el personal administrativo	Evaluación liderazgo (administrativo)	50%
	Promover el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de proyectos	Promover trabajo en equipo	# de proyectos en equipo	3=60%
	Capacitar al personal del Instituto	Capacitar al personal administrativo	Evaluaciones de desempeño	75%
	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	Nivel de satisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral	80%

Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La siguiente figura muestra la matriz del Mapa y BSC del Área Académica, **(Figura 5.10)**.

Figura 5.10 Mapa y BSC del Área Académica



Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La siguiente figura muestra la matriz del Mapa y BSC del Área Ventas, **(Figura 5.11)**.

Figura 5.11 Mapa y BSC del Área de Ventas

MAPA ESTRATEGICO		CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSP		OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI	META
FINANZAS	Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales	Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	% de incremento en ventas	50%
	Mejorar las ventas	Capacitar a los ejecutivos de ventas para concretar las venta de los cursos	% de incremento de ventas después de la capacitacion	65%
CLIENTES	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Determinar las no conformidades	Listado de no conformidades encontradas	2=50%
PROCESOS	Captar mercado aledaño	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	% de Clientes registrados en algún instituto de inglés	40%
	Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)	Análisis de las expectativas de los clientes en relación de aprender un nuevo idioma	# de prospectos para los nuevos programas	80%
APRENDIZAJE	Desarrollar liderazgo en el personal	Desarrollar liderazgo en el personal ventas	Evaluación liderazgo (ventas)	50%
	Promover el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de proyectos	Promover trabajo en equipo	# de proyectos en equipo	3=60%
	Capacitar al personal del Instituto	Capacitar al personal ventas	Evaluaciones de desempeño	75%

Fuente: Quality Cia.Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

CAPITULO VI

6. GESTIÓN POR PROCESOS

6.1 INTRODUCCIÓN

La Gestión o Enfoque por procesos es una herramienta que permite examinar la dinámica de las empresas, teniendo en cuenta que ésta se crea con el objetivo de llevar a cabo un propósito, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

A través de la Gestión por procesos podemos evaluar la continuidad de la secuencia articulada de macro procesos, procesos y procedimientos tendientes al logro de los objetivos estratégicos tratando de conseguir la coherencia entre los que se posee, lo que en realidad de ejecuta y el resultado obtenido, verificando así si estamos teniendo efectividad estratégica o eficiencia operacional.

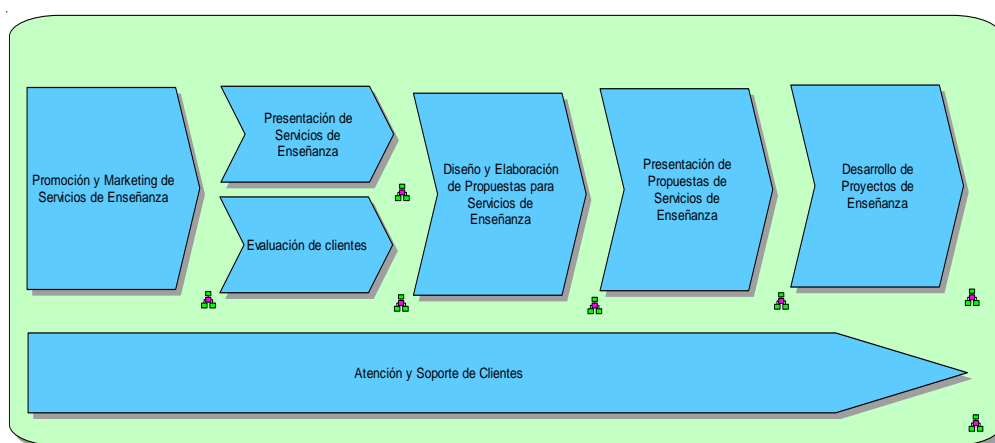
Las etapas de la Gestión por procesos son las siguientes:

- Identificación y secuencia de procesos
- Descripción de los procesos
- Seguimiento y medición de los procesos
- Mejora de los Procesos

6.2 ENFOQUE POR PROCESOS

La Empresa Quality Cia.Ltda., ha segregado sus macroprocesos en Estratégicos, Operativos y de Apoyo, **Anexo 47** .. La limitación de este análisis es solo a los procesos operativos, los cuales están segregados de la siguiente manera, **(Figura 6.1)**:

Figura 6.1 Macroprocesos Operativos

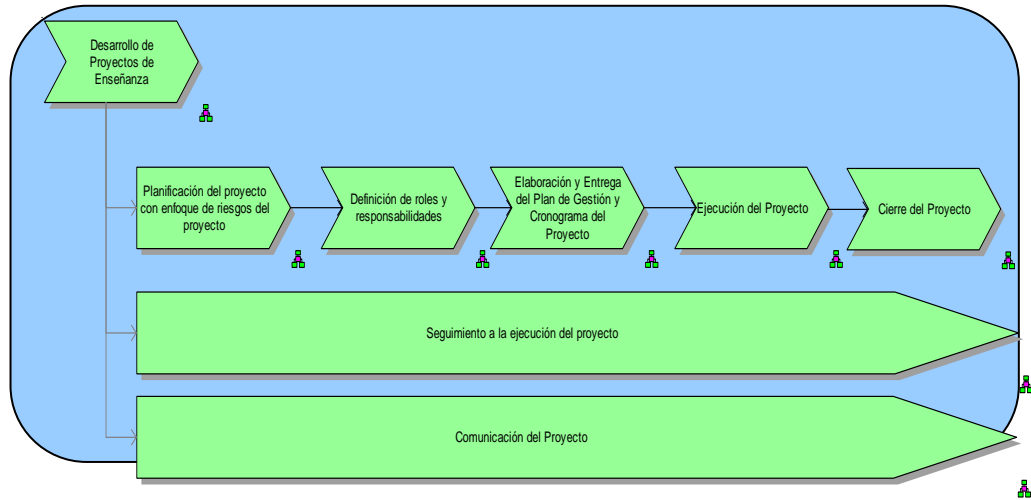


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

El macro-proceso de **Desarrollo Proyectos de Enseñanzas** perteneciente al grupo de los Operativos tiene una cadena de valor de procesos, **Anexo 47**, este es un ejemplo del segundo nivel de la cadena de valor, **(figura 6.2)**:

Figura 6.2 Procesos del Macroproceso de Desarrollo de Proyectos de Enseñanza

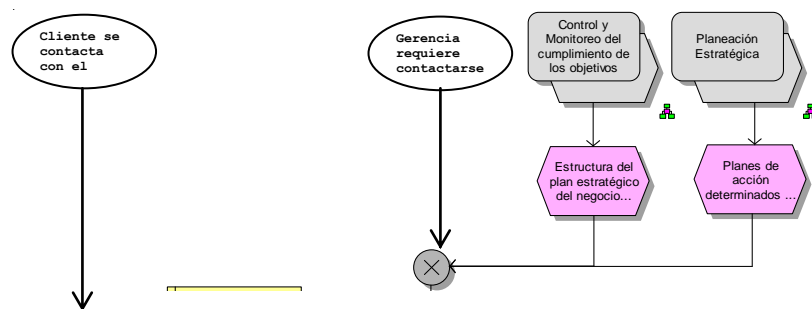


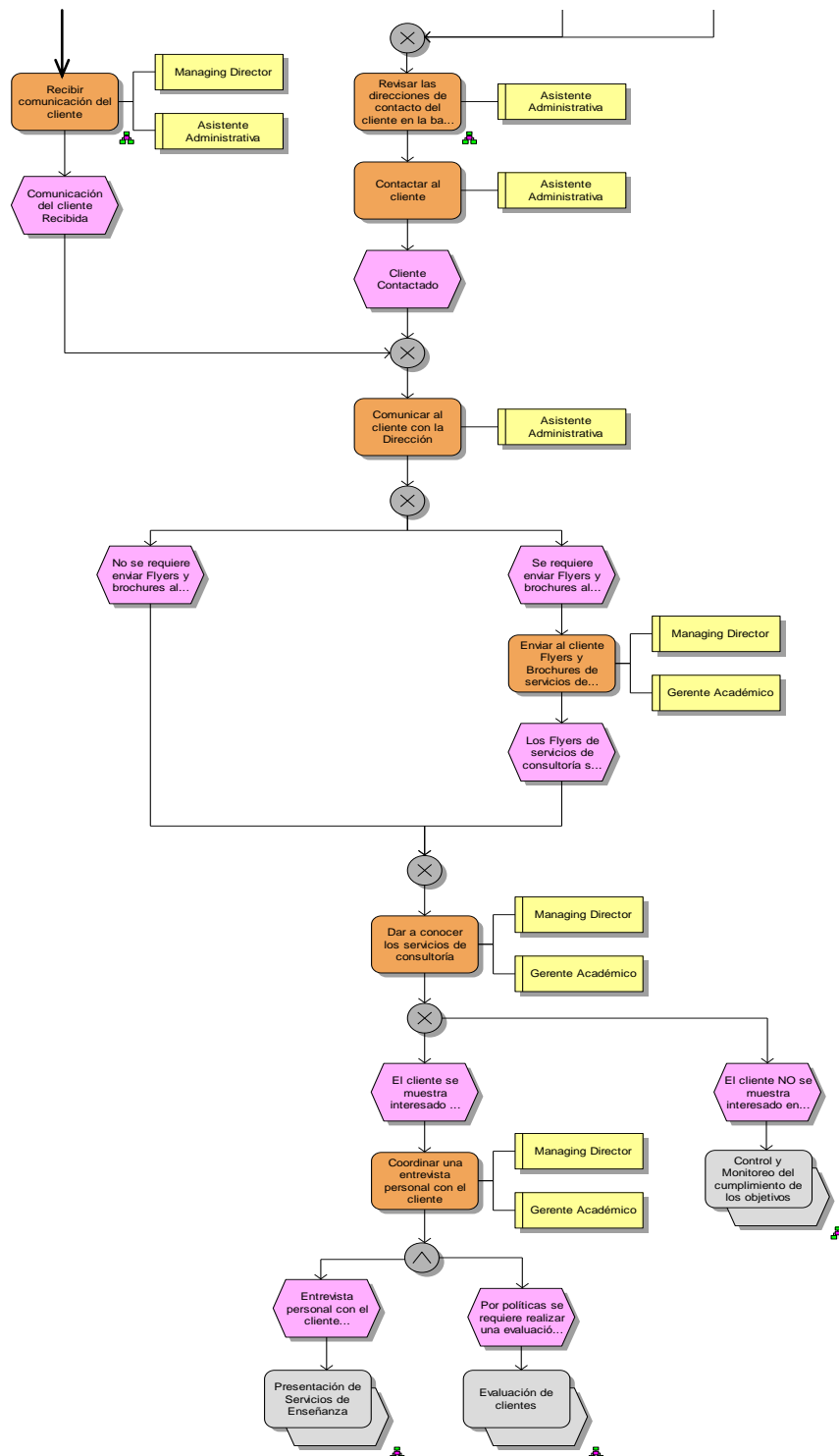
Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

El proceso de **Desarrollo de Proyectos de Enseñanza**, desarrolla un tercer nivel, la secuencia de Actividades de cada proceso, **Anexo 59**. A continuación se muestra cada diagrama de flujo de las actividades:

Figura 6.3 Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza

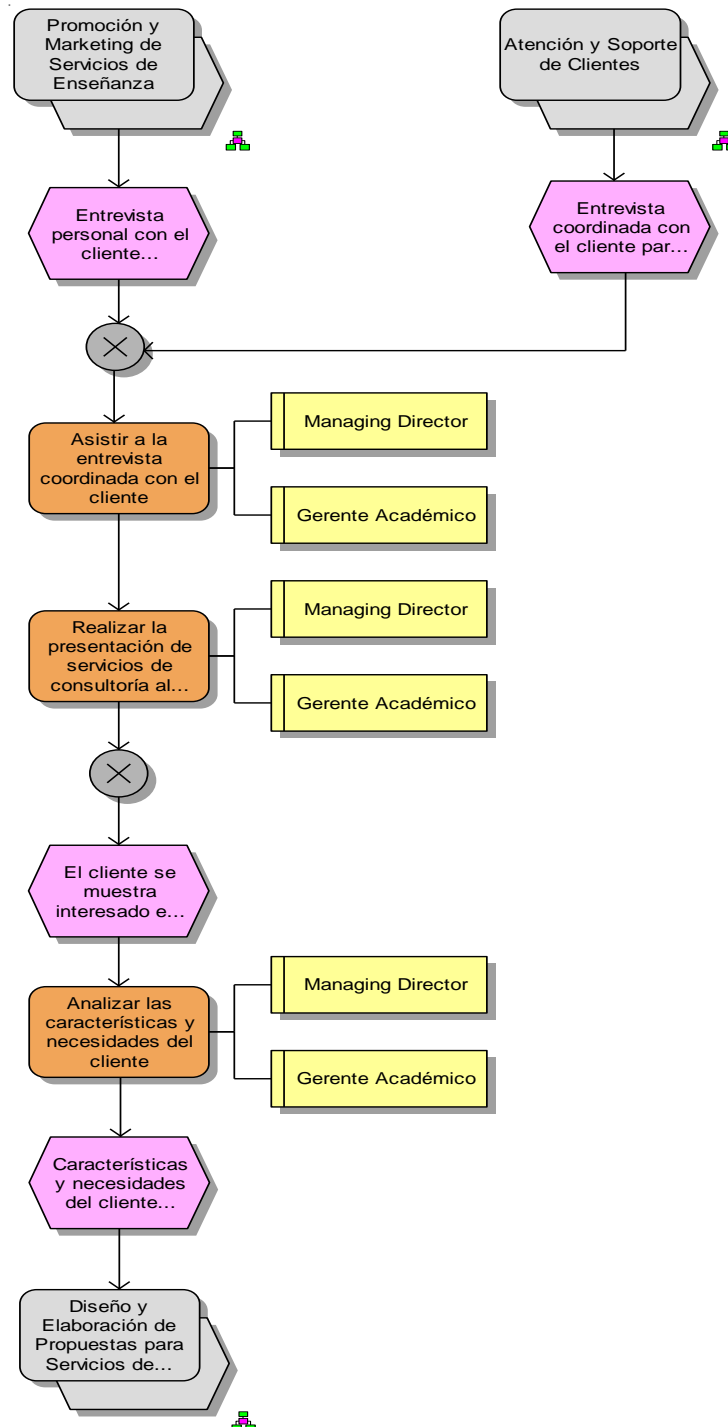




Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

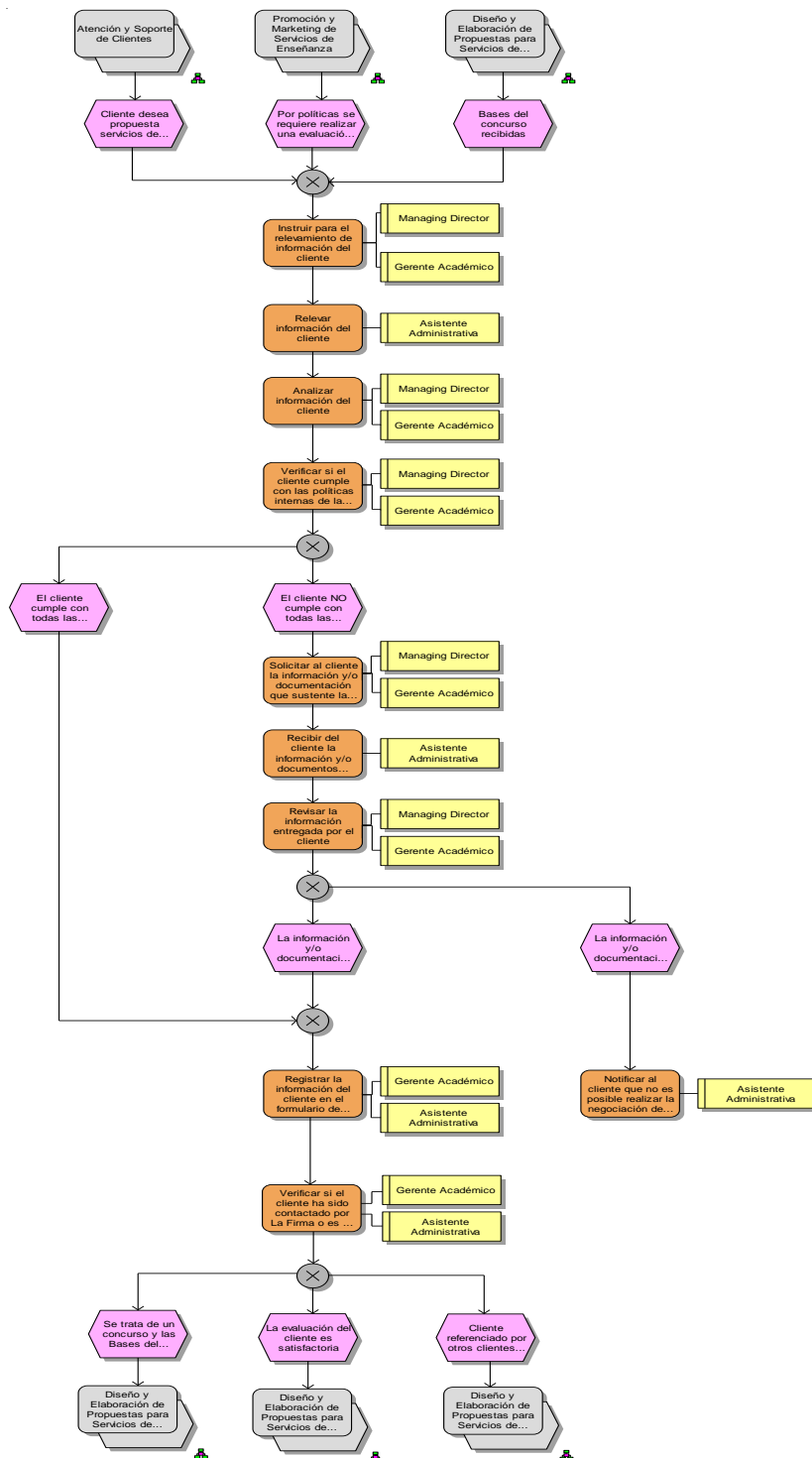
Figura 6.4 Presentación de Servicios de Enseñanza



Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

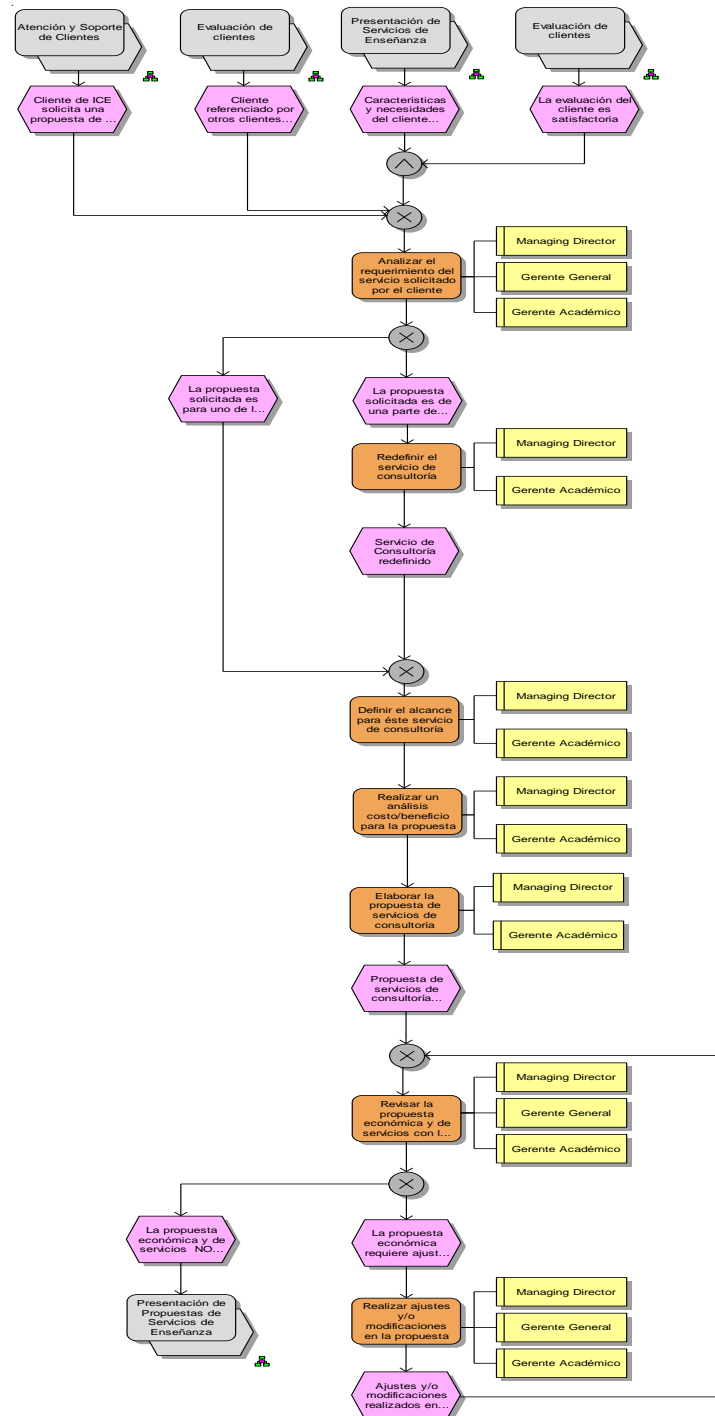
Figura 6.5 Evaluación de Clientes



Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

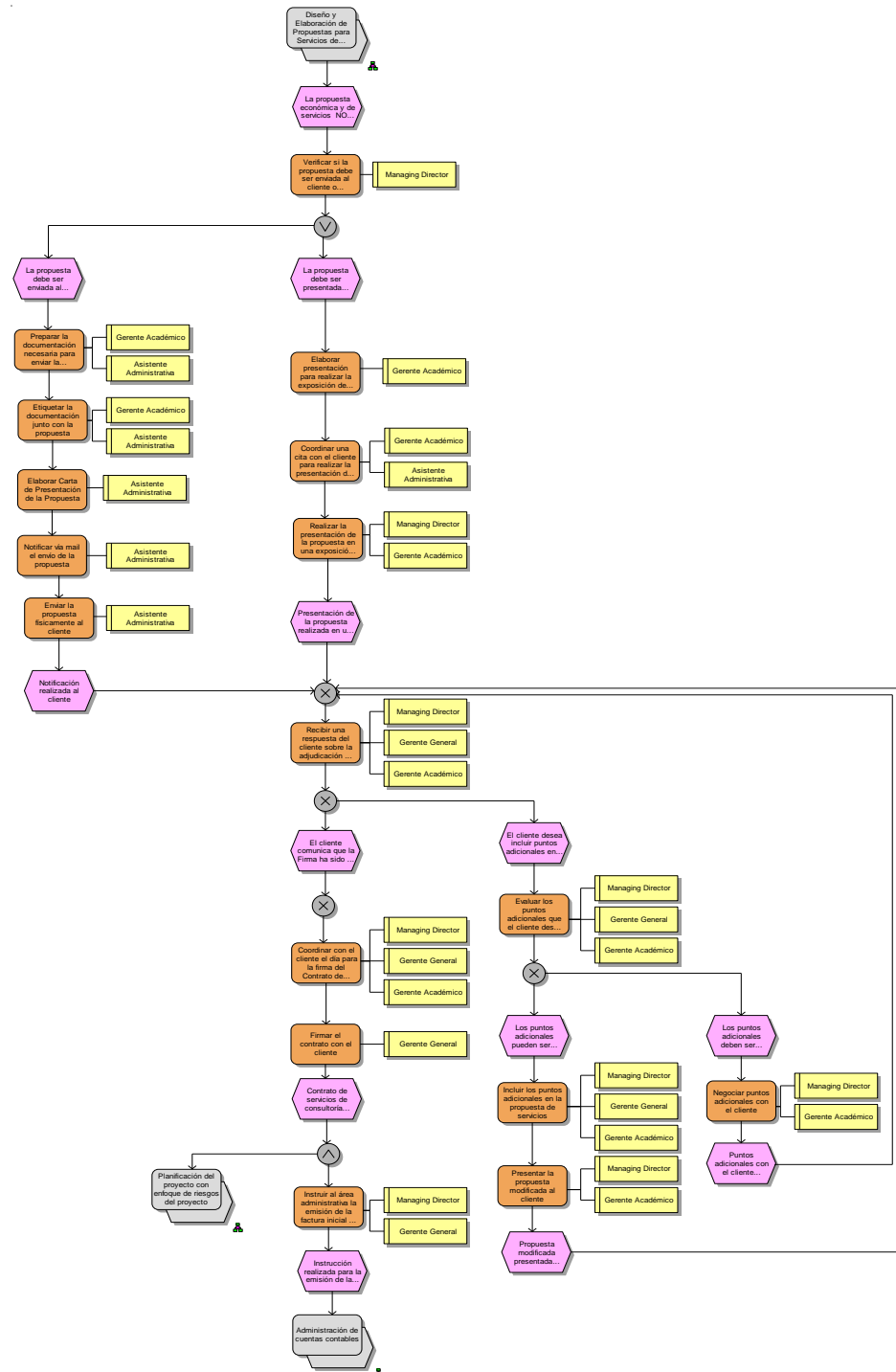
Figura 6.6 Diseño y Elaboración de Propuestas para Servicios de Enseñanza



Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.7 Presentación de Propuestas de Servicios de Enseñanza

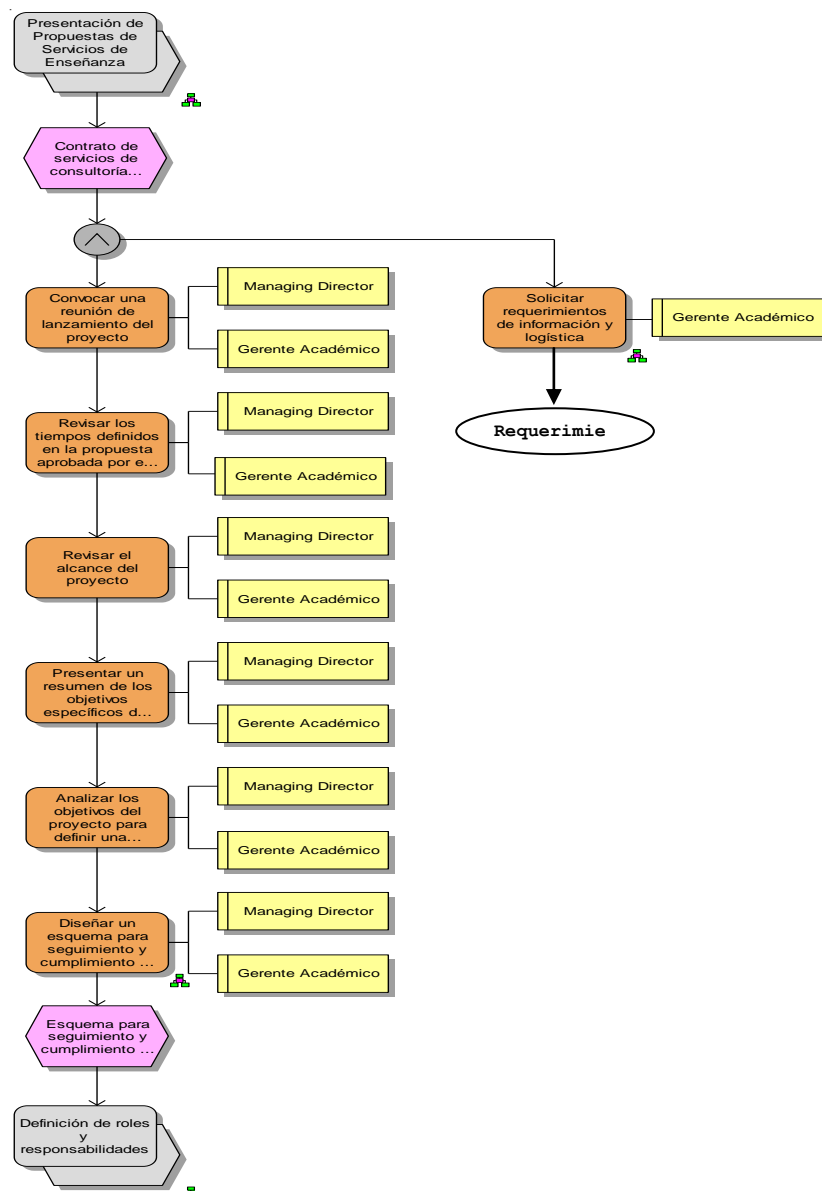


Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

A continuación se presentaran los flujos de Actividades del **Proceso de Desarrollo de Proyectos de Enseñanzas, del grupo Operativo, Anexo 57**

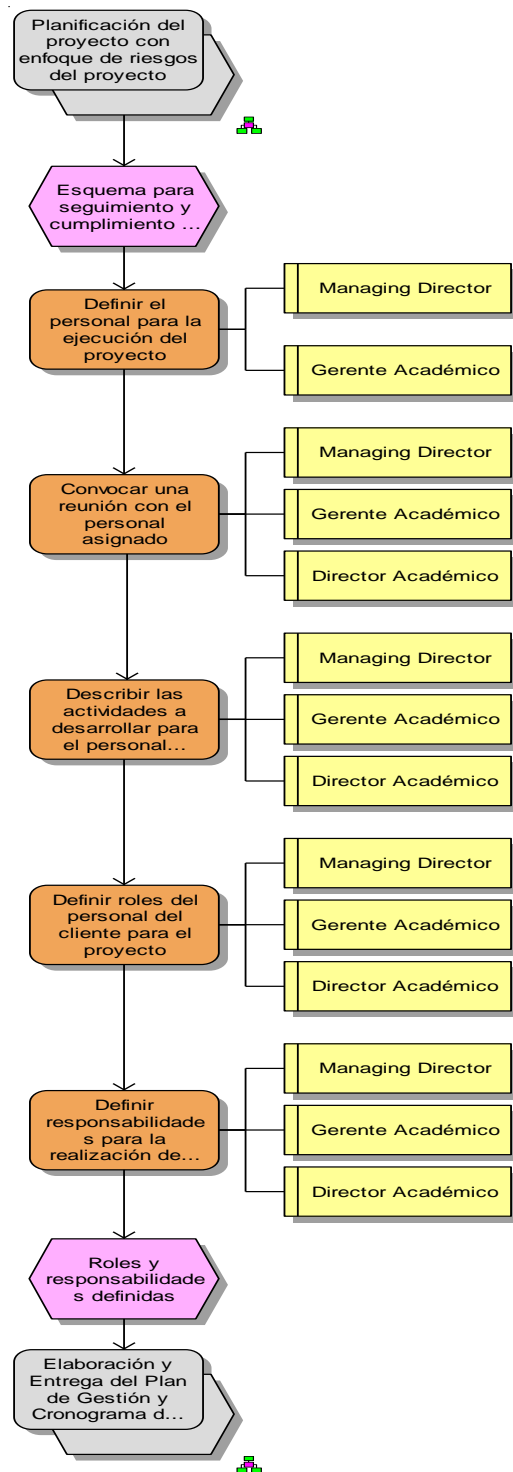
Figura 6.8 Planificación del Proyecto con Enfoque de riesgos del proyecto



Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

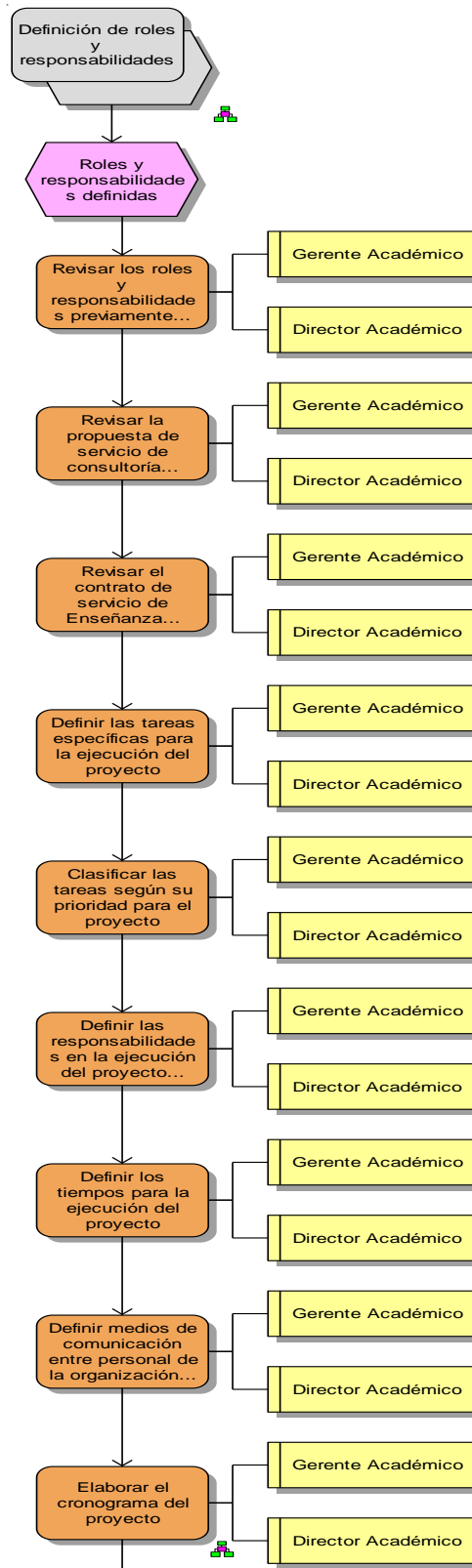
Figura 6.9 Definición de Roles y Definiciones

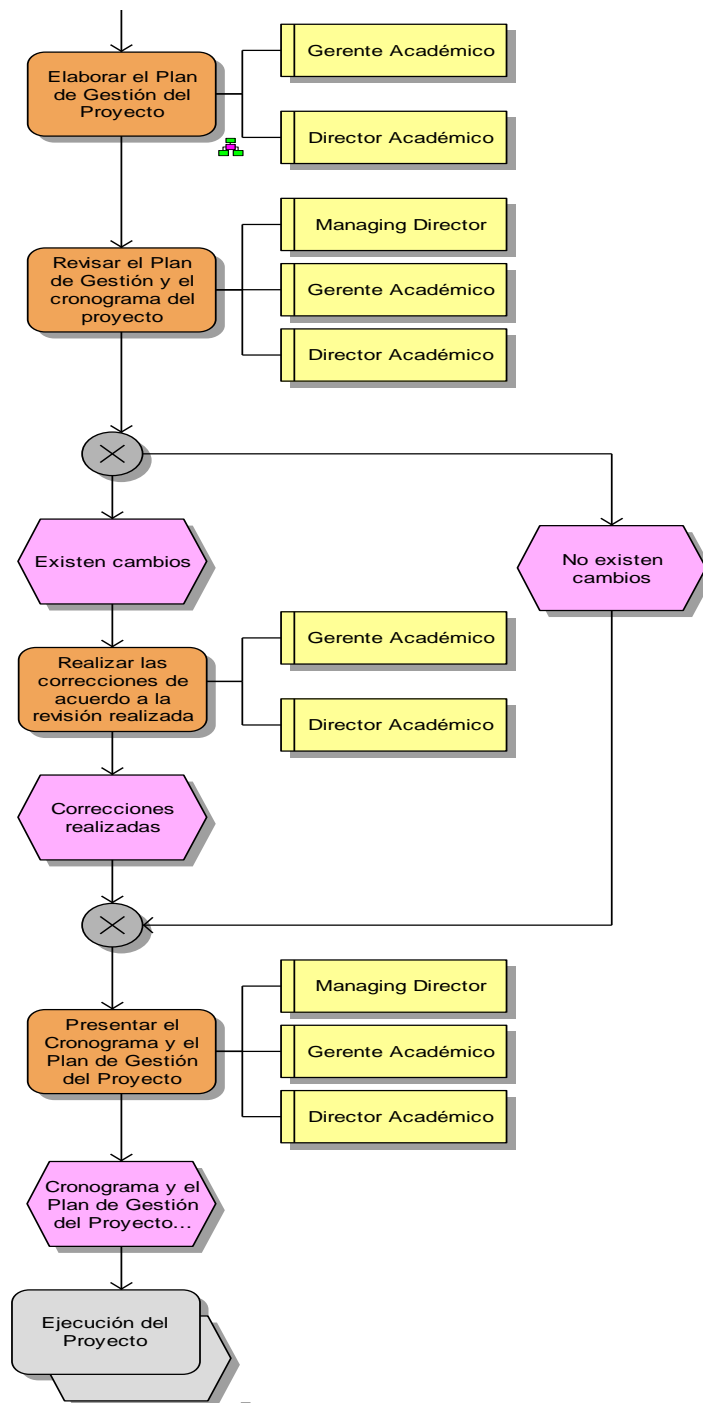


Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.10 Elaboración y Entrega del Plan de Gestión y Cronograma del Proyecto

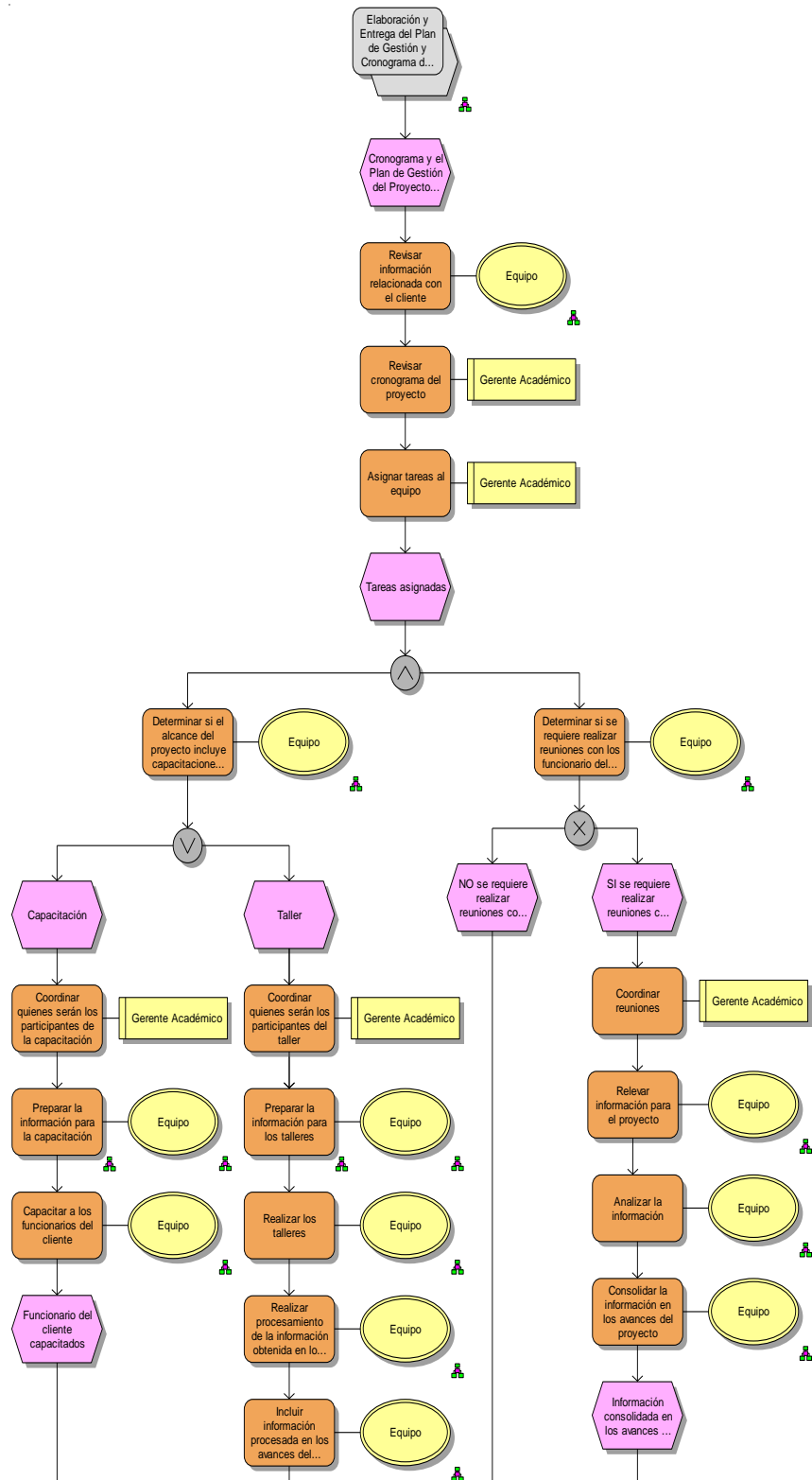


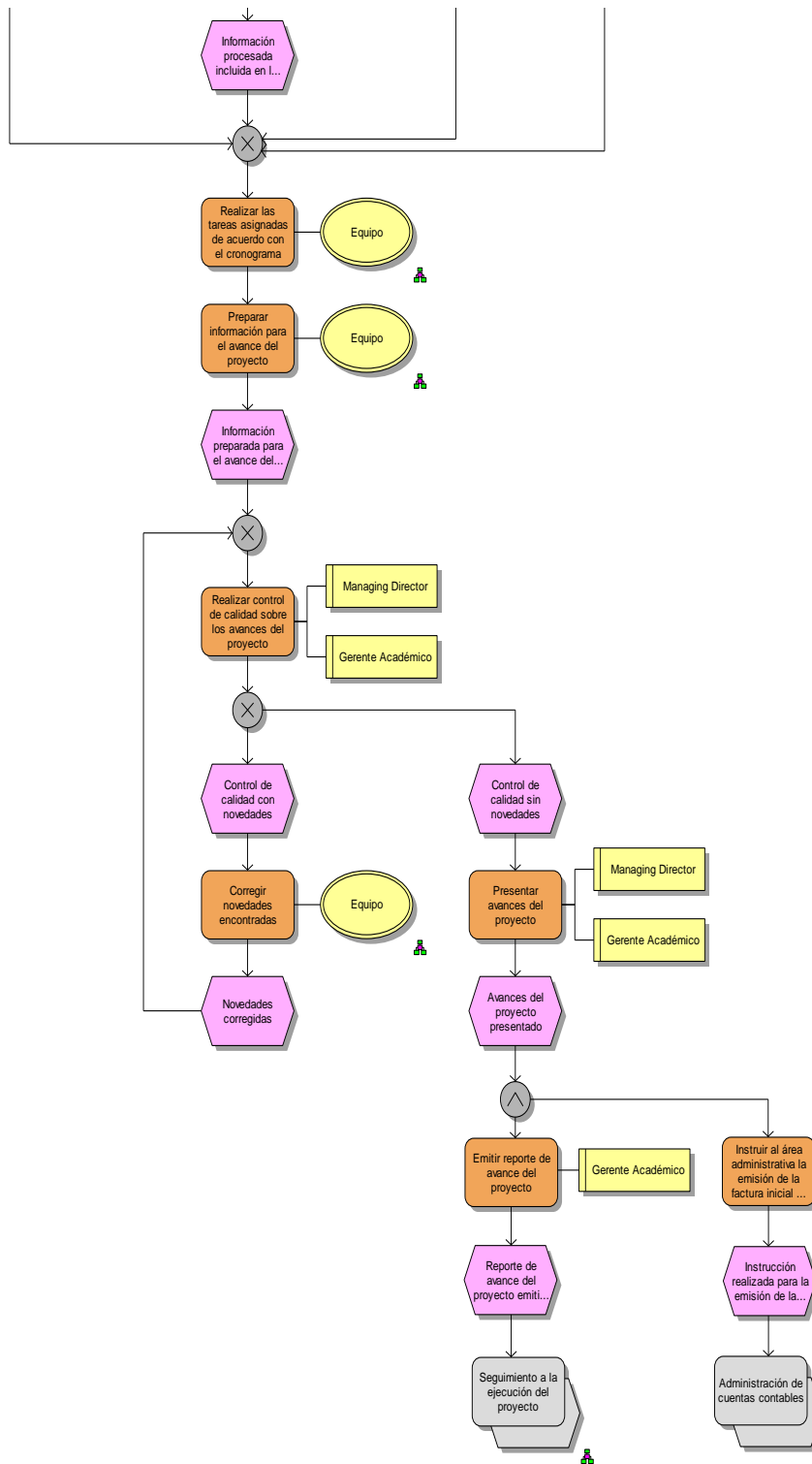


Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.11 Ejecución del Proyecto

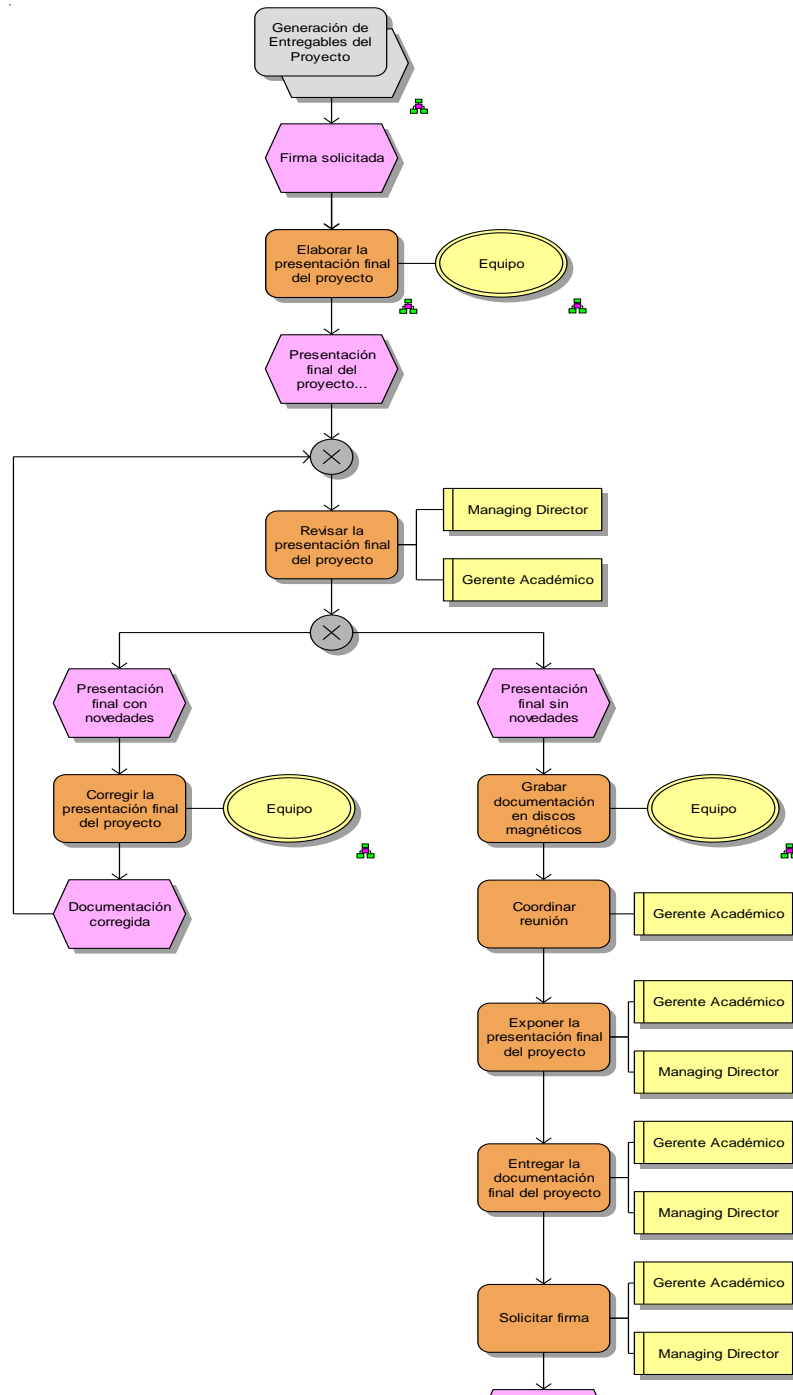




Fuente: Quality Cia. Ltda..

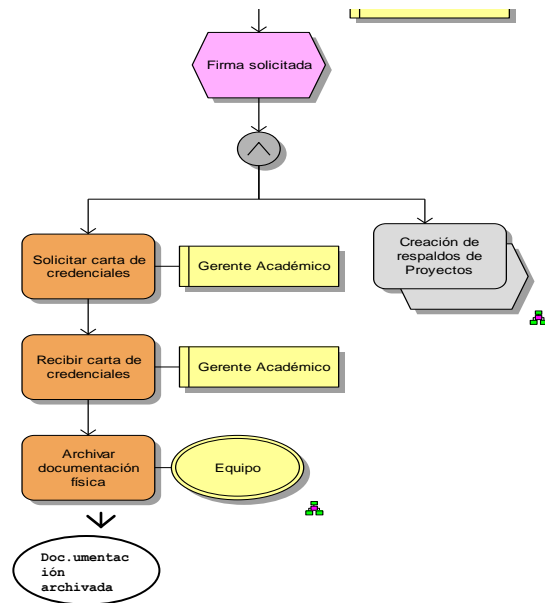
Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.12 Cierre del Proyecto



Fuente: Quality Cia. Ltda..

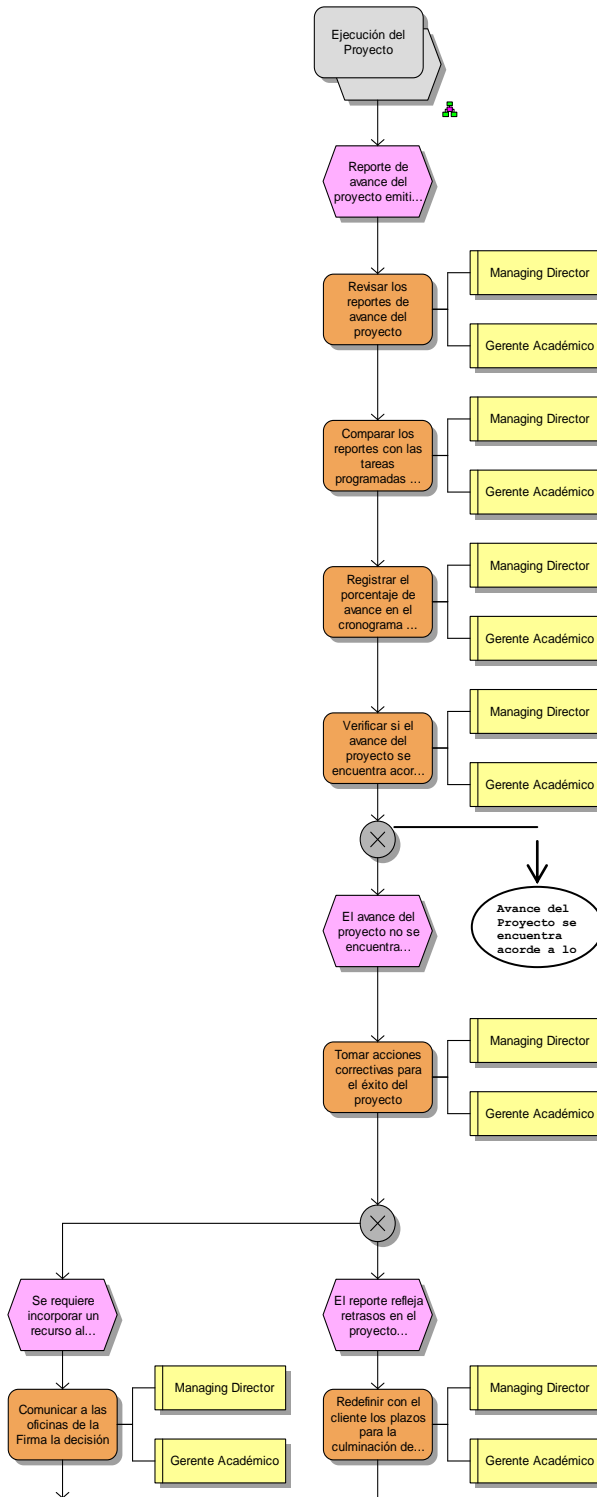
Elaborado por: Equipo Consultor

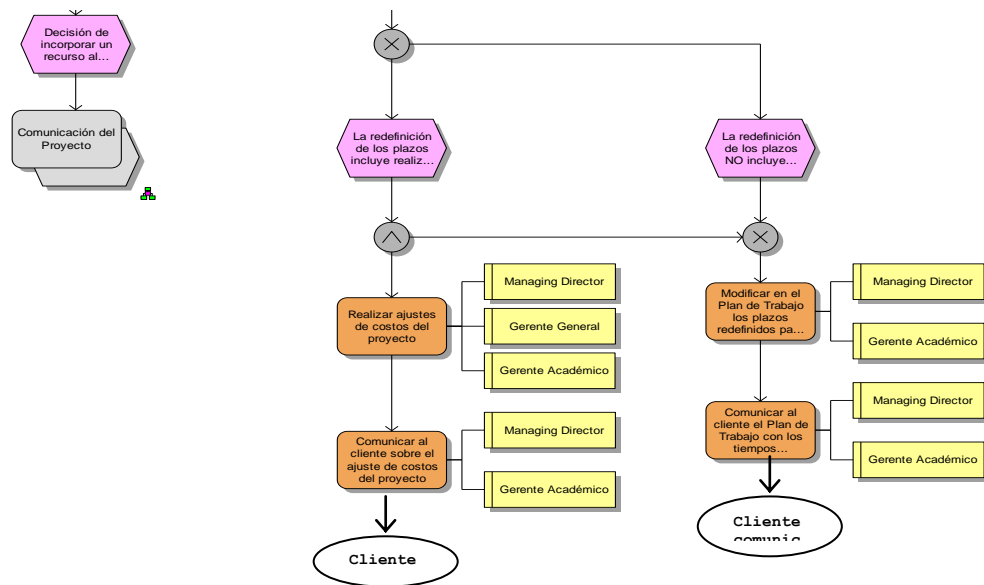


Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

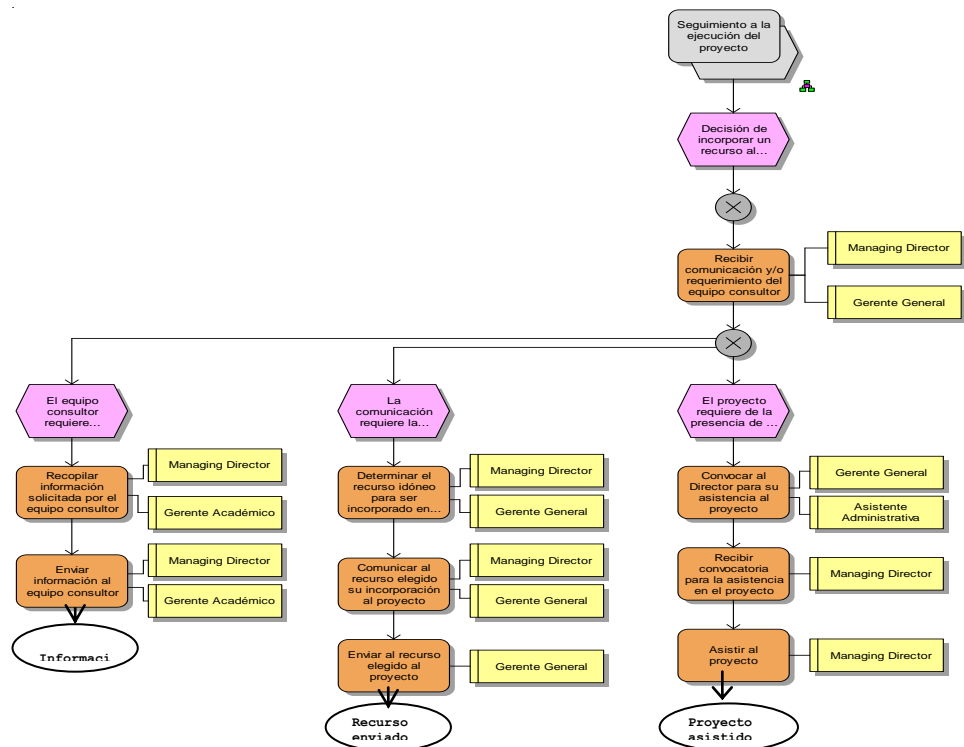
Figura 6.13 Seguimiento a la ejecución del Proyecto





Fuente: Quality Cia. Ltda..
 Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.14 Comunicación del Proyecto



Fuente: Quality Cia. Ltda..
 Elaborado por: Equipo Consultor

6.3 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS: FICHA DEL PROCESO

En esta etapa se procede a desarrollar las fichas de los procesos Operativos descritos en la parte anterior, con la finalidad de conocer el propósito del proceso, donde inicia, que necesita para gestionarse, y cual es el resultado o que es lo que entrega dicho proceso, **Anexo 58** Así como también los proveedores y clientes del proceso. **(Figura 6.15)**

Figura 6.15 Ficha del Proceso de Planificación del Proyecto y Enfoque de Riesgos del Proyectos

FICHA DEL PROCESO	
UNIDAD DE NEGOCIO:QUALITY CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: GERENCIA
PROCESO: PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO CON ENFOQUE DE RIESGOS DEL PROYECTO	RESPONSABLE: MANAGING DIRECTOR
MISIÓN: Planifica los proyectos a desarrollarse durante el año buscando minimizar los posibles riesgos	DOCUMENTACIÓN
ALCANCE	INICIA: Contrato de Servicio de Consultoría INCLUYE: Requerimiento de inf. Y log., resumen de obj. espec. TERMINA: Esquema para seguimiento y cumplimiento del Proyecto
ENTRADA: Presentación de Propuestas de Servicios de Enseñanzas	
PROVEEDORES: Managing Director, Director General	
SALIDA: Desarrollo de un esquema para seguimiento y cumplimiento.	
CLIENTES: Administrativo y Académico	

FFuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.16 Ficha del Proceso de Definición de Roles y Responsabilidades

FICHA DEL PROCESO	
UNIDAD DE NEGOCIO: QUALITY CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
PROCESO: DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES	RESPONSABLE: JEFE ADMINISTRATIVO
MISIÓN: Evaluar los perfiles del personal, seleccionar y asignarlos a la planificación definiendo sus roles y responsabilidades	
ALCANCE	INICIA: Esquema para seguimiento y cumplimiento del Proyecto
	INCLUYE: Reuniones con el personal
	TERMINA: Definir actividades a realizar, roles, responsabilidades
ENTRADA: Planificación del Proyecto con enfoque de riesgos del proyecto.	
PROVEEDORES: Managing Director, Director General	
SALIDA: Actividades a realizar, Roles y responsabilidades	
CLIENTES: Académico	

Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.17 Ficha del Proceso de Elaboración y entrega del Plan de Gestión y Cronograma del Proyecto

FICHA DEL PROCESO	
UNIDAD DE NEGOCIO: QUALITY CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: GERENCIA
PROCESO: ELABORACIÓN Y ENTREGA DEL PLAN DE GESTIÓN Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO	RESPONSABLE: MANAGING DIRECTOR
MISIÓN: Revisa los roles con sus responsabilidades asignadas versus las facturas o recibos cancelados con la ejecución del proyecto	
ALCANCE	INICIA: Roles y responsabilidades definidas
	INCLUYE: Revisión de Roles, Contratos de enseñanza, facturas-recibos cancelados
	TERMINA: Presenta el cronograma y el Plan de Gestión del Proyecto
ENTRADA: Definición de Roles y Responsabilidades	
PROVEEDORES: Managing Director, Director General	
SALIDA: Cronograma y el Plan de Gestión del Proyecto	
CLIENTES: ACADÉMICO	

Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.17 Ficha del Proceso de Ejecución del Proyecto

FICHA DEL PROCESO	
UNIDAD DE NEGOCIO:QUALITY CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: ACADÉMICO
PROCESO: EJECUCIÓN DEL PROYECTO	RESPONSABLE: DIRECTOR ACADÉMICO
MISIÓN: Revisa la información del cliente, analiza la propuesta presentada al cliente, con esto realiza el control de calidad del proyecto.	
ALCANCE	INICIA: Cronograma y el Plan de Gestión presentado
	INCLUYE: Presentación final del Proyecto, reuniones, cartas credenciales
	TERMINA: Presenta el reporte del avance del proyecto y emite las instrucciones para generar la factura
ENTRADA: Elaboración y entrega del plan de Gestión y Cronograma del proyecto	
PROVEEDORES: Managing Director, Director General, Gerente Académico	
SALIDA: Reporte de Avance del Proyecto, Instrucción al área Administrativa la emisión de la factura inicial	
CLIENTES: Académico y Administrativo	

Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.18 Ficha del Proceso de Seguimiento a la Ejecución del Proyecto

FICHA DEL PROCESO	
UNIDAD DE NEGOCIO:QUALITY CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
PROCESO: SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	RESPONSABLE: JEFE ADMINISTRATIVO
MISIÓN: Revisa el reporte de avance del proyecto, y las tareas programadas verificando que se este jecutando de acuerdo a los tiempos acordados y planificados.	
ALCANCE	INICIA: Reporte de Avance del Proyecto, Instrucción al área Administrativa la emisión de la factura inicial
	INCLUYE: Reporte de avances del proyecto, tareas programadas
	TERMINA: Comunicar al cliente sobre ajuste de costos y al personal el plan de trabajo
ENTRADA: Ejecución del Proyecto	
PROVEEDORES: Managing Director, Director General, Gerente Académico	
SALIDA: Comunicación de ajustes de costos y plan de trabajo	
CLIENTES: Administrativo y Académico	

Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 6.19 Ficha del Proceso de Comunicación del Proyecto

FICHA DEL PROCESO	
UNIDAD DE NEGOCIO:QUALITY CIA. LTDA.	DEPARTAMENTO: GERENCIA
PROCESO: COMUNICACIÓN DEL PROYECTO	RESPONSABLE: MANAGING DIRECTOR
MISIÓN: Atender los requerimientos del personal y proveer soluciones para la gestión del proyecto y cumplir con los tiempos asignados.	
ALCANCE	INICIA: Cliente comunicado sobre ajuste de costos y el personal sobre el plan de trabajo
	INCLUYE: Requerimientos del personal
	TERMINA: Proveer de información, de recurso al personal
ENTRADA: Seguimiento a la ejecución del proyecto	
PROVEEDORES: Managing Director, Director General, Gerente Académico	
SALIDA: Asistir a la ejecución del proyecto y proveer de recurso y/o información al personal	
CLIENTES: Gerencia, Administrativo, Académico	

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

6.4 INDICADORES OPERATIVOS

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de las actividades, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad.

A continuación se explicará cada uno de los indicadores que se ha considerado para la **Matriz de Principales Indicadores**.

Indicador de Entrada.- Consiste en responder a, cuánto es la demanda o cuántos recursos se utilizan. Por ejemplo: Cantidad de empleados,

Indicador de Salidas.- Es responder a, cuánto se produce o cuántas veces se hace una actividad. Por ejemplo: Cantidad de facturas entregadas al mes.

Indicador de Eficiencia.- Es la relación de los resultados (salidas) y los recursos (entradas) utilizados. Por ejemplo: cantidad de facturas entregadas al mes por empleado.

Indicador de tiempos.- Son medidas relacionadas con los tiempos de ciclos y procesamiento de todo el sistema. Por ejemplo: horas necesarias para realizar una gestión.

Indicador de Calidad.- Se refiere al cumplimiento de metas, indicadores de calidad, cumplimiento de estándares, etc. Por ejemplo: Cantidad de facturas entregadas al mes a tiempo.

Indicador de Productividad.- Combina los resultados de Eficiencia y Calidad. Por ejemplo: Cantidad de facturas entregadas al mes s tiempo por empleado.

Indicador de Impacto.- Mediciones relacionadas con el resultado o impacto final del proceso. Por ejemplo: Interno (financiero): Costo de errores y Externo (Clientes): Satisfacción de clientes.

Indicador de Cultura.- Ambiente, comportamiento, capital humano, satisfacción de empleados, etc. Por ejemplo: niveles de motivación.

A continuación se mostrará un matriz que guarda un resumen de las fichas de indicadores. **(Figura 6.18):**

Figura 6.18 Ficha del Principales Indicadores

TIPO DE KPI	PROCESOS						
	Promoción y Marketing del servicio de enseñanza	Presentación de servicios de enseñanza	Evaluación de clientes	Diseño y elaboración de propuestas para servicios de enseñanza	Presentación de propuestas de servicio de enseñanza	Desarrollo y proyectos de enseñanza	Atención y soporte de clientes
ENTRADA	# de solicitud de inscripción de estudiantes	# de Ejecutivos de Ventas	Valor económico (\$) mínimo para ingresar al Instituto	# de propuestas desarrolladas	Reporte de Ventas	Propuesta del cronograma de actividades de clases (incluye horarios, profesores,	Requerimientos por parte del cliente
SALIDA	# de estudiantes inscritos en los diferentes módulos	# Clientes registrados en el mes	# de solicitudes de créditos aprobadas	# de estudiantes inscritos de acuerdo a las aptitudes y capacidad del mismo	Informe de ventas mensuales	Propuesta de cronograma de actividades realizado	# de requerimientos atendidos
EFICIENCIA	# de estudiantes inscritos por cursos planificados	# Estudiantes atendidos por cada ejecutivo de ventas	# de solicitudes de crédito aprobadas por cliente atendido	# de estudiantes inscritos por tipo de propuesta ofrecida	# de clientes inscritos al mes por vendedor	Propuestas por cada asistente académico	# requerimientos atendidos por el asistente administrativo
TIEMPO	Tiempo trascurrido en la atención del cliente	Tiempo trascurrido en la atención del cliente	Tiempo de trámite interno para aprobar la solicitud de crédito	Horas necesarias para aprobar cada módulo	Tiempo trascurrido en cerrar un contrato	Tiempo que se requiere en la elaboración del cronograma	Tiempo trascurrido desde que hace la solicitud hasta que es atendida
CALIDAD	Clientes atendidos sin quejas	# Clientes atendidos al mes sin queja	# de Solicitudes aprobadas	# de Estudiantes que aprueban el módulo con una nota alta	# de solicitud entregadas conforme	Propuestas conformes	Cantidad de requerimientos atendidos en el tiempo acordado
PRODUCTIVIDAD	# de estudiantes inscritos por cursos planificados sin quejas	# Clientes atendidos al mes sin queja por ejecutivo de ventas	# Solicitudes aprobadas por cliente atendido	# de estudiantes que aprueban el módulo con nota alta por tipo de propuesta seleccionada	# de ventas realizadas por cada ejecutivo de ventas	Propuestas conformes por asistente académico	Requerimientos atendidos en el tiempo acordado por el asistente administrativo
IMPACTO INTERNO	Costos de errores	Gastos de Gestión	Gastos de reimpresión	Costos de procesos	Gastos varios	Costos de errores en la elaboración del cronograma	Gasto de reimpresión
IMPACTO EXTERNO	Quejas de clientes en el proceso de inscripción	Quejas de clientes atendidos	Quejas en la forma de pago	Satisfacción de estudiantes por aprobar el módulo con una nota alta	Disposición a inscribirse en otro curso	Satisfacción de los estudiantes por los horarios, etc.	Satisfacción de los clientes por el requerimiento atendido a tiempo
CULTURA - CAPACITACION	Nivel de conocimiento y habilidad para el proceso de inscripción	Nivel de conocimiento de los empleados	Nivel de conocimiento del formato de la hoja de solicitud	Nivel de conocimiento y habilidad de los profesores para impartir las clases	Nivel de conocimiento de los profesores	Conocimientos y experiencia de los asistentes académicos	Desempeño del personal en la atención al cliente
CULTURA - SATISFACCION	Nivel de satisfacción de empleados del proceso	Nivel de satisfacción de los empleados	Nivel de satisfacción de los empleados en la recolección de las solicitudes	Nivel de satisfacción de los empleados con respecto al ambiente de trabajo en el que se desenvuelven	Nivel de satisfacción de los empleados	Nivel de satisfacción de los empleados	Motivación del personal en el lugar de trabajo

Fuente: Quality Cia. Ltda..

Elaborado por: Equipo Consultor

CAPITULO VII

7. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INDICADORES

7.1 INTRODUCCIÓN

La etapa de Implementación del Sistema de Gestión de Indicadores (**KPI's**, Key Performance Indicator's) consiste en crear un sistema de indicadores para el Balanced Scorecard. Un sistema que permita a través de datos esencialmente cuantitativos, percibir como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer, dado que los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Los indicadores aquí usados, son indicadores positivos y negativos evaluados trimestralmente para que así la Gerencia pueda estar en la capacidad de tomar decisiones. La **“Efectividad”** por sí sola no facilita el proceso de toma de decisiones, debido a que esta necesita estar acompañada de información accionable, que dirijan las acciones de la alta Gerencia. Para lograr esto es que hemos creado semáforos con sus respectivos rangos alineados a cuatro colores, para que

muestren rápidamente que tan **óptimo** es el grado de cumplimiento alcanzado en el período. Por otro lado, se determinará la dirección del crecimiento (decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en períodos anteriores, para lograrlo se desarrollará la **“Tendencia del Indicador”**, este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

7.2 DEFINICIONES BÁSICAS

Indicador Positivo.- Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo Nivel de ventas, participación de mercado.

Indicador Negativo.- Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo: Nivel de reclamos, etc.

Semáforo.- Gráfico que presenta el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva.

B: Nivel Base del Indicador.- Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.

V: Valor Actual del Indicador.- Representa las medidas período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

M: Meta del Indicador.- Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas).

7.3 DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES

El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el desempeño operativo y los factores clave de éxito de los procesos o actividades en una organización. Estos Indicadores deben:

- Proveer la alineación de metas operativas dentro de la organización

- Servir como una herramienta de análisis de productividad
- Proveer la base para el establecimiento de los niveles de servicio

Los medidores son establecidos para proveer un entendimiento a fondo del cumplimiento de las metas financieras, operacionales y de contraloría de los procesos del negocio que residen a lo largo de la cadena de valor y procesos de apoyo.

Estas métricas pueden ser introducidas y operadas en etapas, de acuerdo con las prioridades estratégicas y operativas de la organización

En nuestra metodología aplicaremos indicadores positivos y negativos, los cuales se calculan de la siguiente manera:

- **Nivel de efectividad de un Indicador Positivo:**





$$D = \frac{V - B}{M - B} * 100\%$$

- **Nivel de efectividad de un Indicador Negativo:**

$$D = \frac{B - V}{B - M} * 100\%$$

El nivel de desempeño logrado por un Indicador se representará a través del semáforo con la siguiente colometría (**Figura 7.1**):

Figura 7.1 Semáforo para Nivel de desempeño del Indicador

Desempeño excepcional		> 120 %
Desempeño esperado		91 - 120 %
Desempeño preocupante		35 - 90 %
Desempeño inaceptable		< 35 %

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

7.4 TENDENCIA DE LOS INDICADORES

La tendencia del Indicador permite determinar la dirección de crecimiento (o decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores.

Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

La tasa de crecimiento es la mejor representación del índice de Tendencia.

Se calcula de la siguiente manera con referencia a un tipo de indicador positivo y negativo:

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{Valor\ actual - Valor\ anterior}{Valor\ anterior} * 100\%$$

Adicionalmente se usan iconos explicativos de tendencia con sus respectivos límites en porcentaje, **(Figura 7.2):**

Figura 7.2 Semáforo para Nivel de Tendencia del Indicador

ÍCONOS	TENDENCIA	DESCRIPCIÓN
	Mejora Fuerte	Crecimiento mayor a un 20% con respecto al periodo anterior
	Mejora Leve	Crecimiento entre un 5% y 20% con respecto al periodo anterior
	Estable	Crecimiento entre un -5% y 5% con respecto al periodo anterior
	Desmejora Leve	Crecimiento entre un -5% y -20% con respecto al periodo anterior
	Desmejora Fuerte	Crecimiento menor a un -20% con respecto al periodo anterior

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

7.5 IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE

7.1.1 Introducción

El software fue realizado en lenguaje de programación Java en ambiente Web, la base de datos esta en Postgres 8.0. Como servidor de aplicaciones Web se utiliza el Tomcat 5.

La pantalla de inicio contiene varias opciones, **(Figura 7.3):**

Usuario, permite ingresar el nombre de la cuenta con la que se desea acceder al sistema.

Clave, permite ingresar la contraseña con la que se desea acceder al sistema.

Estilo, permite elegir la apariencia visual del sistema.

Idioma, permite seleccionar el idioma del entorno del sistema, en nuestra aplicación el sistema esta habilitado solo para el sistema español.

Guardar Datos, permite almacenar temporalmente datos de accesos en caso de estar seleccionados.

Olvido su contraseña, permite cambiar la contraseña en caso de que el usuario haya olvidado la misma.

Login, permite acceder al sistema.

Figura 7.3 Pantalla Login



Ingresa el usuario y contraseña respectiva e ingresa con el botón de login.

Usuario:

Clave:

Estilo: Blue Theme

Idioma: Español (ES)-[predeterminado]

Guardar Datos:

[¿Olvidó su contraseña?](#)

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

El sistema tiene tres tipos de cuenta de usuario:

Administrador: crea las cuentas de los usuarios con sus respectivos roles y seguridades, es la cuenta de vital importancia para la aplicación.

Mantenimiento: se encarga de ingresar la parametrización de la información referente a los indicadores que va a manejar el sistema.

Operador: es el rol que permite realizar las operaciones de consultas de los indicadores que ha ingresado el usuario de Mantenimiento, así como las respectivas gráficas que el sistema puede proveer.

7.5.1 Aplicación del Sistema

7.5.1.1 Ingreso y/o modificaciones a los datos de la Empresa, Kpi, Perspectivas, Objetivos (estratégicos), Responsables, Indicadores

Rol de Mantenimiento

La siguiente Figura muestra el ingreso al sistema con la clave del usuario de *Mantenimiento*, (**Figura 7.4**):

Figura 7.4 Pantalla Login Usuario Mantenimiento

Ingresa el usuario y contraseña respectiva e ingresa con el botón de login.

Usuario:

Clave:

Estilo:

Idioma:

Guardar Datos:

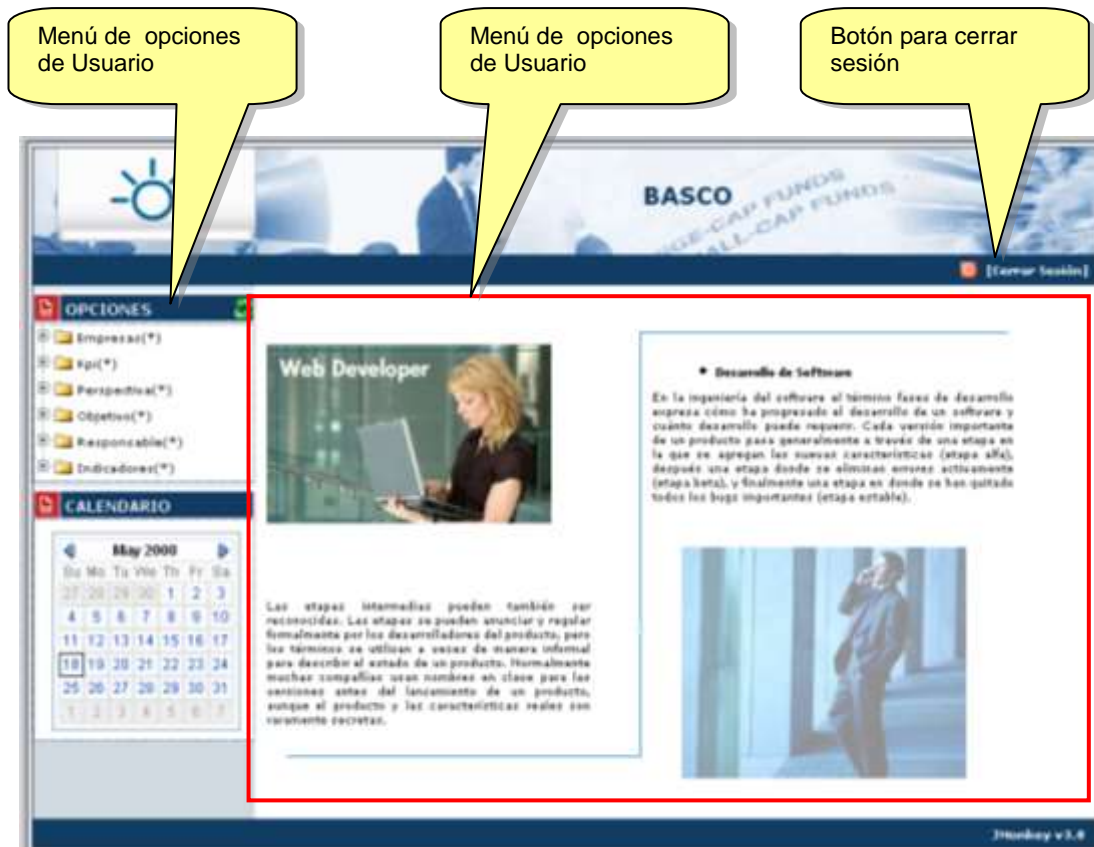
[¿Olvidó su contraseña?](#)

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

A continuación se detalla el entorno de la aplicación y sus principales componentes, **(Figura 7.5):**

Figura 7.5 Pantalla del Entorno Principal

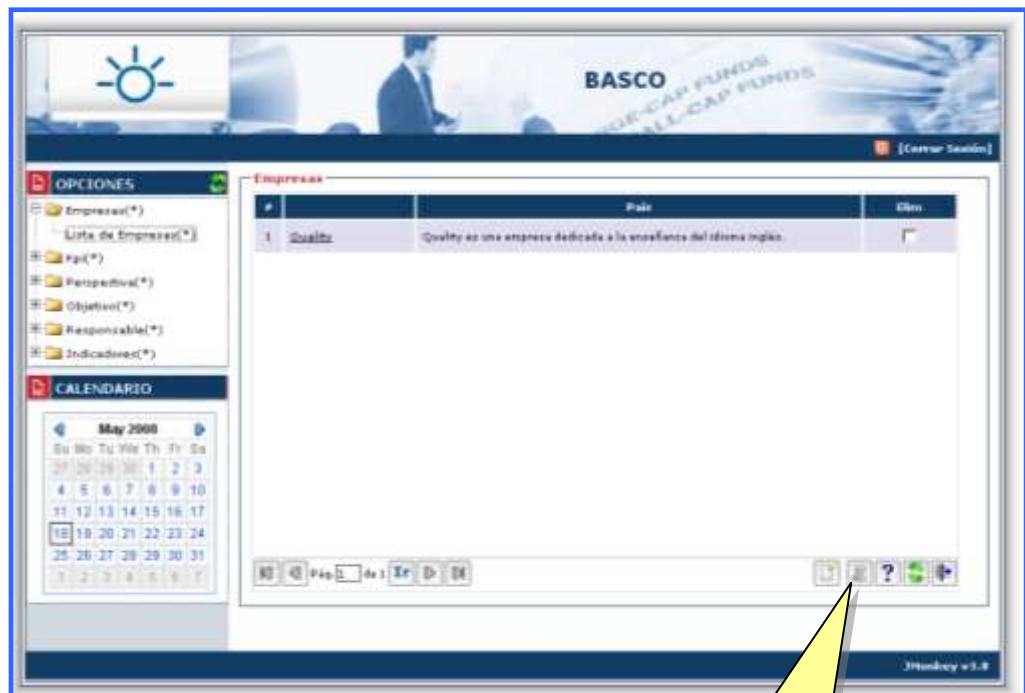


Fuente: Software "BASCO"

Elaborado por: Equipo Consultor

Se procede a seleccionar la opción *Empresas* y dentro de ella *Lista de sucursales*, en la cual se podrá ingresar un listado de sucursales a las que se les aplicará los indicadores que posteriormente se detallarán, en nuestra aplicación solo se presenta una sucursal la cual es Quality - Guayaquil, nombre del Instituto objeto de estudio, (**Figura 7.6**).

Figura 7.6 Pantalla del Listado de Empresas



Crear nuevas empresas

Fuente: Software "BASCO"

Elaborado por: Equipo Consultor

Al momento de seleccionar la empresa *Quality*, se podrá modificar sus datos, **(Figura 7.7)**.

Figura 7.7 Pantalla Edición de Empresa

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

De la misma manera se procede para las demás opciones: Kpi, Perspectivas, Objetivos (estratégicos), Responsables, Indicadores.

Figura 7.8 Pantalla de Edición de KPI's

ID	Nombre de medida	Fórmula	Tipo
1	No. cursos de ventas	No. de completados de cursos	
2	No. cursos de marketing	No. Participantes del mercado.	
3	No. cursos de atención al cliente	Porcentaje de personas que cursaron el examen final	
4	El nivel de ventas	(# unidades vendidas con antigüedad >12 / total cursos alumnos)	
5	Cursos a través de Internet	(ventas a través de cursos virtuales/ventas totales) x 100	
6	Cursos de capacitación	Cantidad de Semestres confirmados (total de reportes) recibidos	
7	Resumen de actividades	Desempeño por actividades/actividades totales	
8	Mis. de costo	Eficiencia de la proporción de gastos	
9	Estructura del curso	Estructura del curso operacional	
10	Eval. de desempeño	Evaluaciones de desempeño	

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 7.9 Pantalla de Edición de Objetivos Estratégicos

#	Objetivo	Pala	Elio
1	Ampliar cartera de productos	Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)	<input type="checkbox"/>
2	Aumentar nivel de satisfacción de los empleados	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	<input type="checkbox"/>
3	Aumentar ventas de productos	Aumentar las ventas de los productos a través de canales	<input type="checkbox"/>
4	Capacitar personal del instituto	Capacitar al personal del instituto	<input type="checkbox"/>
5	Captar inversión extranjera	Captar inversión extranjera	<input type="checkbox"/>
6	Desarrollar liderazgo en el personal	Desarrollar liderazgo en el personal	<input type="checkbox"/>
7	Elaborar planes de gestión de acuerdo a las necesidades del instituto	Elaborar planes de gestión de acuerdo a las necesidades del instituto	<input type="checkbox"/>
8	Establecer disponibilidad de recursos humanos	Establecer disponibilidad de recursos humanos	<input type="checkbox"/>
9	Evaluar la competencia del personal	Evaluar la competencia del personal	<input type="checkbox"/>
10	Identificar las no conformidades de atención al cliente	Identificar las no conformidades de atención al cliente	<input type="checkbox"/>

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 7.10 Pantalla de Edición de Responsables

#	Responsable	Pala	Elio
1	Director Académico	Director Académico	<input type="checkbox"/>
2	Gen. Adm. y Dir. Acad.	Gerente Administrativo y Director Académico	<input type="checkbox"/>
3	Gen. y Jefe Acad.	Gerente y Jefe Académico	<input type="checkbox"/>
4	Gerente Financiero	Gerente Financiero	<input type="checkbox"/>
5	Jef. Acad. y Adm.	Jefe Académico y Administrativo	<input type="checkbox"/>
6	Jef. Fin. y Adm.	Jefe Financiero y Administrativo	<input type="checkbox"/>
7	Jefe Académico	Jefe Académico	<input type="checkbox"/>
8	Jefe Administrativo	Jefe Administrativo	<input type="checkbox"/>
9	Jefe Financiero	Jefe Financiero	<input type="checkbox"/>
10	Secretaria General	Secretaria General	<input type="checkbox"/>

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 7.11 Pantalla de Edición de Lista de Indicadores



Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

La pantalla que se muestra en la **Figura 7.12** permite modificar los datos del indicador, tales como: nombre del Indicador, descripción, trimestre, perspectiva, objetivo, fórmula del KPI Responsable, metas, entre otros se genera dando clic sobre el Indicador de la pantalla que se desea modificar.

Figura 7.12 Pantalla Modificar datos del Indicador

Nuevo KPI

ID Indicador:

Empresa:

Indicador:

Año/Trimestre:

Descripción:

Agrupar Detalle

Perspectiva:

Objetivo:

KPI:

Responsable:

Meta:

Indicador Principal:

Departamento:

#	Resp.	Objetivo	KPI	Base	Valor	Meta	Responsable	Editar	Elim.
1	IMPACTO SOCIAL	Ita. % personas desvinculadas - ant.	% pers. aprenden TseE	30.0	35.0	+40.0	Ger. Adm. y Cto. Acad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	FINANZAS	Mejorar ventas	Vtas. mas atq/Vtas med. ant.	30.0	40.0	+60.0	Jef. Fin. y Adm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	FINANZAS	Elab. proy. gastos asociad. med. perf.	Etc. de proy. gastos	30.0	40.0	+50.0	Gerente Financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	FINANZAS	Opt. costos rec. fomento (int)	Dismin. o sea/Recibim. tot.	30.0	36.0	+60.0	Gerente Financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	FINANZAS	Aumentar ventas a través de canales	Cnts. o través nuevos canales/ventas totales (x100)	30.0	36.0	+60.0	Jefe Financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	CLIENTES	Mej. aprendizaje de clientes	Exam. periódicos	40.0	44.0	+50.0	Director Académico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	CLIENTES	Identif. no cens. de atención al cliente	Vtas. no cens. ident.	40.0	44.0	+50.0	Jefe Administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	CLIENTES	Entab. dispes. de nuevo negocio	Capt. base. confiables de factos neg. recib.	40.0	40.0	+60.0	Jef. Acad. y Adm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	PROCESOS	Ampliar cartera de prod.	De mod. abarcar por el/los car. abar.	30.0	37.0	+75.0	Ger. y Jef. Acad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	PROCESOS	Cartera más variada	% particip. mercado	30.0	31.0	+30.0	Jef. Fin. y Adm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Software "BASCO"

Elaborado por: Equipo Consultor

7.5.1.2 Consulta de Indicadores Principales y Departamentales

Rol de Operador

La siguiente Figura muestra el ingreso al sistema con la clave del usuario de *Operador*, (**Figura 7.13**):

Figura 7.13 Pantalla Login Usuario Operador



Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

A continuación se muestra la pantalla de ingreso con el usuario de *Operador* (**Figura 7.14**), la cual permite realizar consulta de los indicadores que ha ingresado el usuario de mantenimiento con sus respectivas características específicas tales como desempeño, tendencia, meta, entre otros.

Figura 7.14 Pantalla de Ingreso a la Consulta de Indicadores

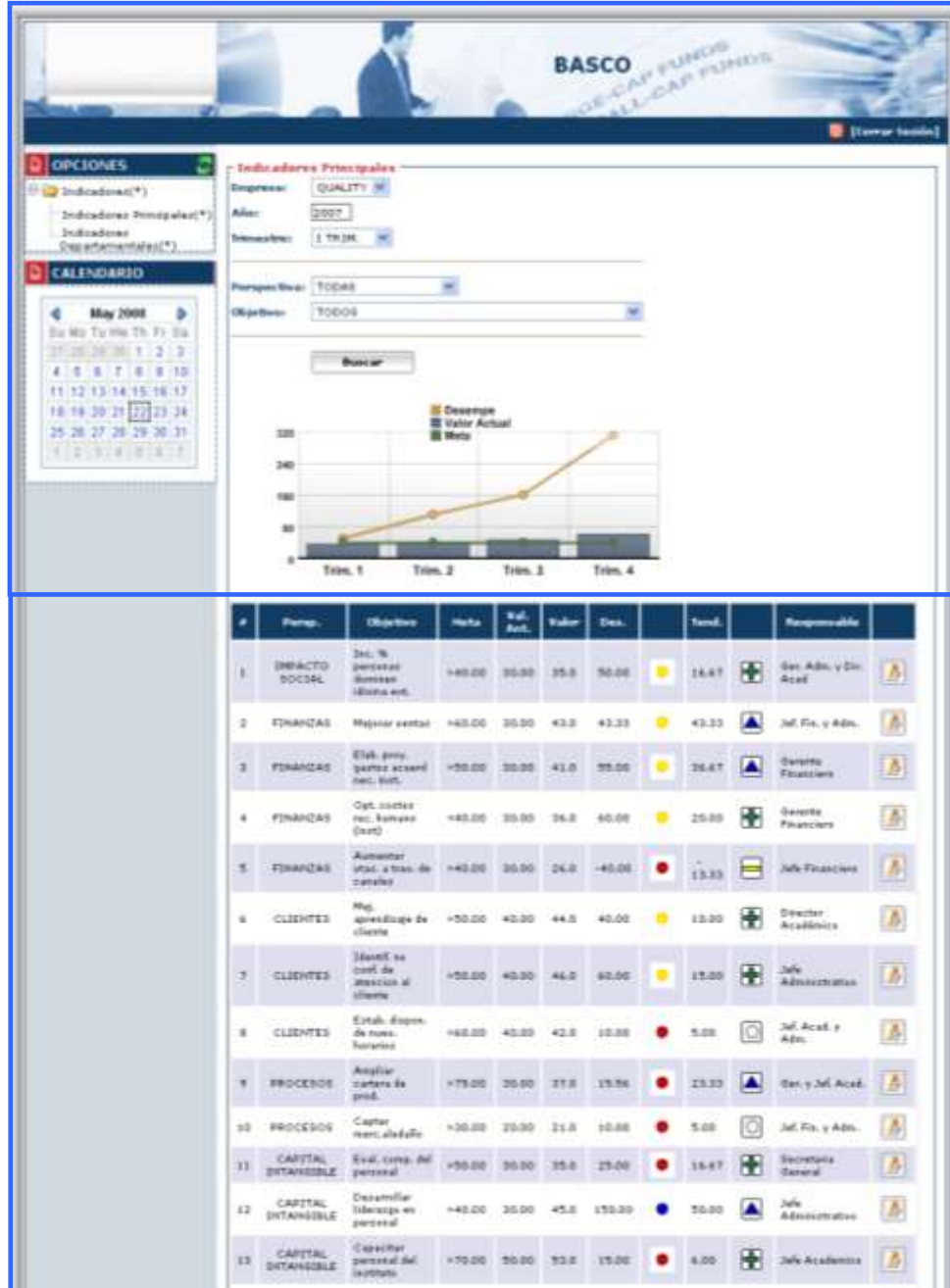


Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

A continuación se muestra la pantalla de la consulta de indicadores principales con sus respectivos criterios de búsqueda, (**Figura 7.15**). El usuario podrá filtrar los indicadores para poder visualizar aquellos datos que se desean analizar. También tiene la opción de ver la grafica del indicador que seleccione para ver su comportamiento a lo largo de los trimestres del año que el usuario seleccione.

Figura 7.15 Consulta Y Gráfico de Indicadores



Fuente: Software "BASCO"

Elaborado por: Equipo Consultor

Adicionalmente el usuario puede visualizar los semáforos por indicador señalando por cada color específico el rango en el que se encuentran, dado que los rangos mencionados se parametrizan por indicador y periodo deseado. De igual manera, la tendencia se mostrara a través de símbolos los cuales ya han sido previamente definidos.

De la misma manera se procederá para la opción de consulta de indicadores departamentales, con la única diferencia que se podrá filtrar por departamentos,

7.5.1.3 Parametrización de los Semáforos

El sistema cuenta con la capacidad de poder parametrizar los rangos de los semáforos, los cuales van relacionados con los objetivos que se plantean. Debido a que los semáforos van relacionados con los objetivos, en el momento de crear los objetivos el sistema va a permitir ingresar la parametrización de los semáforos en la cual se va a definir los rangos para cada color, (**Figura 7.16**).

Figura 7.16 Parametrización de los Semáforos

#	Rango	Semáforo
1	100	Verde
2	80	Amarillo
3	40	Rojo
4	0	Rojo

Fuente: Software “BASCO”

Elaborado por: Equipo Consultor

Posteriormente el usuario también podrá modificar o agregar mas parametrizaciones a los semáforos, con la cual el sistema nos da una gran flexibilidad al momento de asignar una valoración en el desempeño de los indicadores e incluso poder variar esta parametrización según el año y trimestre que se encuentre valorado el índice que lleve asociado estos objetivos. En la figura podemos apreciar la pantalla de ingreso de objetivos y en la parte inferior podemos ver un conjunto de registros que son los que definirán el máximo y mínimo para cada color que se muestra.

CAPITULO VIII

8. TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

8.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realizará una evaluación a los resultados obtenidos de los indicadores implementados. Se simularán datos correspondientes a dos años. La toma de decisiones se la efectuará considerando los resultados de las pruebas estadísticas aplicadas. Dicha simulación, nos permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos, y debatir el impacto de la estrategia planteada.

8.2 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

8.2.1 Definición

El análisis estadístico que se presenta en este capítulo, de la información recopilada se ha dividido en dos partes, estas son:

Análisis Univariado: Presenta el análisis individual de cada variable, de estas variables se obtuvo las respectivas tablas de frecuencias y diagrama de barras.

Análisis Multivariados: Incluye el análisis de componentes principales.

Para este análisis se usó los paquetes estadísticos SPSS 15.0, Minitab 15.0 y Microsoft Excel 2003.

8.2.2 Análisis Univariado

8.2.2.1 Información de los Indicadores Estratégicos

En la Sección I se analizan las características básicas de los indicadores que pertenecen a cada perspectiva. Los Indicadores son los siguientes, **Tabla VIII.I, (Anexo 82)**

**TABLA VIII.I. INDICADORES ESTRATÉGICOS
EMPRESARIALES**

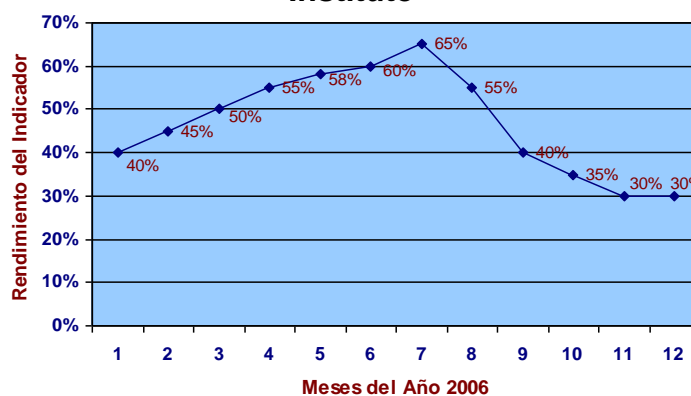
1	Mejorar la rentabilidad del Instituto
2	Optimizar costos en recursos humanos (instructores)
3	Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales
4	Mejorar las ventas
5	Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)
6	Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero
7	Identificar las no conformidades de atención al cliente
8	Establecer disponibilidad de nuevos horarios
9	Captar mercado aledaño
10	Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)
11	Desarrollar liderazgo en el personal
12	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial
13	Capacitar al personal del Instituto
14	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral
15	Evaluar la competencia del personal (Instructores)

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

A continuación se realizará la estadística descriptiva de cada una de las variables para el año 2006:

Figura 8.1 Diagrama de Líneas: Mejorar la Rentabilidad del Instituto

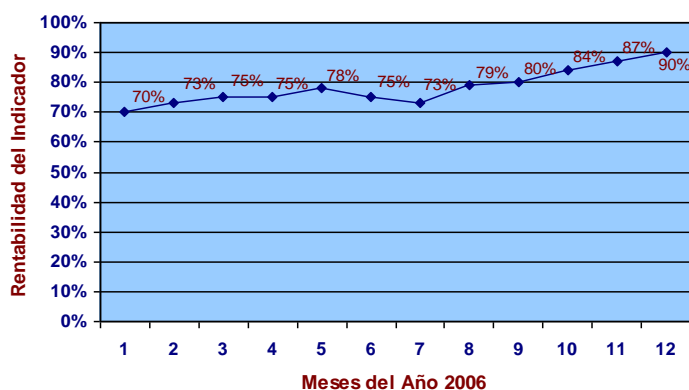


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

% de Utilidades es el indicador de la variable mejorar rentabilidad del Instituto, tiene como media 47%. Siendo un indicador positivo no ha tenido durante el año 2006 un rendimiento deseado, empezó con un 40%, en mitad del año creció a un 60% y al final de año obtuvo un 30%.

Figura 8.2 Diagrama de Líneas: Optimizar costos en Recursos Humanos (Instructores)

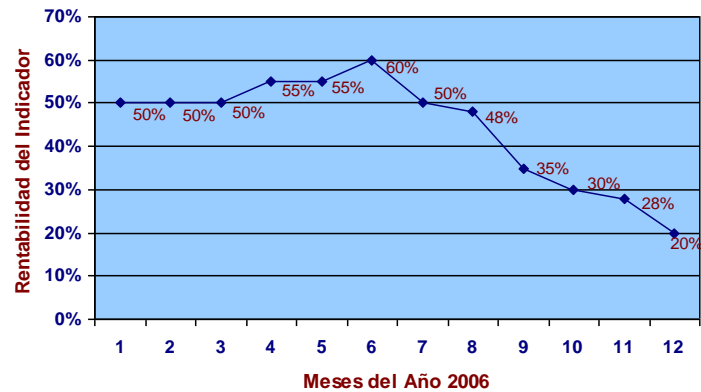


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Gastos salarios/#Sesiones efectivas es el indicador de la variable Optimizar costos en Recursos Humanos (Instructores), tiene como media 78%. Siendo un indicador negativo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento creciente en lugar de reducirse, empezó con un 70%, en mitad del año creció a un 75% y al final de año obtuvo un 90%.

Figura 8.3 Diagrama de Líneas: Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales

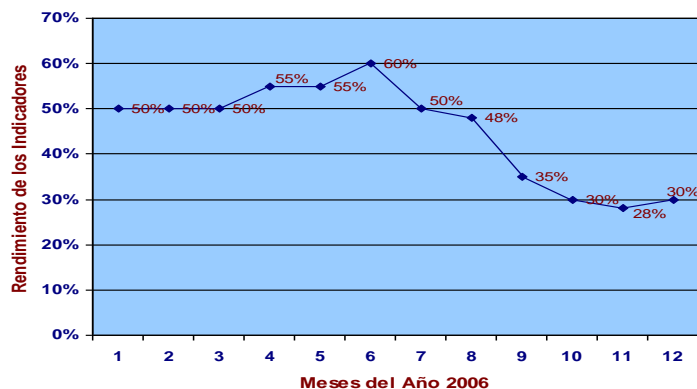


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

(Vtas a través de nuevos canales/ ventas totales) es el indicador de la variable Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales, tiene como media 78%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente en lugar de crecer, empezó con un 50%, en mitad del año creció a un 60% y al final de año obtuvo un 20%.

Figura 8.4 Diagrama de Líneas: Mejorar las Ventas

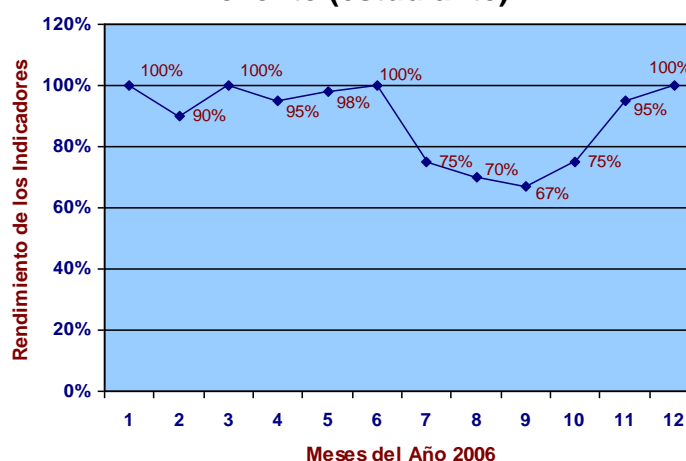


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Σ Ventas 2007/ Σ Ventas 2006 es el indicador de la variable Mejorar las ventas, tiene como media 45%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente en lugar de crecer, empezó con un 50%, en mitad del año creció a un 60% y al final de año obtuvo un 30%.

Figura 8.5 Diagrama de Líneas: Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante)

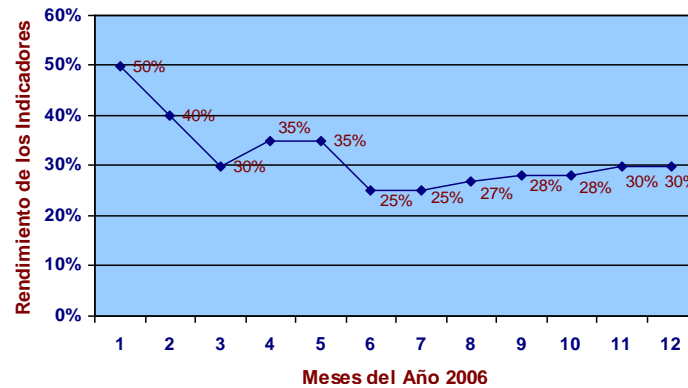


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

de intentos adicionales para aprobar el módulo es el indicador de la variable Mejorar el aprendizaje del cliente, tiene como media 89%. Siendo un indicador negativo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento creciente en lugar de reducirse, empezó con un 100%, en mitad del año se mantuvo en un 100% y al final de año obtuvo un 100%.

Figura 8.6 Diagrama de Líneas: Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero

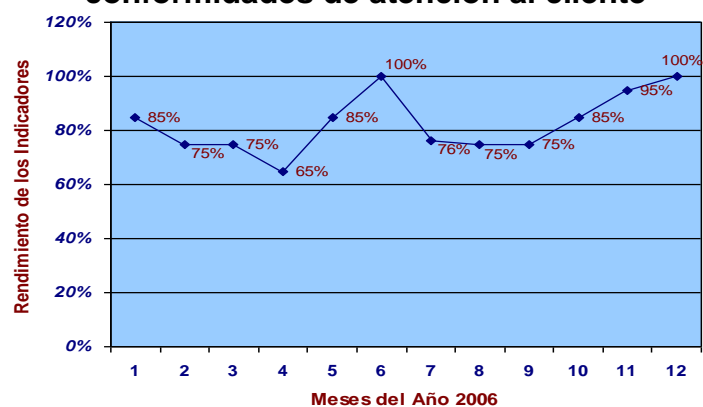


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

% de personas que aprueban el examen Toefl es el indicador de la variable Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero, tiene como media 32%. Siendo un indicador negativo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento considerablemente decreciente, empezó con un 50%, en mitad del año decreció a un 25% y al final de año obtuvo un 30%.

Figura 8.7 Diagrama de Líneas: Identificar las no conformidades de atención al cliente

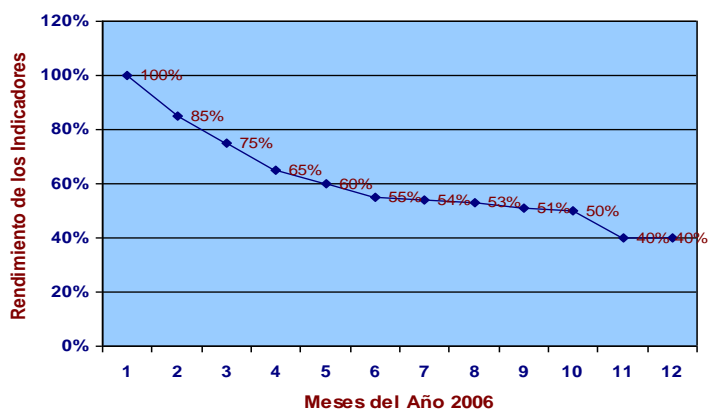


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Número de No conformidades identificadas es el indicador de la variable Identificar las no conformidades de atención al cliente, tiene como media 32%. Siendo un indicador negativo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento creciente en lugar de reducirse, empezó con un 85%, en mitad del año creció a un 100% y al final de año obtuvo un 100%.

Figura 8.8 Diagrama de Líneas: Establecer disponibilidad de nuevos horarios

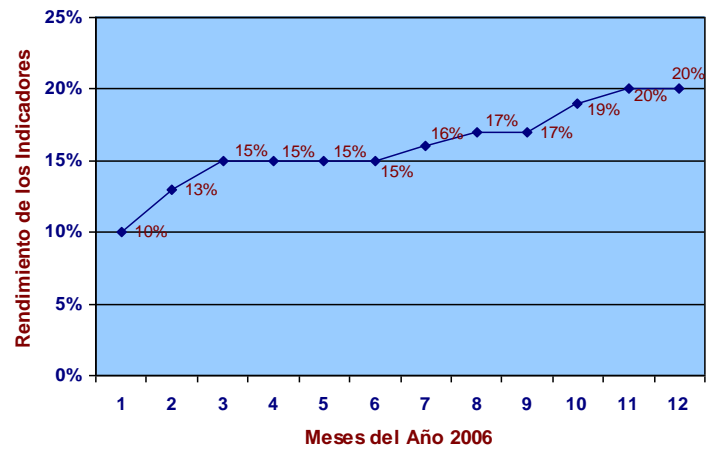


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Cantidad de llamadas confirmadas favorablemente / Total de requerimientos recibidos es el indicador de la variable Establecer disponibilidad de nuevos horarios, tiene como media 61%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente en lugar de crecer, empezó con un 100%, en mitad del año decreció a un 55% y al final de año obtuvo un 40%.

Figura 8.9 Diagrama de Líneas: Captar mercado aledaño

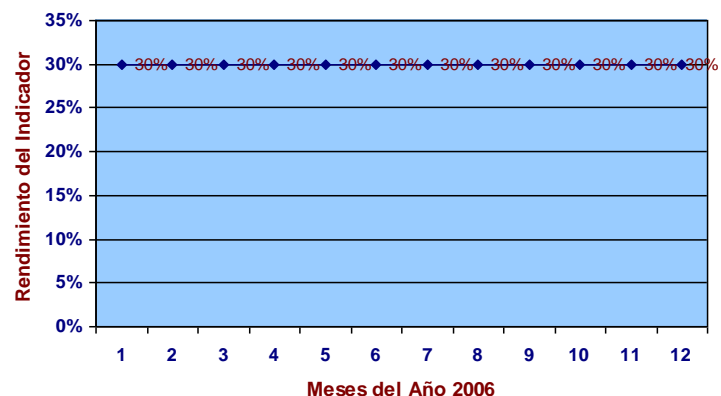


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

% Participación del mercado es el indicador de la variable Captar mercado aledaño, tiene como media 16%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento creciente, empezó con un 10%, en mitad del año creció a un 15% y al final de año obtuvo un 20%.

Figura 8.10 Diagrama de Líneas: Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)

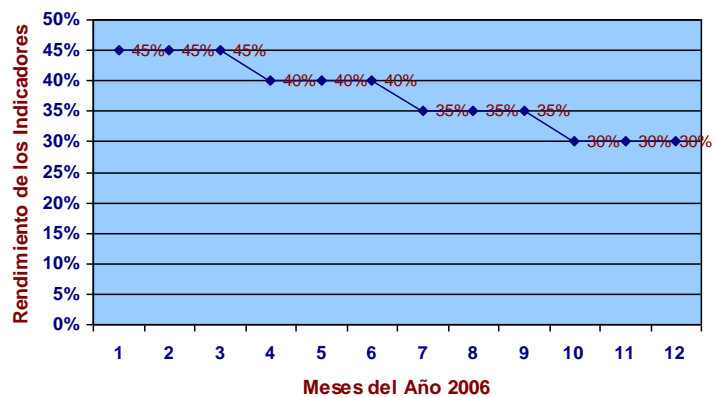


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

% Participación del mercado es el indicador de la variable Ampliar nuestra cartera de productos, tiene como media 30%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento estable-lineal, empezó con un 30%, en mitad del año se mantuvo en un 30% y al final de año obtuvo un 30%.

Figura 8.11: Diagrama de Líneas Desarrollar liderazgo en el personal

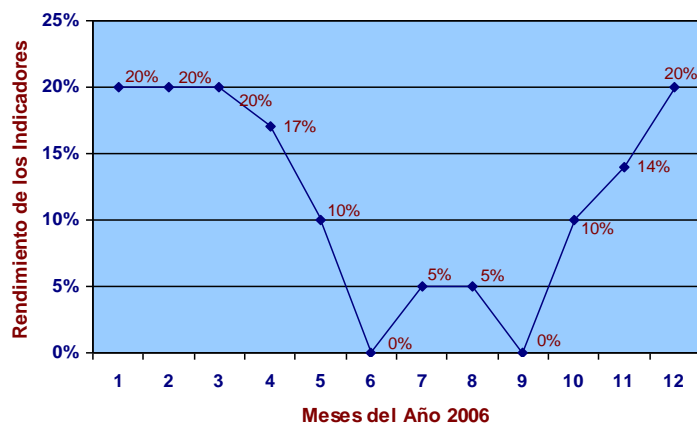


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Encuesta 180° es el indicador de la variable Desarrollar liderazgo en el personal, tiene como media 38%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente, empezó con un 45%, en mitad del año decreció a un 40% y al final de año obtuvo un 30%.

Figura 8.12 Diagrama de Líneas Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial

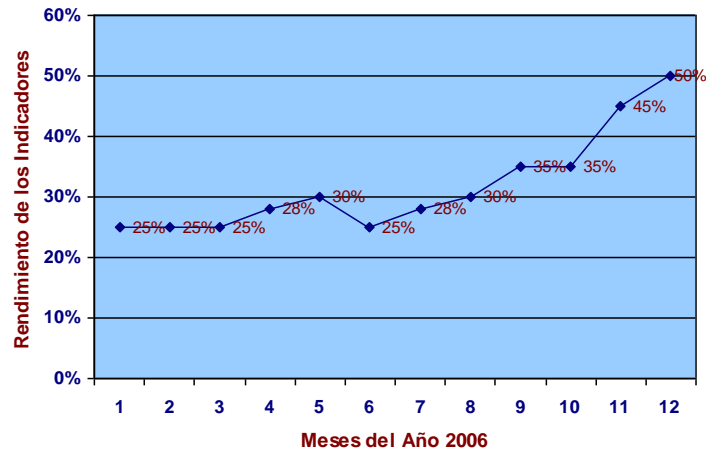


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

de proyectos que se desarrollan en equipo es el indicador de la variable Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial, tiene como media 12%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente, empezó con un 20%, en mitad del año decreció a un 0% y al final de año obtuvo un 20%.

Figura 8.13 Diagrama de Líneas Capacitar al personal del Instituto

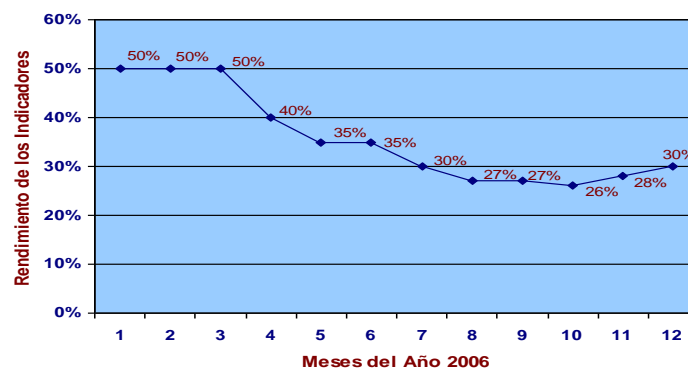


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Evaluaciones de desempeño es el indicador de la variable Capacitar al personal del Instituto, tiene como media 32%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento creciente, empezó con un 25%, en mitad del año decreció a un 25% y al final de año obtuvo un 50%.

Figura 8.14 Diagrama de Líneas Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral

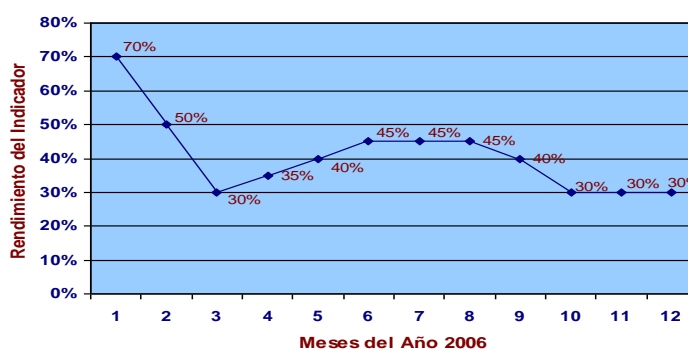


Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Encuestas del ambiente organizacional es el indicador de la variable Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral, tiene como media 36%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente, empezó con un 50%, en mitad del año decreció a un 35% y al final de año obtuvo un 30%.

Figura 8.15 Diagrama de Líneas Evaluar la competencia del personal (Instructores)



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Promedio de las calificaciones de los instructores es el indicador de la variable Evaluar la competencia del personal (Instructores), tiene como media 41%. Siendo un indicador positivo ha tenido durante el año 2006 un rendimiento decreciente, empezó con un 70%, en mitad del año decreció a un 45% y al final de año obtuvo un 30%.

A continuación se realizará una comparación de las variables antes analizadas correspondientes al año 2006 vs. el comportamiento de estas en el año 2007 una vez aplicadas las iniciativas estratégicas, **(Figura 8.16)**.

El Gráfico **Diagrama Comparativo Años 2006 Vs. 2007** que se presenta **(Figura 8.16)** se realiza a partir de las medias de cada indicador correspondiente a cada objetivo estratégico, **Tabla VIII.II.**

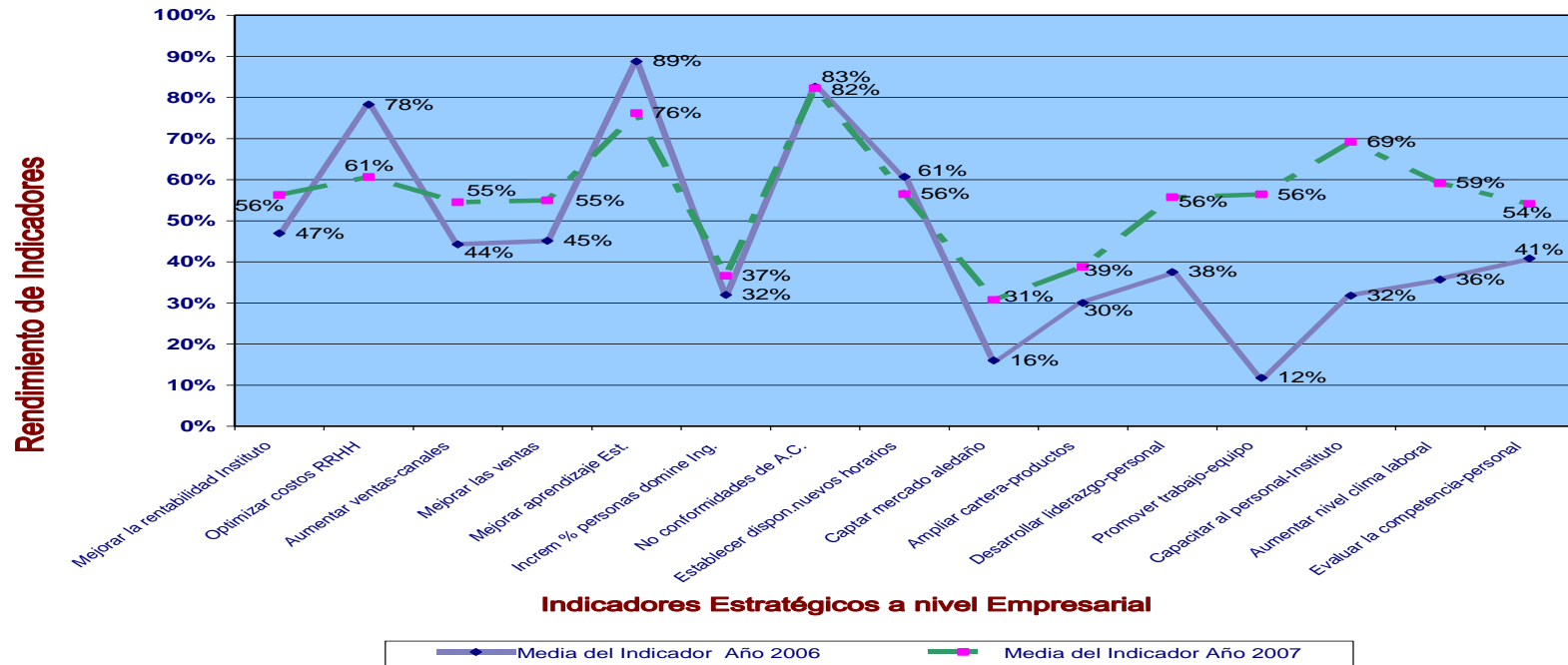
TABLA VIII.II MEDIAS DE INDICADORES AÑO 2006 Y 2007

OBJETIVO ESTRATEGICO	Media del Indicador Año 2006	Media del Indicador Año 2007
Mejorar la rentabilidad Instituto	47%	56%
Optimizar costos RRHH	78%	61%
Aumentar ventas-canales	44%	55%
Mejorar las ventas	45%	55%
Mejorar aprendizaje Est.	89%	76%
Increment % personas domine Ing.	32%	37%
No conformidades de A.C.	83%	82%
Establecer dispon.nuevos horarios	61%	56%
Captar mercado aledaño	16%	31%
Ampliar cartera-productos	30%	39%
Desarrollar liderazgo-personal	38%	56%
Promover trabajo-equipo	12%	56%
Capacitar al personal-Instituto	32%	69%
Aumentar nivel clima laboral	36%	59%
Evaluar la competencia-personal	41%	54%

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 8.16 Diagrama Comparativo Años 2006 Vs. 2007



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

A través de este diagrama se puede observar el rendimiento de los indicadores para los años 2006 y 2007, demostrándose que si han mejorado versus el año anterior

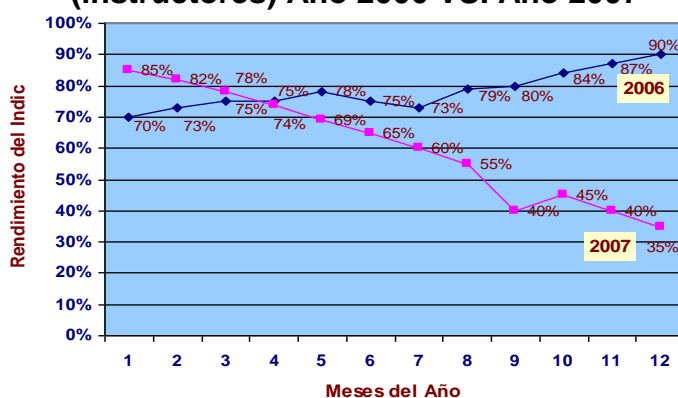
El análisis del rendimiento de los indicadores con resultado favorable alto se presentará a continuación:

De los indicadores estratégicos a nivel empresarial tenemos 3 de ellos que son negativos los cuales han tenido el siguiente rendimiento:

a) Optimizar costos en recursos humanos (instructores).-

El indicador de este objetivo es “**Gastos salarios / #Sesiones efectivas**”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 78% y 61% respectivamente teniendo una reducción del 18%, **figura 8.17** lo cual significa que el costo de las sesiones efectivas se ha reducido en un 18%, representando un resultado favorable.

Figura 8.17 Optimizar costos en recursos humanos (instructores) Año 2006 VS. Año 2007



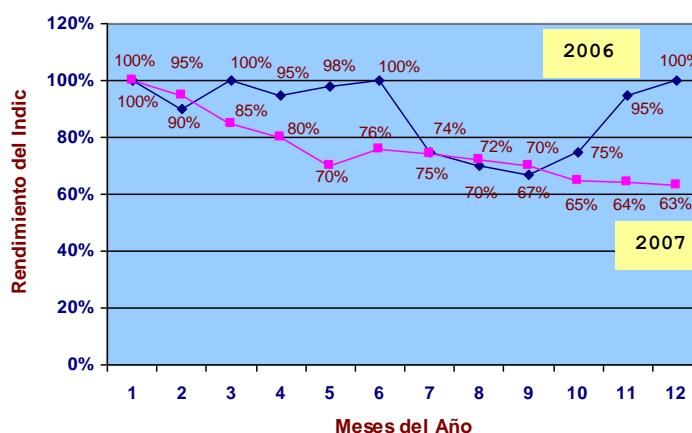
Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

b) Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante).-

El indicador de este objetivo es “# de intentos adicionales para aprobar el módulo”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 89% y 76% respectivamente teniendo una reducción del 13%, **figura 8.18**, lo cual significa que el # de intentos adicionales para aprobar el módulo (de 3 a 0 intentos después de no aprobar el examen final del Módulo) se ha reducido en un 13%, representando un resultado favorable.

**Figura 8.18 Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante)
Año 2006 VS. Año 2007**



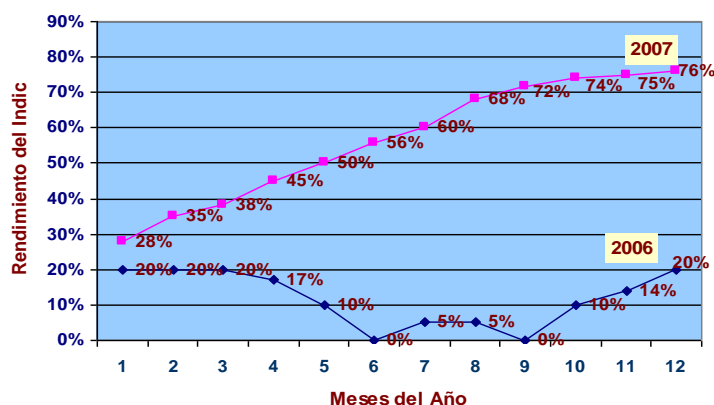
Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De los indicadores estratégicos a nivel empresarial tenemos 12 de ellos que son positivos los cuales han tenido el siguiente rendimiento:

c) Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial.- El indicador de este objetivo es “# de proyectos que se desarrollan en equipo”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 12% y 56% respectivamente teniendo un incremento del 45%, **(Figura 8.19)**. lo cual significa que la empresa ha desarrollado mas proyectos para ser desarrollados en equipo en un 45%, representando un resultado favorable.

Figura 8.19 Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial, Año 2006 VS. Año 2007



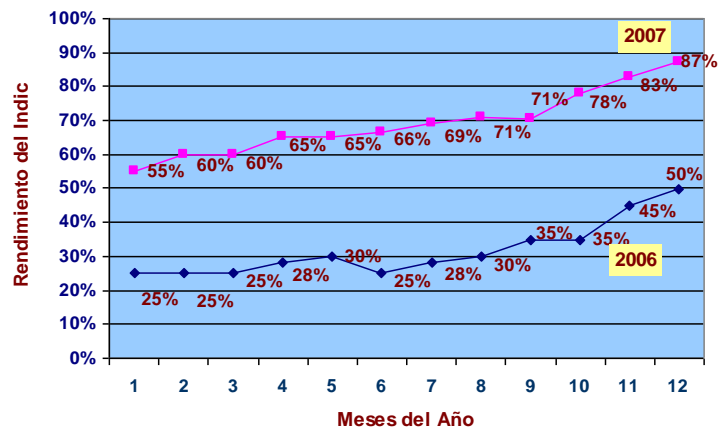
Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

d) Capacitar al personal del Instituto.- El indicador de este objetivo es “Evaluaciones de desempeño”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 32% y 69% respectivamente teniendo un incremento del 37%,

(Figura 8.20), lo cual significa que el desempeño del personal del Instituto se han incrementado en un 37%, representando un resultado favorable. Este 37% se puede obtener través de un plan de capacitación que motive al personal a contribuir con la misión del instituto.

Figura 8.20 Capacitar al personal del Instituto, Año 2006 VS. Año 2007



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

8.2.2.2 Información de los Indicadores Departamentales

El análisis que se presenta a continuación ha sido desarrollado de acuerdo a los cuatro departamentos que tiene el Instituto y

considerando los datos del **Anexo 83**. Los puntos relevantes encontrados en el departamento financiero son los siguientes:

- La estadística descriptiva mostrada en la tabla anterior permite observar la variación del promedio de cada uno de los indicadores de gestión del Departamento Financiero del Instituto, de lo cual se puede evidenciar que una vez que se implementaron las estrategias en el año 2007, las utilidades tuvieron un aumento mayor a 3% respecto al año 2006.
- Respecto a la capacitación del personal del departamento financiero, se observó que se logró aumentar el porcentaje de personal capacitado pues el porcentaje promedio de personal en el año 2007 ascendió de un 38% del año 2006 a un 69%.
- La optimización de costos de recurso humano no se vio favorecida por las estrategias implementadas, pues en el año 2007 se logró optimizar un 57% de los costos para la contratación de instructores, con una variación significativa del 10% a lo largo de los 12 meses, hecho que representó 5% menos que el año 2006.

A continuación se muestra la **Tabla VIII.III** que muestra los resultados obtenidos del área financiera.

**TABLA VIII.III ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO.
FINANCIERO**

Descriptives			Estadístico
Aumentar las utilidades	Antes de implementar estrategias	Media	40.2558%
		Mediana	39.0000%
		Varianza	44.705
		Desviación Estándar	6.68616%
		Mínimo	30.00%
	Después de implementar estrategias	Máximo	51.07%
		Media	43.9833%
		Mediana	43.5000%
		Varianza	69.567
		Desviación Estándar	8.34067%
Optimizar costos en recurso humano (instructores)	Antes de implementar estrategias	Mínimo	30.00%
		Media	56.00%
		Mediana	62.008%
		Varianza	61.000%
		Desviación Estándar	64.260
	Después de implementar estrategias	Mínimo	46.0%
		Media	75.8%
		Mediana	57.365%
		Varianza	58.930%
		Desviación Estándar	117.458
Evaluar las ventas del Instituto periódicamente	Antes de implementar estrategias	Mínimo	40.0%
		Media	79.0%
		Mediana	46.9492%
		Varianza	47.5000%
		Desviación Estándar	54.759
	Después de implementar estrategias	Mínimo	36.56%
		Media	60.00%
		Mediana	54.7978%
		Varianza	53.5000%
		Desviación Estándar	65.397
Desarrollar liderazgo en el personal financiero	Antes de implementar estrategias	Mínimo	8.08687%
		Media	44.00%
		Mediana	69.00%
		Varianza	69.00%
		Desviación Estándar	8.33812%
	Después de implementar estrategias	Mínimo	40.00%
		Media	70.00%
		Mediana	40.2651%
		Varianza	40.000%
		Desviación Estándar	7.058
Promover trabajo en equipo	Antes de implementar estrategias	Mínimo	2.65677%
		Media	35.00%
		Mediana	45.00%
		Varianza	51.6128%
		Desviación Estándar	50.5000%
	Después de implementar estrategias	Mínimo	69.524
		Media	8.33812%
		Mediana	40.00%
		Varianza	70.00%
		Desviación Estándar	0
Capacitar al personal financiero	Antes de implementar estrategias	Mínimo	0
		Media	1
		Mediana	1.25
		Varianza	1.00
		Desviación Estándar	1.289
	Después de implementar estrategias	Mínimo	1.135
		Media	0
		Mediana	3
		Varianza	38.8333%
		Desviación Estándar	39.5000%
Capacitar al personal financiero	Antes de implementar estrategias	Mínimo	64.333
		Media	8.02081%
		Mediana	25.00%
		Varianza	50.00%
		Desviación Estándar	68.9167%
	Después de implementar estrategias	Mínimo	69.0000%
		Media	159.174
		Mediana	12.61643%
		Varianza	50.00%
		Desviación Estándar	90.00%

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Los puntos relevantes encontrados en el departamento administrativo son los siguientes:

- La estadística descriptiva mostrada en la tabla anterior permite observar la variación del promedio de cada uno de los indicadores de gestión del Departamento Administrativo del Instituto, lo cual nos muestra que una vez que se implementaron las estrategias en el año 2007 se pudo

disminuir en 2 las No conformidades de dicho departamento con relación al año 2006.

- En relación al desarrollo de liderazgo en el personal del departamento administrativo, se observa un incremento en el porcentaje de liderazgo del personal, ya que en promedio en el año 2007 ascendió de un 25,73% del año 2006 a un 53,87%.
- La disponibilidad de nuevos horarios no se vio beneficiada con la implementación de la estrategia empresarial, puesto que en el año 2007 se alcanzó una disponibilidad del 63,75% de los nuevos horarios, con una variación significativa del 5,67% menos que el año 2006.
- Con respecto a mantener un ambiente laboral adecuado, se puede apreciar que ha surgido un incremento del 25,89% en el nivel de satisfacción del clima organizacional, ya que para el año 2006 fue del 44,03% alcanzándose en el año 2007 un 69,42%.

A continuación se muestra la **Tabla VIII.IV** que muestra los resultados obtenidos del área administrativa.

**TABLA VIII.IV ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO.
ADMINISTRATIVO**

Descriptives			Estadístico
Determinar las no conformidades	Antes de implementar estrategias	Media	3.25
		Mediana	3.00
		Varianza	.386
		Desviación Estándar	.622
		Mínimo	2
	Después de implementar estrategias	Media	4
		Mediana	1.25
		Varianza	1.00
		Desviación Estándar	1.265
		Mínimo	0
Establecer disponibilidad de nuevos horarios	Antes de implementar estrategias	Máximo	3
		Media	69.42%
		Mediana	69.60%
		Varianza	572.741
		Desviación Estándar	23.932%
	Después de implementar estrategias	Mínimo	39%
		Media	100%
		Mediana	63.75%
		Varianza	68.00%
		Desviación Estándar	144.568
Desarrollar liderazgo en el personal administrativo	Antes de implementar estrategias	Mínimo	12.024%
		Máximo	40%
		Media	80%
		Mediana	25.7349%
		Varianza	25.0000%
	Después de implementar estrategias	Desviación Estándar	73.788
		Mínimo	8.5998%
		Máximo	15.00%
		Media	39.00%
		Mediana	53.8745%
Promover trabajo en equipo	Antes de implementar estrategias	Varianza	52.5000%
		Desviación Estándar	172.735
		Mínimo	13.14287%
		Máximo	34.21%
		Media	74.00%
	Después de implementar estrategias	Mediana	.50
		Varianza	.50
		Desviación Estándar	.273
		Mínimo	.522
		Máximo	0
Capacitar al personal administrativo	Antes de implementar estrategias	Media	1.25
		Mediana	1.00
		Varianza	1.289
		Desviación Estándar	1.135
		Mínimo	0
	Después de implementar estrategias	Máximo	3
		Media	38.8333%
		Mediana	39.5000%
		Varianza	64.333
		Desviación Estándar	8.02081%
Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	Antes de implementar estrategias	Mínimo	25.00%
		Máximo	50.00%
		Media	68.9167%
		Mediana	69.0000%
		Varianza	159.174
	Después de implementar estrategias	Desviación Estándar	12.61643%
		Mínimo	50.00%
		Máximo	90.00%
		Media	44.0349%
		Mediana	47.5000%
	Antes de implementar estrategias	Varianza	83.876
		Desviación Estándar	9.15837%
		Mínimo	26.58%
		Máximo	55.00%
		Media	69.9167%
	Después de implementar estrategias	Mediana	69.5000%
		Varianza	100.992
		Desviación Estándar	10.04950%
		Mínimo	55.00%
		Máximo	85.00%

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Los puntos relevantes hallados en el departamento académico:

- Con respecto a incrementar el número de sesiones efectivas, se puede apreciar un aumento en el número de sesiones, puesto que en promedio en el año 2007 ascendió de 3 del año 2006 a 4 sesiones impartidas por los instructores.

- En relación a promover el trabajo en equipo en el personal del departamento académico, se observa un incremento en el promedio de proyectos desarrollados por el personal, ya que en promedio en el año 2007 aumentó de 1 del año 2006 a 2 proyectos.
- Acerca de capacitar al personal del departamento académico, se observa que se logró aumentar el porcentaje del personal capacitado ya que el porcentaje promedio de personal en el año 2007 incrementó de un 45,08% del año 2006 a un 69,07%.
- Referente a evaluar la competencia del personal académico, se aprecia que se logró incrementar el porcentaje de la competencia de los instructores puesto que el porcentaje promedio en el año 2007 aumentó de un 64,78% del año 2006 a un 70,06%.

A continuación se muestra la **Tabla VIII.V** que muestra los resultados obtenidos del área académica.

cursos después de la capacitación, puesto que en promedio en el año 2007 incrementó del 28,11% del año 2006 al 57%.

- Referente a realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades de los clientes, se observa un incremento en el registro de los clientes aledaños en el Instituto, puesto que en el año 2007 se alcanzó un promedio del 31,42% de clientes registrados, con una variación significativa del 10,28% más que el año 2006.

A continuación se muestra la **Tabla VIII.VI** que muestra los resultados obtenidos del área de ventas.

TABLA VIII.VI ESTADISTICA DESCRIPTIVA DPTO. DE VENTAS

Estadística Descriptiva			Statistic
Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	Antes de implementar estrategias	Media	42.917%
		Mediana	46.500%
		Varianza	82.083
		Desviación Estándar	9.0600%
		Mínimo	25.0%
	Después de implementar estrategias	Máximo	52.0%
		Media	44.833%
		Mediana	48.000%
		Varianza	96.333
		Desviación Estándar	9.8150%
Capacitar a los ejecutivos de ventas para concretar la venta de los cursos	Antes de implementar estrategias	Mínimo	25.0%
		Máximo	60.0%
		Media	28.113%
		Mediana	29.500%
		Varianza	34.219
	Después de implementar estrategias	Desviación Estándar	5.8497%
		Mínimo	20.0%
		Máximo	38.0%
		Media	57.000%
		Mediana	59.500%
Determinar las no conformidades	Antes de implementar estrategias	Varianza	79.636
		Desviación Estándar	8.9239%
		Mínimo	40.0%
		Máximo	70.0%
		Media	3.25
	Después de implementar estrategias	Mediana	3.00
		Varianza	.386
		Desviación Estándar	.622
		Mínimo	2
		Máximo	4
Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	Antes de implementar estrategias	Media	1.25
		Mediana	1.00
		Varianza	1.295
		Desviación Estándar	1.138
		Mínimo	0
	Después de implementar estrategias	Máximo	3
		Media	21.1366%
		Mediana	21.0000%
		Varianza	4.618
		Desviación Estándar	2.14894%
Análisis de las expectativas de los clientes en relación de aprender un nuevo idioma	Antes de implementar estrategias	Mínimo	16.64%
		Máximo	25.00%
		Media	31.4167%
		Mediana	30.0000%
		Varianza	23.902
	Después de implementar estrategias	Desviación Estándar	4.88892%
		Mínimo	25.00%
		Máximo	40.00%
		Media	42.7134%
		Mediana	44.0710%
Desarrollar liderazgo en el personal ventas	Antes de implementar estrategias	Varianza	31.497
		Desviación Estándar	5.61223%
		Mínimo	35.00%
		Máximo	50.00%
		Media	59.1225%
	Después de implementar estrategias	Mediana	54.0000%
		Varianza	108.961
		Desviación Estándar	*****
		Mínimo	50.00%
		Máximo	80.00%
Promover trabajo en equipo	Antes de implementar estrategias	Media	23.54%
		Mediana	22.243%
		Varianza	12.887
		Desviación Estándar	3.5899%
		Mínimo	20.0%
	Después de implementar estrategias	Máximo	30.0%
		Media	45.499%
		Mediana	42.500%
		Varianza	129.706
		Desviación Estándar	11.3889%
Capacitar al personal ventas	Antes de implementar estrategias	Mínimo	30.0%
		Máximo	69.0%
		Media	.50
		Mediana	.50
		Varianza	.273
	Después de implementar estrategias	Desviación Estándar	.522
		Mínimo	0
		Máximo	1
		Media	1.30
		Mediana	1.00
Capacitar al personal ventas	Antes de implementar estrategias	Varianza	1.189
		Desviación Estándar	1.090
		Mínimo	0
		Máximo	3
		Media	43.4267%
	Después de implementar estrategias	Mediana	43.0000%
		Varianza	22.548
		Desviación Estándar	4.74848%
		Mínimo	37.18%
		Máximo	50.00%
Capacitar al personal ventas	Antes de implementar estrategias	Media	66.6492%
		Mediana	67.0000%
		Varianza	83.307
		Desviación Estándar	9.12729%
		Mínimo	50.00%
	Después de implementar estrategias	Máximo	80.00%

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

8.2.3 Análisis Multivariado

Se realiza el análisis estadístico multivariado a los resultados obtenidos de los Indicadores Estratégicos a nivel empresa y a nivel departamental, aplicados para los años 2006 y 2007, recalando que las Iniciativas Estratégicas se aplicaron para el año 2007. El estudio fue para los 15 Indicadores Empresariales y los 28 Indicadores Departamentales.

8.2.3.1 Análisis de Componentes Principales Estratégicos

Con la finalidad de reducir el número de variables con las que se trabaja, de manera que se simplifique la comprensión del estudio de los indicadores estratégicos empresariales y departamentales, se consideró la técnica de análisis de Componentes Principales.

Este análisis consiste en crear nuevas variables en función de las p variables observadas, matemáticamente esto significa:

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= \alpha_{11}X_1 + \alpha_{12}X_2 + \dots + \alpha_{1p}X_p \\
 Y_2 &= \alpha_{21}X_1 + \alpha_{22}X_2 + \dots + \alpha_{2p}X_p \\
 &\cdot \\
 &\cdot \\
 &\cdot \\
 &\alpha_{p1}X_1 + \alpha_{p2}X_2 + \dots + \alpha_{pp}X_p
 \end{aligned}$$

Donde los Y_i ($i=1\dots,p$) son las p componentes principales, de forma matricial se tiene la siguiente expresión matemática:

$$Y_i = [\alpha_{i1} \quad \alpha_{i2} \quad \alpha_{i3} \quad \wedge \quad \alpha_{ip}] \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ M \\ X_p \end{bmatrix}$$

Donde los α_{ij} ($j=1\dots,p$) corresponde a los coeficientes respectivos del vector propio del i -ésimo valor propio con las siguientes condición:

$$\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq L \geq \lambda_p \text{ (Valores Propios).}$$

Para determinar si el método de Componentes Principales procede a ser aplicado a las variables del estudio, se establece el siguiente contraste de hipótesis Bartlett (1950), que bajo supuestos de normalidad propone:

$$H_o : \sum \begin{bmatrix} \sigma_{11} & 0 & \dots & 0 \\ 0 & \sigma_{22} & \dots & 0 \\ \cdot & & & \\ \cdot & & & \\ 0 & 0 & \dots & \sigma_{pp} \end{bmatrix}$$

$$H_1 : \text{No es verdad } H_0$$

Si la hipótesis nula es rechazada, es evidente de que existen correlaciones entre algunos de los pares de variables, por lo tanto es aconsejable utilizar la técnica de componentes principales.

Al realizar la prueba de Bartlett se obtuvo que el valor p es 0.000 como podemos observar en la **Tabla VIII.VII** según este valor se rechaza la hipótesis nula a favor de la hipótesis alternativa, es decir, al menos una de las variables están correlacionadas, procediendo al análisis de Componentes Principales.

TABLA VIII.VII PRUEBA DE BARTLETT

Prueba de Bartlett		
Bartlett's Test of Sphericity	Estadístico de Prueba	647,910
	Grados de Libertad	105
	Valor p	0,000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Al realizar el Análisis de Componentes Principales se obtiene los resultados que se presentan en la **Tabla VIII.VIII**, donde en la segunda columna se listan los valores propios de cada componente y en la tercera columna el respectivo porcentaje de explicación de la varianza total.

Se puede notar que si es satisfactorio aplicar Componentes Principales puesto que con las tres primeras componentes

apenas se alcanza a explicar un 90.196 % de la variación total, véase **Tabla VIII.VIII**.

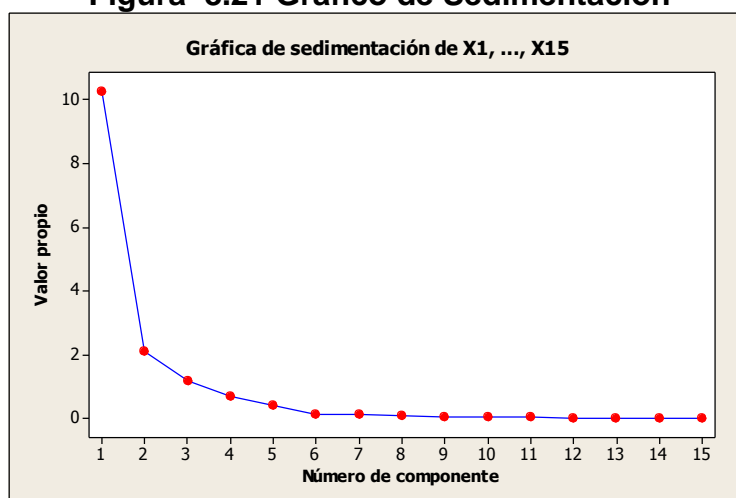
TABLA VIII.VIII VALORES PROPIOS Y PORCENTAJES DE EXPLICACIÓN DE CADA COMPONENTE

Component	Valores Propios	Varianza Explicada (%)	Explicación Acumulada (%)
1	10,25	68,32	68,32
2	2,10	13,99	82,31
3	1,18	7,89	90,20
4	0,67	4,47	94,66
5	0,40	2,67	97,33
6	0,12	0,81	98,14
7	0,12	0,77	98,91
8	0,07	0,48	99,39
9	0,03	0,17	99,56
10	0,02	0,15	99,71
11	0,02	0,13	99,84
12	0,01	0,08	99,92
13	0,01	0,04	99,96
14	0,00	0,03	99,99
15	0,00	0,01	100,00

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La información brindada en la parte anterior acerca del porcentaje de explicación de la varianza total se visualiza a través del gráfico de sedimentación, y el respectivo corte en la tercera componente presentado a continuación, **(Figura 8.21)**

Figura 8.21 Gráfico de Sedimentación

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Ante una situación como la planteada, se puede decir que el método de Componentes Principales resultó de gran ayuda en cuanto a la reducción “significativa” de datos, pues se logró reducir un 90.196 % con 3 componentes de 15 variables observadas.

Una vez seleccionados los componentes principales se representan en forma de matriz, **Tabla VIII.IX**. Cada elemento de ésta representa los coeficientes de factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá tres columnas por los componentes principales y quince filas por las variables que representan los indicadores estratégicos a nivel empresarial.

Para que un factor sea fácilmente interpretable debe tener las siguientes características, que son difíciles de conseguir:

- Los coeficientes factoriales deben ser próximos a 1.
- Una variable debe tener coeficientes elevados sólo con un factor.
- No deben existir factores con coeficientes similares.

TABLA VIII.IX MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES

VARIABLES	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6
Mejorar la rentabilidad del Instituto	0.258	-0.15	-0.382	0.348	-0.016	0.021
Optimizar costos en recursos humanos (instructores)	-0.307	0.028	0.046	0.014	-0.051	0.187
Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales	0.272	-0.232	-0.162	0.345	-0.066	0.048
Mejorar las ventas	0.277	-0.21	-0.13	0.374	-0.008	-0.039
Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)	-0.208	-0.169	0.456	0.497	0.446	-0.008
Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	0.227	-0.177	0.527	-0.243	-0.054	-0.11
Identificar las no conformidades de atención al cliente	-0.193	0.323	0.355	0.506	-0.372	-0.264
Establecer disponibilidad de nuevos horarios	0.166	-0.527	0.255	-0.201	0.064	-0.283
Captar mercado aledaño	0.271	0.267	-0.079	-0.081	0.27	-0.615
Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)	0.275	0.272	0.021	0.049	-0.034	-0.26
Desarrollar liderazgo en el personal	0.306	0.049	0.093	0.076	0.121	0.113
Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial	0.276	0.264	0.174	-0.022	0.144	0.433
Capacitar al personal del Instituto	0.229	0.458	0.095	-0.021	0.053	0.066
Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	0.296	0.028	0.199	0.025	0.218	0.371
Evaluar la competencia del personal (Instructores)	0.267	-0.092	0.196	-0.018	-0.699	0.104

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La construcción de la ecuación de los componentes principales estaría dada de la siguiente manera, **Tabla VIII.IX:**

$$Y_1 = 0.258X_1 - 0.307X_2 + 0.272X_3 + \dots + 0.267X_{15}$$

$$Y_2 = -0.15X_1 + 0.028X_2 - 0.232X_3 + \dots - 0.092X_{15}$$

$$Y_3 = -0.382X_1 + 0.046X_2 - 0.162X_3 + \dots + 0.196X_{15}$$

Una vez interpretados los factores, se procede a verificar las puntuaciones factoriales. Son las puntuaciones que tienen los componentes principales para cada caso.

Las ecuaciones que realmente dan valor agregado estratégico para la mejora del Instituto se determinan a través de los pesos de cada componente.

**TABLA VIII.X PESOS DE LAS VARIABLES OBSERVADAS
SOBRE LAS COMPONENTES PRINCIPALES**

Componentes Variables	1	2	3
X1	0.825	-0.218	-0.415
X2	-0.982	0.041	0.050
X3	0.870	-0.336	-0.176
X4	0.886	-0.304	-0.142
X5	-0.665	-0.245	0.496
X6	0.727	-0.256	0.573
X7	-0.619	0.468	0.386
X8	0.531	-0.764	0.277
X9	0.866	0.387	-0.086
X10	0.881	0.394	0.023
X11	0.978	0.071	0.101
X12	0.884	0.383	0.189
X13	0.732	0.664	0.103
X14	0.946	0.041	0.217
X15	0.854	-0.134	0.214

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Primera Componente

Las variables observables más significativas en la primera componente principal son las siguientes:

V2: Optimizar costos en recursos humanos (instructores): -0.982

V11: Desarrollar liderazgo en el personal: 0.978

V14: Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral: 0.946

Por lo cual hemos denominado a la primera componente principal como: “Optimizar el costo del Recurso Humano con respecto al desempeño del personal”

Ecuación para “Optimizar el costo del Recurso Humano”:

$$Y_1 = -0.982X_2 + 0.978X_{11} + 0.946X_{14}$$

Segunda Componente

Las variables observables más significativas en la segunda componente principal son las siguientes:

V8: Establecer disponibilidad de nuevos horarios: -0.764

V13: Capacitar al personal del Instituto: 0.664

Por lo cual hemos denominado a la segunda componente principal como: “Mejorar la disponibilidad de horarios con la misma cantidad de recurso humano”.

Ecuación para “Mejorar la disponibilidad de horarios con la misma cantidad de recurso humano”:

$$Y_2 = -0.764X_8 + 0.664X_{13}$$

Tercera Componente

Las variables observables más significativas en la tercera componente principal son las siguientes:

V1: Mejorar la rentabilidad del Instituto: -0.415

V5: Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante): 0.496

V6: Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero: 0.573

Por lo cual hemos denominado a la tercera componente principal como: “Incrementar la rentabilidad del Instituto con la credibilidad del cliente”

Ecuación para “Incrementar la rentabilidad del Instituto con la credibilidad del cliente”:

$$Y_3 = -0.415X_1 + 0.496X_5 + 0.573X_6$$

8.2.3.2 Análisis de Componentes Principales Departamentales

La prueba de BARTlett’s es utilizada para comprobar que las correlaciones entre las variables son distintas de cero de modo significativo, se comprueba si el determinante de la matriz es distinto de uno, es decir, si la matriz de correlaciones es distinta de la matriz identidad.

A continuación se detalla el análisis de componentes principales para cada departamento del Instituto.

Se plantea la siguiente prueba de hipótesis:

TABLA VIII.XI PRUEBA DE BARTLETT DPTO. FINANCIERO

Estadístico de Prueba	62.090
Grados de Libertad	15
Valor p	.000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De los resultados de la prueba de Bartlett's, se obtuvo un valor p menor a un nivel de significancia del 0.05, es decir que con el 95% de confianza podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 , con lo cual se concluye que al menos un par de variables se encuentran correlacionadas y es posible aplicar el análisis de Componentes Principales.

Total Varianza Explicada

Como se puede observar en la **Tabla VIII.XII** con 2 componentes principales se obtiene el 71% de la varianza explicada del conjunto de variables reales u observables.

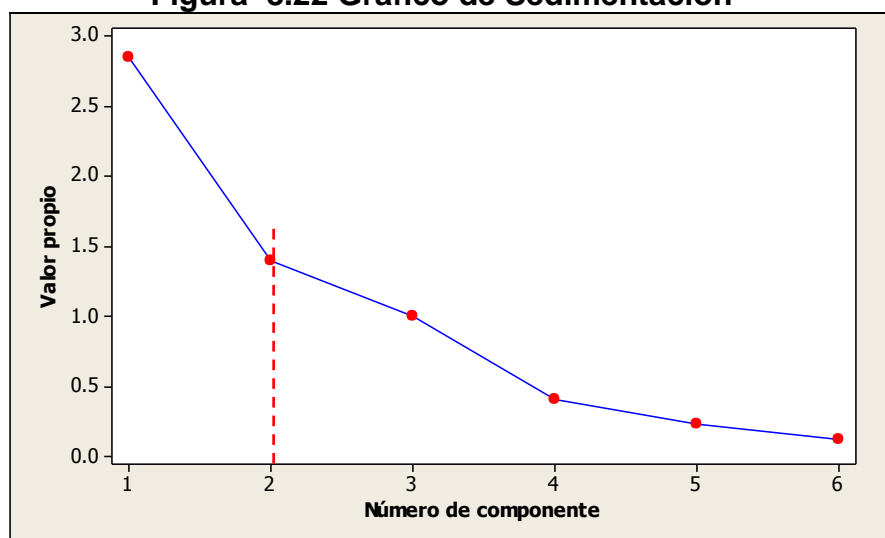
TABLA VIII.XII VARIANZA EXPLICADA

Componentes	Valores propios	% de Varianza	% de explicación acumulado de varianza
1	2.850	47.498	47.498
2	1.395	23.256	70.754
3	0.995	16.580	87.334
4	0.403	6.723	94.058
5	0.233	3.876	97.934
6	0.124	2.066	100.000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Adicionalmente, en el gráfico de sedimentación (**Figura 8.22**) se puede observar un quiebre en la segunda componente principal con lo cual es posible considerar 2 componentes principales para explicar el conjunto de las 6 variables observables.

Figura 8.22 Gráfico de Sedimentación

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Una vez seleccionados los componentes principales se representan en forma de matriz, **Tabla VIII.XIII**. Cada elemento de ésta representa los coeficientes de factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá dos columnas por los componentes principales y seis filas por las variables que representan los indicadores a nivel departamental.

TABLA VIII.XIII MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES

Variables	PC1	PC2
Aumentar las utilidades	0.333	0.074
Optimizar costos en recurso humano (instructores)	-0.178	-0.684
Evaluar las ventas del Instituto periódicamente	0.462	0.229
Desarrollar liderazgo en el personal financiero	0.564	-0.02
Promover trabajo en equipo	0.211	-0.662
Capacitar al personal financiero	0.531	-0.19

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La construcción de la ecuación de los componentes principales estaría dada de la siguiente manera, **Tabla VIII.XIII**:

$$Y_1 = 0.333X_1 - 0.178X_2 + 0.462X_3 + 0.564X_4 + 0.211X_5 + 0.531X_6$$

$$Y_2 = 0.074X_1 - 0.684X_2 + 0.229X_3 - 0.02X_4 - 0.662X_5 - 0.19X_6$$

Para la determinación de los componentes principales se analizó la **Tabla VIII.XIV** que contiene los pesos de las variables observadas, escogiendo aquellas que se considera importantes para el departamento financiero.

**TABLA VIII.XIV PESOS DE LAS VARIABLES
OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES
PRINCIPALES**

	Componente	
	1	2
Aumentar las utilidades	.197	-.063
Optimizar costos en recurso humano (instructores)	-.105	.579
Evaluar las ventas del Instituto periódicamente	.274	-.194
Desarrollar liderazgo en el personal	.334	.017
Promover trabajo en equipo	.125	.560
Capacitar al personal financiero	.314	.161

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Las variables observables más significativas en la primera componente principal son las siguientes:

- Evaluar las ventas del Instituto periódicamente: 0.274
- Desarrollar liderazgo en el personal financiero: 0.334
- Capacitar al personal financiero: 0.314

Por lo cual hemos denominado a la primera componente principal como: “*Evaluación del margen de ventas del Instituto respecto al desempeño del personal*”.

Las variables observables más significativas en la segunda componente principal son las siguientes:

- Optimizar costos en recurso humano (instructores): 0.579

- Promover trabajo en equipo: 0.560

Por lo cual hemos denominado a la segunda componente principal como: “*Optimización de costos en recurso humano*”.

A continuación se plantea la siguiente prueba de hipótesis para el departamento administrativo:

H_0 : No existe correlación entre las variables de estudio

H_1 : Al menos un par de variables de estudio se encuentran correlacionadas

TABLA VIII.XV PRUEBA DE BARTLETT DPTO. ADMINISTRATIVO

Prueba de Bartlett's

Estadístico de Prueba	173.084
Grados de Libertad	15
Valor p	.000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De los resultados de la prueba de Bartlett's, se obtuvo un valor p menor a un nivel de significancia del 0.05, es decir que con el 95% de confianza podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 , con lo cual se concluye que al menos un par de variables se encuentran correlacionadas y es posible aplicar el análisis de Componentes Principales.

Total Varianza Explicada

Como se puede apreciar en la siguiente **Tabla VIII.XVI** con 2 componentes principales se obtiene el 86% de la varianza explicada del conjunto de variables reales u observables.

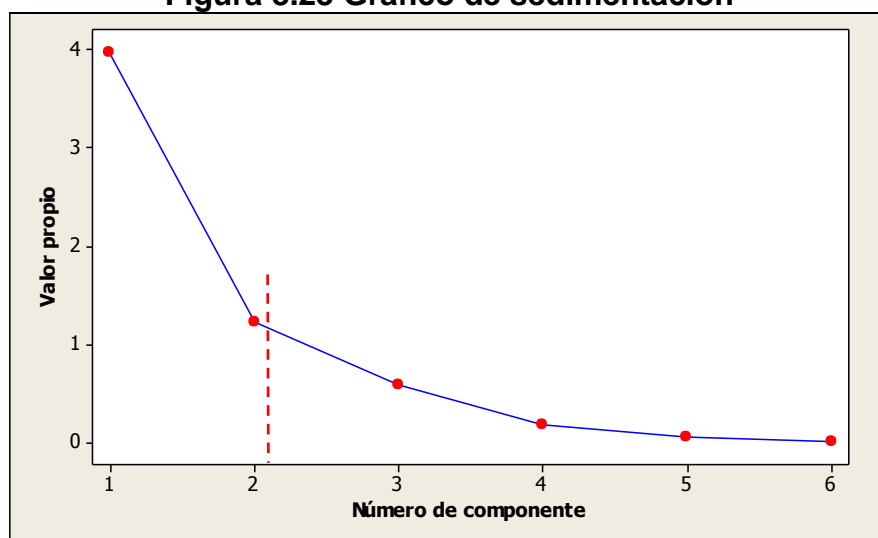
TABLA VIII.XVI VARIANZA EXPLICADA

Componente	Valores propios	% de Varianza	% de explicación acumulado de varianza
1	3.969	66.152	66.152
2	1.220	20.333	86.485
3	.580	9.662	96.148
4	.174	2.892	99.040
5	.050	.832	99.872
6	.008	.128	100.000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Adicionalmente, en el gráfico de sedimentación (**Figura 8.23**) se puede observar un quiebre en la segunda componente principal con lo cual es posible considerar 2 componentes principales para explicar el conjunto de las 6 variables observables.

Figura 8.23 Gráfico de sedimentación

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Una vez seleccionados los componentes principales se representan en forma de matriz, **Tabla VIII.XVII**. Cada elemento de ésta representa los coeficientes de factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá dos columnas por los componentes principales y seis filas por las variables que representan los indicadores a nivel departamental.

TABLA VIII.XVII MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES

Variables	PC1	PC2
Determinar las no conformidades	-0.462	-0.033
Establecer disponibilidad de nuevos horarios	-0.068	0.826
Desarrollar liderazgo en el personal administrativo	0.476	0.042
Promover trabajo en equipo	0.268	0.532
Capacitar al personal administrativo	0.495	-0.1
Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	0.488	-0.148

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La construcción de la ecuación de los componentes principales estaría dada de la siguiente manera, **Tabla VIII.XVII:**

$$Y_1 = -0.462X_1 - 0.068X_2 + 0.476X_3 + 0.268X_4 + 0.495X_5 + 0.488X_6$$

$$Y_2 = -0.033X_1 + 0.826X_2 + 0.042X_3 + 0.532X_4 - 0.1X_5 - 0.148X_6$$

Para la determinación de los componentes principales se analizó la **Tabla VIII.XVIII** que contiene los pesos de las variables observadas, escogiendo aquellas que se considera importantes para el departamento administrativo.

**TABLA VIII.XVIII PESOS DE LAS VARIABLES
OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES
PRINCIPALES**

	Component	
	1	2
Determinar las no conformidades	.232	-.030
Establecer disponibilidad de nuevos horarios	-.034	.748
Desarrollar liderazgo en el personal administrativo	.239	.038
Promover trabajo en equipo	.134	.482
Capacitar al personal administrativo	.249	-.091
Mantener un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades	.245	-.134

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Las variables observables más significativas en la primera componente principal son las siguientes:

- Desarrollar liderazgo en el personal administrativo: 0.239
- Capacitar al personal administrativo: 0.249

Por lo cual hemos denominado a la primera componente principal como: "*Desarrollar liderazgo en el personal*".

Las variables observables más significativas en la segunda componente principal son las siguientes:

- Establecer disponibilidad de nuevos horarios: 0.748
- Promover trabajo en equipo: 0.482

Por lo cual hemos denominado a la segunda componente principal como: “Disponibilidad de nuevos horarios”.

A continuación se plantea la siguiente prueba de hipótesis para el departamento académico:

H_0 : No existe correlación entre las variables de estudio

H_1 : Al menos un par de variables de estudio se encuentran correlacionadas

**TABLA VIII.XIX PRUEBA DE BARTLETT DPTO.
ACADÉMICO**

Prueba de Bartlett's

Estadístico de Prueba	329,575
Grados de Libertad	28
Valor p	,000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De los resultados de la prueba de Bartlett's, se obtuvo un valor p menor a un nivel de significancia del 0.05, es decir que con el 95% de confianza podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 , con lo cual se concluye que al menos un par de variables se encuentran correlacionadas y es posible aplicar el análisis de Componentes Principales.

Total de Varianza Explicada

Como se puede apreciar en la siguiente **Tabla VIII.XX** con 2 componentes principales se obtiene el 92% de la varianza explicada del conjunto de variables reales u observables.

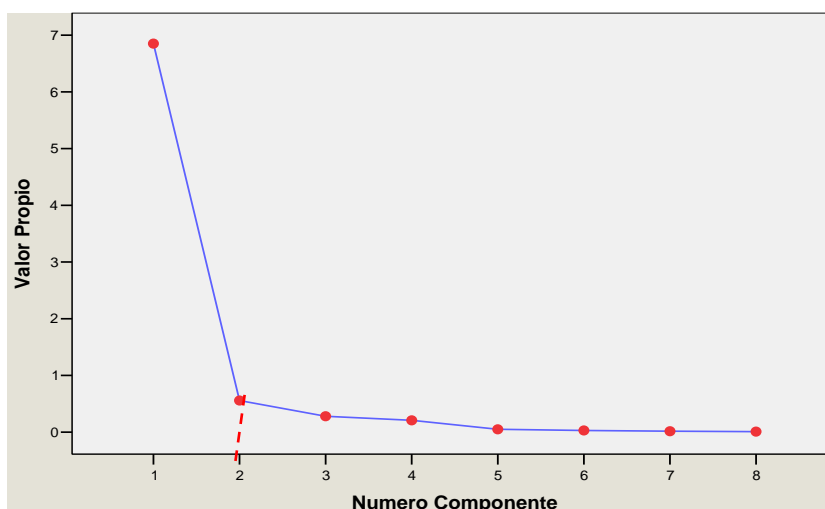
TABLA VIII.XX VARIANZA EXPLICADA

Componentes	Valores propios	% de varianza	% de explicación acumulado de varianza
1	6.851	85.635	85.635
2	.558	6.971	92.606
3	.280	3.496	96.102
4	.208	2.602	98.704
5	.050	.622	99.327
6	.029	.363	99.689
7	.016	.199	99.888
8	.009	.112	100.000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Adicionalmente, en el gráfico de sedimentación (**Figura 8.24**) se puede observar un quiebre en la segunda componente principal con lo cual es posible considerar 2 componentes principales para explicar el conjunto de las 8 variables observables.

Figura 8.24 Gráfico de sedimentación

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Una vez seleccionados los componentes principales se representan en forma de matriz, **Tabla VIII.XXI**. Cada elemento de ésta representa los coeficientes de factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá dos columnas por los componentes principales y ocho filas por las variables que representan los indicadores a nivel departamental.

TABLA VIII.XXI. MATRIZ DE COEFICIENTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS COMPONENTES PRINCIPALES

Variable - ACADEMICO	PC1	PC2
Incrementar # de sesiones efectivas con la misma base de profesores	0.366	0.192
Aplicación adecuada de técnicas de estudio que incremente el nivel de aprendizaje	0.366	-0.320
Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	0.362	-0.129
Coordinación de la disponibilidad de los instructores	0.345	-0.133
Desarrollar liderazgo en el personal académico	0.375	-0.152
Promover trabajo en equipo	0.300	0.794
Capacitar al personal académico	0.358	-0.345
Evaluar la competencia del personal (Instructores)	0.352	0.231

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La construcción de la ecuación de los componentes principales estaría dada de la siguiente manera, **Tabla VIII.XXI**:

$$Y_1 = 0.366X_1 + 0.366X_2 + 0.362X_3 + 0.345X_4 + 0.375X_5 + 0.300X_6 + 0.358X_7 + 0.352X_8$$

$$Y_2 = 0.192X_1 - 0.320X_2 - 0.129X_3 - 0.133X_4 - 0.152X_5 + 0.794X_6 - 0.345X_7 + 0.231X_8$$

Para la determinación de los componentes principales se analizó la **Tabla VIII.XXII** que contiene los pesos de las variables observadas, escogiendo aquellas que se considera importantes para el departamento académico.

**TABLA VIII.XXII PESOS DE LAS VARIABLES
OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES
PRINCIPALES**

	Componente	
	1	2
Incrementar # de sesiones efectivas con la misma base de profesores	,140	,257
Aplicación adecuada de técnicas de estudio que incremente el nivel de aprendizaje	,140	-,429
Incrementar el % de personas que domine un idioma extranjero	,138	-,173
Coordinación de la disponibilidad de los instructores	,132	-,178
Desarrollar liderazgo en el personal académico	,143	-,204
Promover trabajo en equipo	,115	1,064
Capacitar al personal académico	,137	-,461
Evaluar la competencia del personal (Instructores)	,134	-,310

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Las variables observables más significativas en la primera componente principal son las siguientes:

- Incrementar # de sesiones efectivas con la misma base de profesores:0.140
- Aplicación adecuada de técnicas de estudio que incremente el nivel de aprendizaje: 0.14

Por lo cual hemos denominado a la primera componente principal como: “*Aplicación adecuada de técnicas de estudio*”.

Las variables observables más significativas en la segunda componente principal son las siguientes:

- Promover trabajo en equipo: 1.064
- Evaluar la competencia del personal (instructores): 0.310

Por lo cual hemos denominado a la segunda componente principal como: “*Evaluación de la competencia del personal*”.

A continuación se plantea la siguiente prueba de hipótesis para el departamento de ventas:

H_0 : No existe correlación entre las variables de estudio

H_1 : Al menos un par de variables de estudio se encuentran correlacionadas

TABLA VIII.XXIII PRUEBA DE BARTLETT DPTO. VENTAS

Prueba de Bartlett's	
Estadístico de Prueba	268.378
Grados de Libertad	28
Valor p	.000

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De los resultados de la prueba de Bartlett's, se obtuvo un valor p menor a un nivel de significancia del 0.05, es decir que con el 95% de confianza podemos afirmar que existe suficiente evidencia estadística para rechazar H_0 , con lo cual se concluye que al menos un par de variables se encuentran

correlacionadas y es posible aplicar el análisis de Componentes Principales.

Total Varianza Explicada

Como se puede apreciar en la siguiente **Tabla VIII.XXIV** con 2 componentes principales se obtiene el 88% de la varianza explicada del conjunto de variables reales u observables.

TABLA VIII.XXIV VARIANZA EXPLICADA

Componente	Valores propios	% de Varianza	% de explicación acumulado de la varianza
1	6.013	75.164	75.164
2	1.010	12.623	87.787
3	.613	7.667	95.454
4	.195	2.433	97.886
5	.091	1.137	99.023
6	.033	.417	99.440
7	.027	.339	99.779
8	.018	.221	100.000

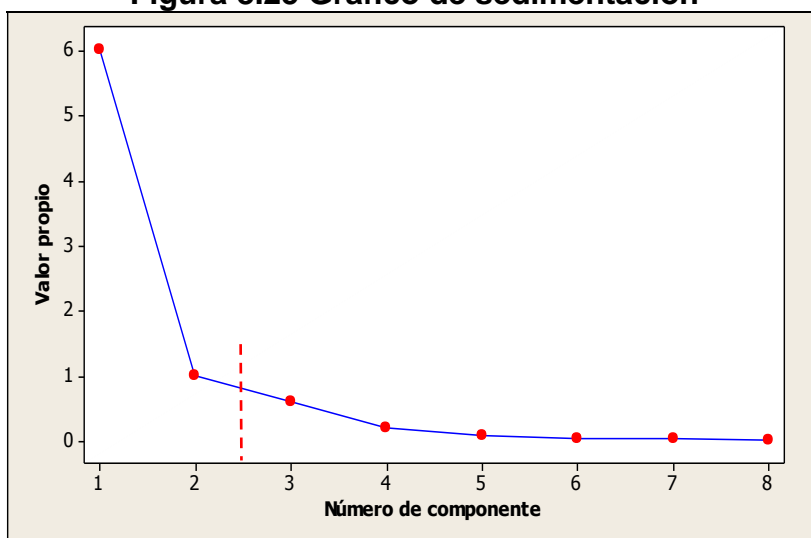
Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Adicionalmente, en el gráfico de sedimentación (**Figura 8.25**) se puede observar un quiebre en la segunda componente principal con lo cual es posible considerar 2 componentes

principales para explicar el conjunto de las 8 variables observables.

Figura 8.25 Gráfico de sedimentación



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Una vez seleccionados los componentes principales se representan en forma de matriz, **Tabla VIII.XXV**. Cada elemento de ésta representa los coeficientes de factoriales de las variables (las correlaciones entre las variables y los componentes principales). La matriz tendrá dos columnas por los componentes principales y ocho filas por las variables que representan los indicadores a nivel departamental.

**TABLA VIII.XXV PESOS DE LAS VARIABLES
OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES
PRINCIPALES**

Variable - VENTAS	PC1	PC2
Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	0.139	-0.861
Capacitar a los ejecutivos de ventas para concretar las venta de los cursos	0.393	0.184
Determinar las no conformidades	-0.375	-0.057
Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	0.399	0.047
Análisis de las expectativas de los clientes en relación de aprender un nuevo idioma	0.387	0.125
Desarrollar liderazgo en el personal ventas	0.4	0.053
Promover trabajo en equipo	0.242	-0.434
Capacitar al personal ventas	0.397	0.109

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

La construcción de la ecuación de los componentes principales estaría dada de la siguiente manera, **Tabla VIII.XXV:**

$$Y_1 = 0.139X_1 + 0.393X_2 - 0.375X_3 + 0.399X_4 + 0.387X_5 + 0.40X_6 + 0.242X_7 + 0.397X_8$$

$$Y_2 = -0.861X_1 + 0.184X_2 - 0.057X_3 + 0.047X_4 + 0.125X_5 + 0.053X_6 - 0.434X_7 + 0.109X_8$$

Para la determinación de los componentes principales se analizó la **Tabla VIII.XXVI** que contiene los pesos de las variables observadas, escogiendo aquellas que se considera importantes para el departamento de ventas.

**TABLA VIII.XXVI PESOS DE LAS VARIABLES
OBSERVABLES SOBRE LAS COMPONENTES
PRINCIPALES**

	Componente	
	1	2
Manejo de ofertas y ofrecer descuentos	.057	.857
Capacitar a los ejecutivos de ventas para concretar la venta de los cursos	.160	-.183
Determinar las no conformidades	-.153	.056
Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños	.163	-.047
Análisis de las expectativas de los clientes en relación de aprender un nuevo idioma	.158	-.124
Desarrollar liderazgo en el personal ventas	.163	-.052
Promover trabajo en equipo	.099	.432
Capacitar al personal ventas	.162	-.109

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Las variables observables más significativas en la primera componente principal son las siguientes:

- Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes aledaños: 0.163
- Capacitar al personal ventas: 0.162

Por lo cual hemos denominado a la primera componente principal como: “*Determinación de las necesidades del cliente*”.

Las variables observables más significativas en la segunda componente principal son las siguientes:

- Manejo de ofertas y ofrecer descuentos: 0.857
- Promover trabajo en equipo: 0.432

Por lo cual hemos denominado a la segunda componente principal como: "*Manejo de Ofertas*".

CAPITULO IX

9. AUDITORIA DE PROCESOS

9.1 INTRODUCCIÓN

Las **Auditorías a los procesos** son procedimientos sistemáticos de revisión que arrojen resultados que facilitarán la mejora continua en la empresa, al permitir detectar las oportunidades de mejora en los procesos.

Los resultados de la auditoría hacen que la mejora continua esté garantizada, es decir, los resultados obtenidos harán que se esté evaluando constantemente los procesos.

El procedimiento para la auditoría de procesos y mejora continua, permite monitorear los esfuerzos y la evolución de la implantación, a fin que los productos resultantes del diseño puedan ser realidad durante la fase de implantación y así someterse continuamente a la evaluación de sus resultados y el ajuste “en camino” de lo diseñado. A través de las visitas periódicas de auditoría, se evalúa la forma en que los usuarios de los procesos se están empoderando del proyecto y la correcta ejecución de los mismos, adicionalmente del cumplimiento de los indicadores establecidos para evidenciar el cambio.

Por lo anterior en el presente documento encontrará el procedimiento para realizar auditorías a los procesos y la forma de proponer mejoras

a los mismos a fin que se cree una cultura de mejoramiento continuo dentro del Instituto, Quality Cia. Ltda. Todo esto soportado mediante documentos que respaldan la veracidad de las visitas y sus resultados.

A través de la resolución de problemas detectados en la ejecución de los procesos y la realización de las oportunidades de mejora se alimenta el ciclo de mejora continua en la entidad.

Con este documento se cumplen los requisitos exigidos en los términos de referencia en la etapa 12 de mejoramiento continuo como es identificar las mejoras que se le deben aplicar a los procesos para garantizar que ésta práctica se mantenga dentro del Instituto de manera dinámica, es decir, que se aplique todo el concepto de mejora continua en la entidad.

Para la elaboración de la metodología de auditoría de procesos se tuvieron en cuenta algunos principios básicos de auditoría de calidad para así evidenciar su práctica en registros y evidencias objetivas.

El procedimiento que a continuación se muestra será utilizado a aplicar la mejora continua a los procesos operativos que es lo exigido en los términos establecidos con Quality Cia. Ltda.

9.2 Objetivos de una Auditoría de Procesos

Determinar mediante evidencia objetiva el cumplimiento de los indicadores, e igualmente capacitar al personal del Instituto (según el proceso acordado de mejora continua) en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos. Para esto se debe contar con los procesos operativos estandarizados y documentados.

9.3 Alcance de la Auditoría de Procesos

Este Plan de Auditoría incluye el cronograma de actividades y procedimientos a ejecutarse en el Instituto Quality Cia. Ltda.

Con base a los estándares de Auditoría, el Plan se basa en la evaluación de los principales riesgos considerando aspectos como controles existentes. Nuestro enfoque para el desarrollo del proyecto tiene como marcos de referencia COSO – ERM, Business Process Management, Cobbit e ISO 17799 y lo conforma una Auditoría de Gestión.

Auditoría de Gestión.- Comprende la revisión del Ambiente de Control, Sistema de Administración de Riesgos y Sistemas de Información.

Es importante señalar, que la auditoría se realiza con base a pruebas selectivas, debe entenderse por tanto, que los procedimientos

planificados no se aplican al 100% de los procesos, sino de acuerdo al alcance que se considere necesario para cubrir los riesgos identificados. Así como ciertas actividades planificadas podrían no realizarse o modificarse y otras podrían añadirse como producto de los resultados obtenidos en el avance de la Auditoría.

Además debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden existir errores o irregularidades que no se detecten durante las revisiones efectuadas.

Informes a Emitir

Como resultado del trabajo realizado, el equipo consultor emitirá los siguientes informes para tomar acciones dentro del proceso que ayuden al mejoramiento continuo:

- Informe de hallazgos
- Redacción de las oportunidades de mejora.

Equipo de Trabajo

Auditor Señor

Alexi Martinez

Delia Terán

Pamela Hidalgo

9.4 Metodología para la Auditoría de Procesos

TABLA IX.I PLAN DETALLADO DE AUDITORÍA – CRONOGRAMA DE TRABAJO AÑO 2007

ENTIDAD: QUALITY CIA. LTDA.

RESOLUCIÓN DE CALIFICACIÓN: COSO

NOMBRES DEL EQUIPO CONSULTOR: DELIA TERÁN, PAMELA HIDALGO Y ALEXI MARTÍNEZ

ÁREAS SUJETAS A REVISIÓN Y TRABAJOS A REALIZAR	AUDITOR RESPONSABLE PARA EL TRABAJO A REALIZAR EN EL EJERCICIO EN CURSO	INTEGRANTES DEL EQUIPO PARA EL ÁREA O TRABAJO A REALIZAR DURANTE EL EJERCICIO EN CURSO	TIEMPO ESTIMADO DIAS
Fase de Acercamiento:	Delia Terán, Pamela Hidalgo y Alexi Martínez	Auditor Senior	2
Inicio de la Auditoría			
Estudio Ambiental			
Selección de Procesos			
Fase de Investigación y Análisis	Delia Terán, Pamela Hidalgo y Alexi Martínez	Auditor Senior	5
Plan de Trabajo			
Análisis de los procesos			
Ejecución de la Auditoría y Análisis de la información registrada.			
Fases de Diagnóstico	Delia Terán, Pamela Hidalgo y Alexi Martínez	Auditor Senior	3
Sugerencias y acuerdos de mejora y la Elaboración y presentación de informes			

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

9.5 Desarrollo de la metodología para la Auditoría de Procesos

9.5.1 Fase de Acercamiento

9.5.1.1 Fase de Acercamiento-Inicio de la Auditoría.

La Auditoría inicia con la propuesta para identificar y mejorar los problemas de sus procesos, la cual fue entregada al cliente, Quality Cia. Ltda.

9.5.1.2 Fase de Acercamiento-Estudio Ambiental.

La etapa de estudio ambiental, permite conocer acerca del macroproceso Operativo a auditar, así como conocer el rol, antecedentes, factores externos que le afecten en su buen funcionamiento.

Para cumplir con este objetivo se programó sesiones de trabajo con los principales responsables del proceso.

A continuación se muestra la documentación de los aspectos más importantes que se analizaron durante las reuniones, **tabla IX.I** :

IX.I :

TABLA IX.II DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Documentos	Referencia
Misión y Visión del negocio	Anexo 14
La estructura de las áreas que intervienen en la ejecución del proceso	Anexo 46
Posibles antecedentes o estudios al proceso.	No existen evaluaciones anteriores
Documentación de políticas y procedimientos internos que regulan el proceso	No están definidos
Leyes y reglamentos que controlan la operación	COSO – ERM, Business Process Management, Cobbit e ISO 17799

Indicadores existentes	No están definidos
Documentación de procesos	Anexo 47 - 61
Grupos interesados	Anexo 7

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

9.5.1.3 Fase de Acercamiento-Selección de Procesos.

Concluida la etapa de estudio ambiental se realiza el análisis de los procesos a auditar, interviniendo la Gerencia y los departamentos Académico, Administrativo, Recursos Humanos y Organización y Métodos, con base a los siguientes criterios,

(Figura 9.1):

1. Preocupación de los responsables del proceso.
2. Áreas críticas susceptibles de corrupción.
3. Mayor exposición a riesgos.
4. Mayor influencia en los objetivos estratégicos.
5. Mayor impacto en los usuarios.
6. Obtención de mayor rentabilidad, en su caso.

Figura 9.1 Priorización y Selección de macroprocesos

Grado de importancia		CRITERIOS DE VALORACIÓN							Grado de prioridad	
1 Baja		Preocupación de las responsabilidades	Áreas críticas por corrupción	Mayor exposición a Riesgos	Mayor influencia en objetivos Estratégicos	Mayor impacto en los usuarios	Potencial de más rentabilidad	TOTAL	ELECCIÓN	1 Baja
2 Medio										2 Medio
3 Alta									3 Alta	
PROCESOS										
PESO (IMPORTANCIA)										
Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza		2	2	3	3	2	3			
Presentación de Servicios de Enseñanza		3	2	3	3	3	3	43	✓	
Evaluación de Cliente		1	1	3	2	2	2	29	✓	
Diseño y Elaboración de Propuestas para Servicios de Enseñanza		1	1	2	1	2	2	23		
Presentación de Propuestas de Servicios de Enseñanza		2	1	1	2	2	2	25		
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza		2	1	1	2	2	2	25		
Atención y Soporte de Clientes		3	1	1	2	2	2	27	✓	
		2	1	1	1	2	1	19		

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Debido a que se ha seleccionado el macroproceso de **Desarrollo de proyectos de enseñanza**, es necesario priorizar y seleccionar un subproceso con base a los criterios ya mencionados, (**Figura 9.2**).

Figura 9.1 Priorización y Selección de los procesos

Grado de importancia		CRITERIOS DE VALORACIÓN							Grado de prioridad	
1 Baja	2 Medio	Preocupación de las responsabilidades	Áreas críticas por corrupción	Mayor exposición a Riesgos	Mayor influencia en objetivos Estratégicos	Mayor impacto en los usuarios	Potencial de más rentabilidad	TOTAL	ELECCIÓN	1 Baja
3 Alta										2 Medio
PROCESOS									3 Alta	
PESO (IMPORTANCIA)										
Planificación del proyecto con enfoque de riesgos del proyecto	2	2	3	3	2	3				
Definición de roles y responsabilidades	1	2	1	2	2	2		25		
Elaboración y Entrega del Plan de Gestión y Cronograma del Proyecto	1	1	2	2	2	1		23		
Ejecución del Proyecto	2	2	2	1	1	2		25		
Ejecución del Proyecto	3	1	2	1	2	1		24		
Generación de Entregables del Proyecto	1	1	1	1	1	1		15		
Cierre del Proyecto	1	1	1	2	1	1		18		
Seguimiento a la ejecución del proyecto	2	1	2	2	2	2		28	✓	
Comunicación del Proyecto	2	1	1	1	2	1		19		

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

De este análisis se han determinado los riesgos inherentes que existen en los procesos a auditar determinando una puntuación total de acuerdo a la ponderación asignada a cada riesgo. Finalmente se categoriza conforme a la escala de riesgo obtenida, con la finalidad de determinar el alcance de la auditoría, dar prioridad a los procesos a revisar y planear la fuerza de trabajo con que se cuenta.

Los procesos a auditar son: Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza, Presentación de Servicios de

Enseñanza y de Desarrollo de Proyectos de Enseñanza el subproceso de Seguimiento a la ejecución del proyecto.

9.5.2 Fase de Investigación y Análisis

9.5.2.1 Fase de Investigación y Análisis-Plan de Trabajo.

La práctica de una auditoría se llevó a cabo mediante un programa por escrito, el cual contiene las características y alcance de la auditoría de procesos en la organización tales como: objetivos del programa, alcance, criterios a revisar por procesos, fechas de las auditorías y el equipo humano que se encargará de ejecutarlo.

Este programa ha sido aprobado por el equipo consultor, antes de ser comunicado a los dueños de los procesos.

A continuación se muestra el formato del Programa de Auditoría aplicado y aprobado por el Equipo Consultor.

Figura 9.1 Programa de Auditoría

Elaborado por:	Equipo Consultor			
Fecha de elaboración:	15 de Octubre de 2007			
Objetivo del Programa:	Verificar el correcto funcionamiento de los macroprocesos y la aplicación de los mismos entre los responsables en Quality Cia. Ltda. Verificar el cumplimiento de los indicadores de cada proceso Verificar si las actividades de los procesos están siendo ejecutadas correctamente y la disponibilidad de recursos para realizarlas.			
Alcance de Programa:	Macroprocesos Operativos: Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza Presentación de Servicios de Enseñanza Desarrollo de Proyectos de Enseñanza			
Criterio de la Auditoría:	Los documentos contra los que se auditará serán: Manuales de Proceso Diagramación de Macroprocesos, Procesos Políticas			
Nombre del Proceso	Fecha y Lugar de la Auditoría	Auditor	Audítado	Observaciones
Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza	Diciembre 2007, Guayaquil	Delia Terán	Gerente de Ventas	Lista de Verificación Auditoría # 1
Presentación de Servicios de Enseñanza	Diciembre 2007, Guayaquil	Alexi Martínez	Gerente Administrativo	Lista de Verificación Auditoría # 2
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Diciembre 2007, Guayaquil	Pamela Hidalgo	Gerencia	Lista de Verificación Auditoría # 3
Elaborado por Equipo Consultor:			Aprobado por:	
_____ Delia Terán Nombre y Firma			_____ Ing. Jaime Lozada Nombre y Firma	
_____ Pamela Hidalgo Nombre y Firma				
_____ Alexi Martínez Nombre y Firma				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

A continuación se llevan a cabo las reuniones con los dueños de los procesos aplicando el siguiente formato de la Lista de verificación aprobado por el Equipo Consultor.

Figura 9.2 Lista de Verificación

Macro-proceso / Proceso:	Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza			
Fecha de elaboración:	Diciembre de 2007	Auditoría #	1	
Alcance de la Auditoría:	Cumplimiento de los indicadores, verificación de entradas y salidas según detallados, registro de formatos diligenciados, cumplimiento de la asignación de funciones, cumplimiento de los perfiles, verificación de la tecnología propuesta, estructura organizacional, cumplimiento de las actividades de control, recorrido sobre cada uno de los factores de riesgos operativos Procesos, Personas, Tecnología de Información y Eventos Externos, así como la revisión de las responsabilidades y la administración en la gestión de riesgos operativos dentro de la entidad.			
FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	RESOLUCIÓN No. JB-2005-834	SI	NO	PARCIAL
PROCESOS	Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del macroproceso-indicador : % de descuento en comparación de la competencia y meta 70%		x	
PROCESOS	Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del macroproceso-indicador : % de incremento de ventas y meta 60%		x	
PROCESOS	Se debe verificar que las actividades CRITICAS de cada subproceso se esten llevando a cabo		x	
PROCESOS	Se debe verificar que la estructura organizacional este aprobada		x	
PROCESOS	Se debe verificar que los registros estén archivados según la tabla de control de registro de cada subproceso		x	
PROCESOS	Se debe verificar que se mantengan procesos definidos de conformidad con las estrategias y políticas adoptadas.	x		
PROCESOS	Se debe verifica que los procesos estén agrupados de la siguiente manera: • Procesos estratégicos • Procesos operativos • Procesos de soporte	x		
PROCESOS	Se debe verifica que se hayan identificado los procesos críticos	x		
PROCESOS	Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad del negocio y sus operaciones.		x	
PROCESOS	Se debe verificar que se han definido formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.		x	
PROCESOS	Se debe verificar que existe una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones, u otros eventos de riesgo operativo.		x	
PROCESOS	Se debe verificar que se mantiene inventarios actualizados de los procesos existentes		x	
PERSONAS	Se debe verificar que se administra el capital humano de forma adecuada.		x	
PERSONAS	Se debe verificar que se estan identificando apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falla de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.		x	
PERSONAS	Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.			x
PERSONAS	Se debe verificar que la entidad analiza y evalúa el cumplimiento de los objetivos para garantizar la excelencia institucional.			x
PERSONAS	Se debe verificar que se mantiene información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.		x	
PERSONAS	Se debe verificar que las personas asignadas al proceso cumplan con el perfil requerido en el manual de funciones y cargos			x

FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	RESOLUCIÓN No. JB-2005-834	SI	NO	PARCIAL
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que la Tecnología de información sea acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones, monitoreada y proyectada según las necesidades y crecimiento de la entidad;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se cuenta con un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existen políticas, procesos y procedimientos de tecnología de información definidos bajo estándares de general aceptación que garanticen la ejecución de los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, debidamente aprobados por el directorio, alineados a los objetivos y actividades de la		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se este llevando a cabo la difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación.			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se este llevando a cabo la capacitación y entrenamiento técnico al personal del área de tecnología de información y de los usuarios de la misma.			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existen Manuales o reglamentos internos, debidamente aprobados por el directorio, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existe un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que considere por lo menos, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes.			x
EVENTOS EXTERNOS	Se debe verificar que la entidad considera las posibles pérdidas ante la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos.		x	
Administración del riesgo operativo	Se debe verificar que el diseño del proceso permite identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo.			x
Administración del riesgo operativo	AMBIENTE DE CONTROL INTERNO. Se debe verificar que la entidad cuenta con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente aprobados; y, con la tecnología de información adecuada.			x
Administración del riesgo operativo	AGRUPACION DE PROCESOS POR LINEA DE NEGOCIOS Se debe verificar que los procesos se encuentran agrupados por su línea de negocio.	x		
Administración del riesgo operativo	IDENTIFICACION DE EVENTOS Verificar que la entidad identificó por su línea de negocios los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento.		x	
Administración del riesgo operativo	MITIGACION DE RIESGOS. Se debe verificar una vez identificado los eventos de riesgo operativo, si los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir		x	
Administración del riesgo operativo	BASES DE DATOS Se debe verificar si la entidad dispone de información sobre los eventos de riesgo operativo		x	
Administración del riesgo operativo	SISTEMA DE CONTROL Se debe verificar que la entidad esta en la capacidad de tomar decisiones oportunas ante eventos de riesgo operativo.		x	
Administración del riesgo operativo	AUDITORIA INTERNA Se debe verificar si el esquema de administración de riesgo operativo es administrado con eficiencia y efectividad.		x	
Administración del riesgo operativo	REPORTES Se debe verificar si se cuenta con informes que ayudan a gestionar el riesgo			x
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	Se debe verificar si la entidad esta en la capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.		x	
Responsabilidades en la administración del riesgo operativo	Responsabilidades del Directorio Se debe verificar si las responsabilidades del directorio con respecto a la administración del riesgo operativo, estan formalizadas.		x	
Disposiciones generales	Se debe verificar si la entidad cuenta con contratos debidamente suscritos y legalizados.	x		
Disposiciones generales	Se debe verificar si la entidad cuenta con proveedores alternos que tengan la capacidad de prestar el servicio.			x

Delia Terán Torres
Nombre y firma del auditor

Ing. Clever Valverde
Gerente de Quality Cia. Ltda
Nombre y Firma del auditado

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 9.3 Lista de Verificación

Macro-proceso / Proceso:		Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza				
Fecha de elaboración:		Diciembre de 2007	Auditoría #	1		
Alcance de la Auditoría:		Cumplimiento de los indicadores, verificación de entradas y salidas según detallados, registro de formatos diligenciados, cumplimiento de la asignación de funciones, cumplimiento de los perfiles, verificación de la tecnología propuesta, estructura organizacional, cumplimiento de las actividades de control, recorrido sobre cada uno de los factores de riesgos operativos Procesos, Personas, Tecnología de Información y Eventos Externos, así como la revisión de las responsabilidades y la administración en la gestión de riesgos operativos dentro de la entidad.				
FACTOR DE RIESGO OPERATIVO		RESOLUCIÓN No. JB-2005-834		SI	NO	PARCIAL
PROCESOS	Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del macroproceso-indicador : % de descuento en comparación de la competencia y meta 70%				x	
PROCESOS	Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del macroproceso-indicador : % de incremento de ventas y meta 60%				x	
PROCESOS	Se debe verificar que las actividades CRITICAS de cada subproceso se esten llevando a cabo				x	
PROCESOS	Se debe verificar que la estructura organizacional este aprobada				x	
PROCESOS	Se debe verificar que los registros estén archivados según la tabla de control de registro de cada subproceso				x	
PROCESOS	Se debe verificar que se mantengan procesos definidos de conformidad con las estrategias y políticas adoptadas.	x				
PROCESOS	Se debe verifica que los procesos estén agrupados de la siguiente manera: • Procesos estratégicos • Procesos operativos • Procesos de soporte	x				
PROCESOS	Se debe verifica que se hayan Identificado los procesos críticos	x				
PROCESOS	Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad del negocio y sus operaciones.				x	
PROCESOS	Se debe verificar que se han definido formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.				x	
PROCESOS	Se debe verificar que existe una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones, u otros eventos de riesgo operativo.				x	
PROCESOS	Se debe verificar que se mantiene inventarios actualizados de los procesos existentes				x	
PERSONAS	Se debe verificar que se administra el capital humano de forma adecuada.				x	
PERSONAS	Se debe verificar que se estan identificando apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falla de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.				x	
PERSONAS	Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.					x
PERSONAS	Se debe verificar que la entdad analiza y evalua su organización para garantizar la excelencia institucional.					x
PERSONAS	Se debe verificar que se mantiene información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.				x	
PERSONAS	Se debe verificar que las personas asignadas al proceso cumplan con el perfil requerido en el manual de funciones y cargos					x
PERSONAS	Se debe verificar si se cuenta con los recursos (humanos, técnicos, documentales, infraestructura, tecnología, etc...) para que el proceso fluya normamente					x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que el plan funcional de tecnología de información esté alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos;				x	

FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	RESOLUCIÓN No. JB-2005-834	SI	NO	PARCIAL
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que la Tecnología de información sea acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones, monitoreada y proyectada según las necesidades y crecimiento de la entidad;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se cuenta con un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existen políticas, procesos y procedimientos de tecnología de información definidos bajo estándares de general aceptación que garanticen la ejecución de los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento, debidamente aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, alineados a los objetivos y actividades de la entidad;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se este llevando a cabo la difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación.			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se este llevando a cabo la capacitación y entrenamiento técnico al personal del área de tecnología de información y de los usuarios de la misma.			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existen Manuales o reglamentos internos, debidamente aprobados por el directorio u organismo que haga sus veces, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existe un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que considere por lo menos, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes.			x
EVENTOS EXTERNOS	Se debe verificar que la entidad considera las posibles pérdidas ante la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos.		x	
Administración del riesgo operativo	Se debe verificar que el diseño del proceso permite identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo.			x
Administración del riesgo operativo	AMBIENTE DE CONTROL INTERNO. Se debe verificar que la entidad cuenta con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente aprobados; y, con la tecnología de información adecuada.			x
Administración del riesgo operativo	AGRUPACION DE PROCESOS POR LINEA DE NEGOCIOS Se debe verificar que los procesos se encuentran agrupados por su línea de negocio.	x		
Administración del riesgo operativo	IDENTIFICACION DE EVENTOS Verificar que la entidad identificó por su línea de negocios los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento.		x	
Administración del riesgo operativo	MITIGACION DE RIESGOS. Se debe verificar una vez identificado los eventos de riesgo operativo, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir		x	
Administración del riesgo operativo	BASES DE DATOS Se debe verificar si la entidad dispone de información sobre los eventos de riesgo operativo		x	
Administración del riesgo operativo	SISTEMA DE CONTROL Se debe verificar que la entidad esta en la capacidad de tomar decisiones oportunas ante eventos de riesgo operativo.		x	
Administración del riesgo operativo	AUDITORIA INTERNA Se debe verificar si el esquema de administración de riesgo operativo es administrado con eficiencia y efectividad.		x	
Administración del riesgo operativo	REPORTES Se debe verificar si se cuenta con informes que ayuden a gestionar el riesgo			x
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	Se debe verificar si la entidad esta en la capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.		x	
Responsabilidades en la administración del riesgo operativo	Responsabilidades del Directorio Se debe verificar si las responsabilidades del directorio estan formalizadas.		x	
Disposiciones generales	Se debe verificar si la entidad cuenta con contratos debidamente suscritos y legalizados.	x		
Disposiciones generales	Se debe verificar si la entidad cuenta con contratos debidamente suscritos y legalizados.			x

Alexi Martínez
Nombre y firma del auditor

Ing. Clever Valverde
Gerente de Quality Cia. Ltda
Nombre y Firma del auditado

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 9.4 Lista de Verificación

Macro-proceso / Proceso:	Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza			
Fecha de elaboración:	Diciembre de 2007	Auditoría #	1	
Alcance de la Auditoría:	Cumplimiento de los indicadores, verificación de entradas y salidas según detallados, registro de formatos diligenciados, cumplimiento de la asignación de funciones, cumplimiento de los perfiles, verificación de la tecnología propuesta, estructura organizacional, cumplimiento de las actividades de control, recorrido sobre cada uno de los factores de riesgos operativos Procesos, Personas, Tecnología de Información y Eventos Externos, así como la revisión de las responsabilidades y la administración en la gestión de riesgos operativos dentro de la entidad.			
FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	RESOLUCIÓN No. JB-2005-834	SI	NO	PARCIAL
PROCESOS	Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del macroproceso-indicador : % de descuento en comparación de la competencia y meta 70%		x	
PROCESOS	Se debe verificar el cumplimiento de los indicadores del macroproceso-indicador : % de incremento de ventas y meta 60%		x	
PROCESOS	Se debe verificar que las actividades CRITICAS de cada subproceso se estén llevando a cabo		x	
PROCESOS	Se debe verificar que la estructura organizacional este aprobada		x	
PROCESOS	Se debe verificar que los registros estén archivados según la tabla de control de registro de cada subproceso		x	
PROCESOS	Se debe verificar que se mantengan procesos definidos de conformidad con las estrategias y políticas adoptadas.	x		
PROCESOS	Se debe verificar que los procesos estén agrupados de la siguiente manera: • Procesos estratégicos	x		
PROCESOS	Se debe verificar que se hayan identificado los procesos críticos	x		
PROCESOS	Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad del negocio y sus operaciones.		x	
PROCESOS	Se debe verificar que se han definido formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.		x	
PROCESOS	Se debe verificar que existe una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas		x	
PROCESOS	Se debe verificar que se mantiene inventarios actualizados de los procesos existentes		x	
PERSONAS	Se debe verificar que se administra el capital humano de forma adecuada.		x	
PERSONAS	Se debe verificar que se están identificando apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor "personas", tales como: falla de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.		x	
PERSONAS	Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y			x
PERSONAS	Se debe verificar que la entidad analiza y evalúa el cumplimiento de los objetivos para garantizar la excelencia institucional.			x
PERSONAS	Se debe verificar que se mantiene información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la		x	
PERSONAS	Se debe verificar que las personas asignadas al proceso cumplan con el perfil requerido en el manual de funciones y cargos			x
PERSONAS	Se debe verificar si se cuenta con los recursos (humanos, técnicos, documentales, infraestructura, tecnología, etc...) para que el proceso fluya normamente			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que el plan funcional de tecnología de información esté alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos;		x	

FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	RESOLUCIÓN No. JB-2005-834	SI	NO	PARCIAL
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que la Tecnología de información sea acorde a las operaciones del negocio y al volumen de transacciones, monitoreada y proyectada según las necesidades y crecimiento de la entidad;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se cuenta con un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existen políticas, procesos y procedimientos de tecnología de información definidos bajo estándares de general aceptación que garanticen la ejecución de los criterios de control interno de eficacia, eficiencia y cumplimiento,		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se este llevando a cabo la difusión y comunicación a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que se este llevando a cabo la capacitación y entrenamiento técnico al personal del área de tecnología de información y de los usuarios de la misma.			x
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existen Manuales o reglamentos internos, debidamente aprobados por el directorio, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información;		x	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Se debe verificar que existe un procedimiento de clasificación y control de activos de tecnología de información, que considere por lo menos, su registro e identificación, así como los responsables de su uso y mantenimiento, especialmente de los más importantes.			x
EVENTOS EXTERNOS	Se debe verificar que la entidad considera las posibles pérdidas ante la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios, ocurrencia de		x	
Administración del riesgo operativo	Se debe verificar que el diseño del proceso permite identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo.			x
Administración del riesgo operativo	AMBIENTE DE CONTROL INTERNO. Se debe verificar que la entidad cuenta con códigos de ética y de conducta			x
Administración del riesgo operativo	AGRUPACION DE PROCESOS POR LINEA DE NEGOCIOS Se debe verificar que los procesos se encuentran agrupados por su línea de negocio.	x		
Administración del riesgo operativo	IDENTIFICACION DE EVENTOS Verificar que la entidad identificó por su línea de negocios los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento.		x	
Administración del riesgo operativo	MITIGACION DE RIESGOS. Se debe verificar una vez identificado los eventos de riesgo operativo, si los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir		x	
Administración del riesgo operativo	BASES DE DATOS Se debe verificar si la entidad dispone de información sobre los eventos de riesgo operativo		x	
Administración del riesgo operativo	SISTEMA DE CONTROL Se debe verificar que la entidad esta en la capacidad de tomar decisiones oportunas ante eventos de riesgo operativo.		x	
Administración del riesgo operativo	AUDITORIA INTERNA Se debe verificar si el esquema de administración de riesgo operativo es administrado		x	
Administración del riesgo operativo	REPORTES Se debe verificar si se cuenta con informes que ayuden a gestionar el riesgo			x
CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	Se debe verificar si la entidad esta en la capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.		x	
Responsabilidades en la administración del riesgo operativo	Responsabilidades del Directorio Se debe verificar si las responsabilidades del directorio con respecto a la administración del riesgo operativo, estan formalizadas.		x	
Disposiciones generales	Se debe verificar si la entidad cuenta con contratos debidamente suscritos y legalizados.	x		
Disposiciones generales	Se debe verificar si la entidad cuenta con proveedores alternos que tengan la capacidad de prestar el servicio.			x

Pamela Hidalgo
Nombre y firma del auditor

Ing. Clever Valverde
Gerente de Quality Cia. Ltda
Nombre y Firma del auditado

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Una vez relevada la información se procede a evaluar el diagrama de los procesos evaluando y calificando varios puntos.

A continuación el informe del control de calidad del proyecto de documentación de los procesos del Instituto Quality Cia. Ltda..

1.- Resumen de Evaluación de Procesos, **(Figura 9.5).**

Criterios de Cumplimiento, **(Figura 9.6).**

Indicadores de Cumplimiento, **(Figura 9.7).**

Figura 9.5 Resumen de evaluación de procesos

Identificación		Tasa de Efectividad por Criterio de Cumplimiento						Desarrolladores	
Código del Proceso	Nombre del Proceso	Tasa de Efectividad en Levantamiento Procesos	Tasa de Efectividad en Modelamiento	Tasa de Efectividad en Documentación de Atributos	Tasa de Efectividad de Levantamiento de Sistemas y Portadores de Información	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PARTICIPANTE DEL PROCESO
OP - 2.	Desarrollo de Proyectos de Enseñanza								
OP - 2.8.	Seguimiento a la ejecución del proyecto	100%	100%	86%	100%	9.86	●	Ericka Pesantez	Clever Valverde
OP - 6.	Presentación de Servicios de Enseñanza								
OP - 6.1.	Presentación de Servicios de Enseñanza	50%	67%	50%	100%	6.33	●	Angie Arreaga	Luz Dary Méndez
OP - 7.	Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza								
OP - 7.1.	Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza	100%	100%	42%	100%	9.42	●	Adriana Béjar	Carlos Valle

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 9.6 Criterios de Cumplimiento

Criterios de Cumplimiento	Pesos
Levantamiento Procesos (P5)	5.00
Modelamiento (P2)	2.00
Documentación de Atributos (P1)	1.00
Levantamiento de Sistemas y Portadores de Información (P2)	2.00
Base	10.00

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 9.7 Indicadores de Cumplimiento

Indicadores de Cumplimiento	Rangos	
Verde	7.51	10.00
Amarillo	7.50	5.01
Rojo	5.00	0.00

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

2.- Evaluación de la Cadena de Procesos basado en Eventos (CPE), (**Figura 9.8**).

3.- Evaluación del diagrama de asignación de Funciones (DAF), (Figura 9.9).

Figura 9.9 Evaluación del diagrama de asignación de Funciones (DAF)

Identificación				Levantamiento de Sistemas y Portadores de Información							
Nivel	Procesos	Código del Proceso	Nombre del Proceso	14. No. de Sistemas correctamente documentados (1)	15. No. de Sistemas Incorrectamente documentados (2)	16. No. de Sistemas omitidos (3)	17. No. de Portadores de Información correctamente documentados (1)	18. No. de Portadores de Información incorrectamente documentados (2)	19. No. de Portadores de Información omitidos (3)	Valor Base para cálculo de efectividad Sistemas y Portadores de Información	Tasa de Efectividad en Levantamiento de Sistemas / Objetos (2)
	7.1.	OP - 7.1.	Promocion y Marketing de Servicios de Enseñanza								
	5.6.3	OP - 7.1.1.	Comunicar que las instrucciones están incompletas				1				
	5.6.3	OP - 7.1.2.	Elaborar carta dirigida al Notario				1				

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

4.- Tabla de Control de Calidad, (Figura 9.10).

Figura 9.10 Tabla de Control de Calidad

No.	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CÓDIGO	PROCESO	COMENTARIOS		RESPONSABLE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	USUARIOS PARTICIPANTES EN LA REVISIÓN
				CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		
DICIEMBRE 2007							
1	●	OP - 2.	Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	OP - 2.8.	"Seguimiento a la ejecución del proyecto" - Atributos Incorrectos: Tarea "Redefinir con el cliente los plazos para la culminación del proyecto". Completar los atributos mencionando los lineamientos establecidos para los plazos de termino del proyecto.	Ericka Pesantez	Clever Valverde
2	●	OP - 6.	Presentacion de Servicios de Enseñanza	OP - 6.1.	"Presentacion de Servicios de Enseñanza" - Tarea incorrectamente levantada: Tarea "Realizar reunion con el cliente", para esta tarea lo que el Gerente realiza es la presentación de los servicios de enseñanza al cliente. - Secuencia Incorrecta: Luego de la tarea "Realizar la presentación de los servicios de Enseñanza al Cliente" no se debe incluir la tarea de analizar las características y necesidades del Cliente sino el evento "El cliente se muestra interesado" o "El cliente no se muestra interesado", ya que si ocurre esta alternativa se daria paso a "Analizar las características y necesidades del cliente". - Atributos Omitidos: Tarea "Analizar las características y necesidades del cliente". La tarea no tiene ninguna descripción detallada como parte de los atributos del objeto.	Angie Arreaga	Luz Dary Méndez
3	●	OP - 7.	Promocion y Marketing de Servicios de Enseñanza	OP - 6.1.	"Promocion y Marketing de Servicios de Enseñanza" - Atributos Incorrectos: Tarea "Considerando una entrevista personal con el cliente". Corregir el nombre de la función por el primer verbo en infinitivo. - Atributos Incorrectos: Tarea "Se recibe la comunicación del cliente". Corregir el nombre de la función por el primer verbo en infinitivo. - Atributos Omitidos: Tarea "Comunicar al cliente con la Dirección". La tarea no tiene ninguna descripción detallada como parte de los atributos del objeto.	Adriana Béjar	Carlos Valle

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

5.- Evaluación de “Efectividad” por Criterio de Cumplimiento, **(Figura 9.11).**

A continuación se presenta la variación de las tasas de efectividad promedio en: Levantamiento de procesos, Modelamiento de procesos, Documentación de atributos y Levantamiento de Sistemas y Portadores de Información durante la certificación de Procesos, cuyas matrices para la evaluación de cada proceso fueron provistas por la Consultora Intellity Consulting Ecuador S.A.C.

Figura 9.11 Tabla de Control de Calidad

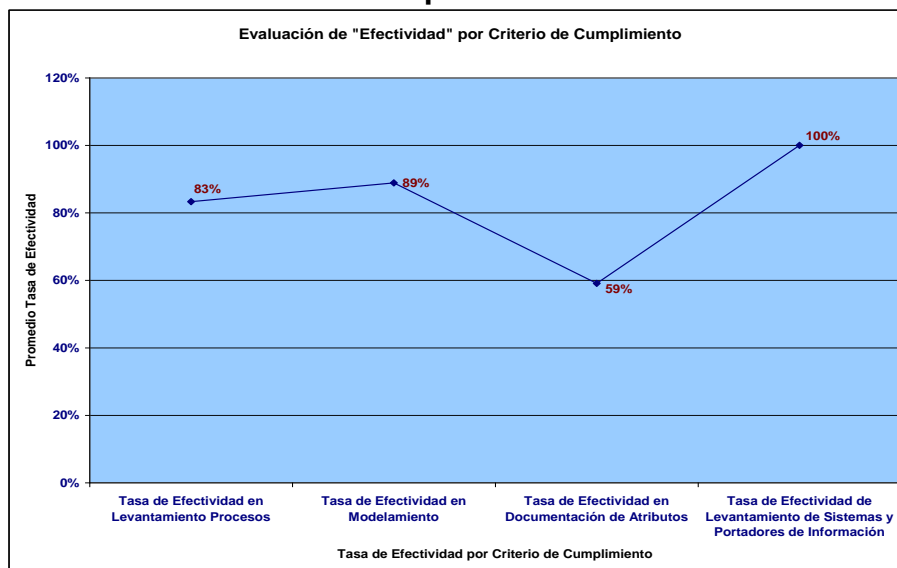
Tasa de Efectividad por Criterio de Cumplimiento	Promedio Tasa de Efectividad
Tasa de Efectividad en Levantamiento Procesos	83%
Tasa de Efectividad en Modelamiento	89%
Tasa de Efectividad en Documentación de Atributos	59%
Tasa de Efectividad de Levantamiento de Sistemas y Portadores de Información	100%

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Tal como se puede observar en los siguientes gráficos el comportamiento de las tasas mencionadas, **(Figura # 9.12)**

Figura 9.12 Evaluación de “Efectividad” por Criterio de Cumplimiento



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Durante la certificación de los procesos en las puntuaciones de cumplimiento en el Control de Calidad se obtuvo una calificación promedio de 8.54 la misma que a pesar de haber obtenido un indicador de cumplimiento “Verde”, no alcanzó el rango deseado por lo que existen comentarios a mejorar dentro de los procesos.

9.5.2.2 Fase de Investigación y Análisis-Análisis de Procesos.

8.1.1.1.1 Determinación de Riesgos Operativos.

Una vez identificados los objetivos de los procesos a analizar, estamos en la posibilidad de identificar los

posibles riesgos a los que se enfrenta la Entidad para el cumplimiento de sus aspiraciones, tales como: incumplimiento de metas, problemas de liquidez, exceso en gastos, multas, quebrantos, posibles actos de corrupción por controles poco eficientes, etc.

Los Tipos de Riesgo según Basilea II se muestran en la siguiente figura, **(Figura 9.13)**.

Figura 9.13 Tipos de Riesgo según Basilea II

Nivel 1 Tipo de Evento de Riesgo	Definición	Nivel 2	Nivel 3 Ejemplo de actividades
FRAUDE INTERNO	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales (excluidos los eventos de diversidad / discriminación) en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa.	ACTIVIDADES NO AUTORIZADAS	Operaciones no reveladas (intencionalmente) Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias) Valoración errónea de posiciones (intencional)
		HURTO Y FRAUDE	Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor Hurto / extorsión / malversación / robo Apropiación indebida de activos Destrucción dolosa de activos Falsificación Utilización de cheques sin fondos Contrabando Apropiación de cuentas, de identidad, etc. Incumplimiento / evasión de impuestos (intencional) Soborno / cohecho Abuso de información privilegiada (no a favor de la empresa).
FRAUDE EXTERNO	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero.	HURTO Y FRAUDE	Hurto/ robo Falsificación Utilización de cheques sin fondos
		SEGURIDAD DE LOS SISTEMAS	Daños por ataques informáticos Robo de información (con pérdidas pecuniarias)

Nivel 1 Tipo de Evento de Riesgo	Definición	Nivel 2	Nivel 3 Ejemplo de actividades
PRACTICA DE EMPLEO Y SEGURIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad / discriminación.	RELACIONES LABORALES	Cuestiones relativas a remuneración, prestaciones sociales, extinción de contratos. Organización laboral
		HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Responsabilidad en general (resbalones, etc.) Casos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo Indemnización a los trabajadores
		DIVERSIDAD Y DISCRIMINACIÓN	Todo tipo de discriminación
PRACTICAS RELACIONADAS CON CLIENTES, LOS PRODUCTOS Y EL NEGOCIO	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.	ADECUACIÓN, DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y CONFIANZA	Abusos de confianza / incumplimiento de pautas Aspectos de adecuación / divulgación de información (<i>know your customer KYC</i> , etc.) Quebrantamiento de la privacidad de Información sobre clientes minoristas Quebrantamiento de privacidad Ventas agresivas Confusión de cuentas Abuso de información confidencial Responsabilidad del prestamista
		PRÁCTICAS EMPRESARIALES O DE MERCADO IMPROCEDENTES	Prácticas restrictivas de la competencia Prácticas comerciales / de mercado improcedentes Manipulación del mercado Abuso de información privilegiada (en favor de la empresa) Actividades no autorizadas Blanqueo de dinero

Nivel 1 Tipo de Evento de Riesgo	Definición	Nivel 2	Nivel 3 Ejemplo de actividades
		PRODUCTOS DEFECTUOSOS	Defectos del producto (no autorizado, etc.) Error de los modelos
		SELECCIÓN, PATROCINIO Y RIESGOS	Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices Superación de los límites de riesgo frente a clientes
		ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO	Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento
DAÑOS A LOS ACTIVOS FISICOS PROVOCADOS POR	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.	DESASTRES Y OTROS ACONTECIMIENTOS	Pérdidas por desastres naturales Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)
INTERRUPCION DEL NEGOCIO Y FALLAS EN LOS SISTEMAS	Pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas.	SISTEMAS	Hardware Software Telecomunicaciones Interrupción / incidencias en el suministro
DEFICIENCIAS EN LA EJECUCION DE PROCESOS, EN EL PROCESAMIENTO DE OPERACIONES Y EN LAS RELACIONES CON PROVEEDORES Y OTROS EXTERNOS	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.	RECEPCIÓN, EJECUCIÓN Y MANTENIMIENTO DE OPERACIONES	Comunicación defectuosa Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga Incumplimiento de plazos o de responsabilidades Ejecución errónea de modelos / sistemas Error contable / atribución a entidades erróneas Errores en otras tareas

Nivel 1 Tipo de Evento de Riesgo	Definición	Nivel 2	Nivel 3 Ejemplo de actividades
			Mantenimiento de datos de referencia
		SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES	Incumplimiento de la obligación de informar Inexactitud de informes externos (con generación de pérdidas)
		ACEPTACIÓN DE CLIENTES Y DOCUMENTACIÓN	Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes Documentos jurídicos inexistentes / incompletos
		GESTIÓN DE CUENTAS DE CLIENTES	Acceso no autorizado a cuentas Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas) Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia
		CONTRAPARTES COMERCIALES	Fallos de contrapartes distintas de clientes Otros litigios con contrapartes distintas de clientes
		DISTRIBUIDORES Y PROVEEDORES	Subcontratación Litigios con distribuidores

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE RIESGOS.- Es la evaluación de eventos potenciales que podrían ocurrir debido a factores internos y externos y que podrían impactar en la marcha normal de la organización y en el logro de objetivos. La evaluación de riesgos se realiza a través de dos perspectivas, impacto y probabilidad, los cuales definen el nivel de riesgo.

- **Impacto:** es la magnitud de la consecuencia si se materializa el riesgo.
- **Probabilidad:** se puede estimar bajo tres escenarios:
 - a) Inherente (sin controles)
 - b) Residual (con controles existentes)
 - c) Residual deseado (con controles propuestos)

En la **Figura 9.14**, se muestra el esquema utilizado para clasificar los niveles de riesgos asociados en función del impacto y probabilidad, de acuerdo a la clasificación de los niveles de riesgos tenemos los siguientes:

- **Extremo:** Requieren acción inmediata de la alta dirección.
- **Alto:** Se necesita atención de la alta dirección

- Medio: Definir responsabilidades generales
- Bajo: Aplicar procedimientos rutinarios.

Figura 9.14 Esquema de la Evaluación de Riesgos Impacto vs. Probabilidad

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	A	A (18,1)	E	E (18)	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	3,15	M (18,1)	A	E (18,1)	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B (18,1)	M	A	E (6,12, 14,17,19 21,23)

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado Técnicas de Aplicación. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Septiembre 2004.

MATRIZ DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

Los criterios de evaluación cualitativa de riesgos que se describen a continuación fueron los utilizados para la evaluación cualitativa de los riesgos identificados en los procesos del Instituto Quality Cia. Ltda., para lo cual se llevo a cabo talleres de gestión de riesgo

operativo con todo el personal del área de Gerencia, Recursos Humano, Organización y Métodos, Académico y Administrativo. Los criterios de de evaluación financieros fueron definidos por la Gerencia General conjuntamente con el Equipo Consultor. **(Figura 9.15).**

Figura 9.15 Matriz de Criterios de Evaluación Cualitativa

IMPACTO	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Financiero	Nivel Entidad > \$1	> \$10,000	> \$40,000	> \$70,000	> \$200,000
	Nivel Proceso > \$1	> \$200	> \$4,000	> \$7,000	> \$20,000
Cualitativo	Pérdida o daño insignificante; riesgo aceptable en el sector; no aumentan las quejas de los clientes	Pérdida o daño menor; riesgo aceptable en el sector; aumentan las quejas de los clientes; no hay impacto negativo en el valor de las acciones	Pérdida significativa; riesgo inusual del sector; reclamos de clientes a gran escala; indagaciones del regulador; potencial de pérdida de valor de las acciones	Pérdida o daño mayor; riesgo inaceptable en el sector; cobertura de medios nacionales sostenida; investigación formal del regulador y multas; pérdida de valor de las acciones	Pérdida catastrófica; riesgo inaceptable en el sector; intervención regulatoria y multas; pérdida significativa de valor de las acciones; quiebra de la entidad o pone en peligro su continuidad
Objetivos	Impacto insignificante en el logro de los objetivos	Impacto menor que es fácilmente remediable	Algunos objetivos son afectados	Algunos objetivos importantes no pueden ser alcanzados	La mayoría de los objetivos no se pueden alcanzar
Esfuerzo de la Gerencia	Un evento cuyo impacto puede ser absorbido a través de las actividades normales	Un evento cuyo impacto puede ser absorbido pero con el esfuerzo de la gerencia para minimizar el impacto	Un evento significativo que puede ser manejado bajo circunstancias normales; puede requerir involucramiento de la alta gerencia	Un evento crítico que si es adecuadamente manejado puede ser sobrellevado; requiere involucramiento de la alta gerencia	Un desastre con potencial para llevar a una rápida reestructuración de la gerencia, la organización y de sus objetivos.
PROBABILIDAD	Raro	Improbable	Posible	Probable	Casi Seguro
Estadística	< 1%	1% a 10%	10% a 50%	50% a 75%	> 75%
Frecuencia	El evento es teóricamente posible pero nunca ha ocurrido en nuestra entidad ni en otras similares	El evento ocurrió alguna vez en otra entidad, pero nunca en la nuestra	Un evento así ocurrió en nuestra entidad una vez	Un evento así ha ocurrido varias veces en nuestra entidad	El evento ocurre frecuentemente en nuestra entidad
	Una vez cada 100 años	Una vez cada 30 años	Una vez cada 10 años	Una vez cada 3 años	Una vez o más al año
	Una vez por año	Una vez por mes	Una vez por semana	Una vez por día	Una vez por hora

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Quality Cia. Ltda. Y Equipo Consultor

Matriz de Identificación de Eventos y Factores

A continuación se muestran las matrices de identificación de eventos y factores de riesgos, por cada uno de los siguientes procesos: Desarrollo de Proyectos de Enseñanza, Presentación de Servicios de Enseñanza, Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza. **(Figura 9.16)**

Figura 9.16 Matriz de Riesgos Operativos y Controles

CATEGORIA DE PROCESO	EVENTO DE RIESGO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	FACTOR DE RIESGO
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Robo de documentación de Información del desarrollo de proyectos (papeles negociables, contactos, nuevas ideas).	Fraude Externo	Hurto y Fraude	Hurto/ robo	Eventos Externos
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de Gastos a incurrir (formato Excel).	Prácticas Relacionadas con Clientes, Los productos y el Negocio	Recepción, ejecución y mantenimiento de Operaciones	Errores de introducción de datos	Procesos
Presentacion de Servicios de Enseñanza	Caida del programa de inglés al momento de realizar el cierre de una negociación sobre la venta.	Interrupción del Negocio y fallas en los Sistemas	Sistemas	Software	Tecnología de Información
Promocion y Marketing de Servicios de Enseñanza	El Gerente de Promoción y Marketing se excede en los límites de inversión y/o gastos en los proyectos.	Deficiencias en la ejecución de Procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos	Aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de Autorizaciones	Personas

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Quality Cia. Ltda. Y Equipo Consultor

Matriz de Riesgos con calificaciones cualitativas

A continuación presentamos los resultados de la evaluación de impacto y probabilidad asociados a cada evento de riesgo identificado para cada proceso, obtenidos a partir de los talleres de auto evaluación realizados con el personal de Quality Cia. Ltda., involucrados en cada uno de los procesos.

(Figura 9.17)

Figura 9.17 Matriz de Riesgos con Calificaciones Cualitativas

EVENTO DE RIESGO	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	FACTOR DE RIESGO	NIVEL RIESGO ABSOLUTO			
					PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA	NIVEL
Robo de documentación de Información del desarrollo de proyectos (papeles negociables, contactos, nuevas ideas).	Fraude Externo	Hurto y Fraude	Hurto/ robo	Eventos Externos	3	3	33	A
Ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de Gastos a incurrir (formato Excel).	Prácticas Relacionadas con Clientes, Los productos y el Negocio	Recepción, ejecución y mantenimiento de Operaciones	Errores de introducción de datos	Procesos	3	3	33	A
Caida del programa de inglés al momento de realizar el cierre de una negociación sobre la venta.	Interrupción del Negocio y fallas en los Sistemas	Sistemas	Software	Tecnología de Información	2	2	22	B
El Gerente de Promoción y Marketing se excede en los límites de inversión y/o gastos en los proyectos.	Deficiencias en la ejecución de Procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos	Aceptación de clientes y documentación	Inexistencia de Autorizaciones	Personas	3	3	33	A

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Quality Cia. Ltda. Y Equipo Consultor

Matriz de Calificación de Riesgos con controles

Una vez que los controles actuales para los eventos de riesgo fueron identificados, se procedió a realizar la evaluación del nivel de riesgo controlado percibido por los participantes de los talleres de auto evaluación. A continuación, se presentan las matrices de calificación del riesgo residual controlado obtenido a partir de la evaluación de impacto y probabilidad realizada por los miembros de Quality Cia. Ltda.

(Figura 9.18)

Figura 9.18 Matriz de Calificación de Riesgos con Controles

CATEGORIA DE PROCESO	EVENTO DE RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS	NIVEL RIESGO RESIDUAL				REALIZADO POR:
			PROBABILIDAD	IMPACTO	ZONA	NIVEL	
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Robo de documentación de Información del desarrollo de proyectos (papeles negociables, contactos, nuevas ideas).	El Gerente sanciona a la persona involucrada en el robo de información.	2	3	22	B	Clever Valverde
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de Gastos a incurrir (formato Excel).	No existen controles	3	3	33	A	Clever Valverde
Presentacion de Servicios de Enseñanza	Caida del programa de inglés al momento de realizar el cierre de una negociación sobre la venta.	No existen controles	2	2	22	B	Luz Dary Méndez
Promocion y Marketing de Servicios de Enseñanza	El Gerente de Promoción y Marketing se excede en los límites de inversión y/o gastos en los proyectos.	No existen controles	3	3	33	A	Carlos Valle

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Podemos evidenciar que en el proceso de Desarrollo de Proyectos de Enseñanza se bajo de un nivel alto a bajo debido a que este posee un control, que el Gerente sanciona a la persona involucrada en el robo de información.

Los demás procesos de Presentación de Servicios de Enseñanza y Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza quedaron igual debido a que estos no poseían actividades de control.

Por lo tanto es necesario controlar los eventos de riesgo, y para esto aplicamos un plan de acción,

(Figura 9.19)

Figura 9.19 Matriz de Plan de Acción

CATEGORIA DE PROCESO	EVEN TO DE RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROLES ESPECÍFICAS	PLAN DE ACCIÓN .- Actividades
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Robo de documentación de Información del desarrollo de proyectos (papeles negociables, contactos, nuevas ideas).	El Gerente sanciona a la persona involucrada en el robo de información.	Se debería nombrar a una persona que sea respaldo de la Gerencia, la cual mediante las autorizaciones correspondientes monitoree el movimiento de información.
Desarrollo de Proyectos de Enseñanza	Ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de Gastos a incurrir (formato Excel).	No existen controles	Mejora: Implementar una aplicación en la que se ingresen los gastos a incurrir en el proyecto, actualmente se está realizando en una hoja de cálculo de Excel.
Presentacion de Servicios de Enseñanza	Caida del programa de inglés al momento de realizar el cierre de una negociación sobre la venta.	No existen controles	
Promocion y Marketing de Servicios de Enseñanza	El Gerente de Promoción y Marketing se excede en los límites de inversión y/o gastos en los proyectos.	No existen controles	Formalizar un medio mediante el cual se establezcan todas las condiciones de inversión y/o gastos, el cual sea firmado por la Directiva (socios de la empresa).

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

9.5.3 Fase de Diagnóstico

9.5.3.1 Fase de Diagnóstico- Sugerencias y acuerdos de mejora y la elaboración y presentación de informes.

Identificados los puntos de mejora en la estructura de control interno y en la eficiencia operativa, corresponde ahora interpretar los hallazgo y establecer áreas de oportunidad y compromisos de mejora conjuntamente con los dueños del proceso.**(Figuras 9.15 y 9.16)**

Durante todo el desarrollo de la auditoría se ha obtenido una serie de áreas de oportunidad y recomendaciones por efectuar.

Los hallazgos son las oportunidades de mejora o problemas detectados, sustentados en evidencias objetivas. Para el registro formal de los hallazgos se ha llenado el Formato de “Oportunidad de Mejora y Problemas detectados” dispuesto para tal fin y firmado por el Instituto Quality Cia. Ltda.(Auditado) y el Equipo Consultor (Auditor).

Figura 9.15 Matriz de Oportunidades de Mejora o Problemas Detectados

PROBLEMAS DETECTADOS			
Descripción del Problema	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Robo de documentación de Información del desarrollo de proyectos (papeles negociables, contactos, nuevas ideas).	Se debería nombrar a una persona que sea respaldo de la Gerencia, la cual mediante las autorizaciones correspondientes monitoree el movimiento de información.	Clever Valverde	Mayo
Ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de Gastos a incurrir (formato Excel).	Mejora: Implementar una aplicación en la que se ingresen los gastos a incurrir en el proyecto, actualmente se está realizando en una hoja de cálculo de Excel.	Clever Valverde	Mayo
El Gerente de Promoción y Marketing se excede en los límites de inversión y/o gastos en los proyectos.	Formalizar un medio mediante el cual se establezcan todas las condiciones de inversión y/o gastos, el cual sea firmado por la Directiva (socios de la empresa).	Carlos Valle	Mayo

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

Figura 9.16 Matriz de Oportunidades de Mejora o Problemas Detectados

OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Formalizar políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.	Definir una metodología para el levantamiento, diseño y documentación de procesos que considere por lo menos lo siguiente: 1. Inventario de los procesos que integren todas las áreas del Insstituto. 2. El inventario de los procesos deben indicar los procesos críticos, líneas de negocios, fechas de actualización, aprobación, productos y/o servicios, y responsables. 3. Elaborar los manuales de procedimientos que incluya una segregación de funciones. 4. Diseño de Procesos que garanticen efectividad y calidad en base a indicadores de gestión. 5. La Documentación deberá contener Diagramas de Flujo y Descripción narrativa de los procesos. 6. En los Diagramas de Flujo se deberá identificar claramente los Riesgos y Controles en base a simbología estándar que facilite a la Gerencia tareas de Identificación y Evaluación de Riesgos Integrales.	Gerente Administrativo	Mayo
Formalizar políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.	Desarrollar un Plan de Implementación de las Mejoras de procesos que contenga por lo menos lo siguiente: · Capacitación de los nuevos procesos. · Comprensión de las ventajas al cambio. · Implementación de las mejoras de procesos	Gerente Administrativo	Mayo
Formalizar políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.	Documentar un plan de difusión y comunicación de procesos, el mismo que servirá para realizar la capacitación y entrenamiento a los usuarios dueños de procesos y demás participantes involucrados en los procesos documentados con el objeto de garantizar la total aplicación de los procesos y las mejoras implementadas.	Gerente Administrativo	Mayo

OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Existir una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones, u otros eventos de riesgo operativo.	Documentar Manuales de Funciones a partir de los procesos documentados en Aris, tomando como insumo el análisis de funciones realizado a partir de los procesos documentados en dicha herramienta.	Gerente Administrativo	Mayo
Mantener inventarios actualizados de los procesos existentes	Definir una metodología para el levantamiento, diseño y documentación de procesos que considere por lo menos lo siguiente: 1. Inventario de los procesos que integren todas las áreas del Insstituto. 2. El inventario de los procesos deben indicar los procesos críticos, líneas de negocios, fechas de actualización, aprobación, productos y/o servicios, y responsables. 3. Elaborar los manuales de procedimientos que incluya una segregación de funciones. 4. Diseño de Procesos que garanticen efectividad y calidad en base a indicadores de gestión. 5. La Documentación deberá contener Diagramas de Flujo y Descripción narrativa de los procesos. 6. En los Diagramas de Flujo se deberá identificar claramente los Riesgos y Controles en base a simbología estándar que facilite a la Gerencia tareas de Identificación y Evaluación de Riesgos Integrales.	Gerente Administrativo	Mayo
Administrar el capital humano de forma adecuada.	Definir, documentar y formalizar políticas y procedimientos de los procesos de Incorporación, Permanencia y Desvinculación que al menos incluyan lo siguiente: 1. Un esquema de Planificación de necesidades de RRHH, la cual debe ser realizada en función de lo establecido en el Plan Estratégico del Instituto. 2. Formalizar y documentar los procedimientos que ya se encuentran establecidos dentro del Instituto respecto a la capacitación y entrenamiento al personal. 3. Registrar en la base de datos de los empleados la participación y los resultados de las capacitaciones. 4. Un esquema de evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización. 5. Documentar procedimientos que describan el esquema existente respecto al seguimiento formal al desarrollo de carrera de los empleados. 6. Definir un proceso formal de amonestación y rendición de cuentas cuando se dan problemas de comportamiento, actitud o mal desempeño del personal. 7. Los diferentes niveles de amonestación de los que pueden hacer uso los jefes directos e indirectos del personal 8. Un programa de incentivos para premiar el buen comportamiento y desempeño del personal. 9. El concepto de planificación de salidas de personal por causas regulares tales como jubilaciones. 10. Informe de Retiro de Personal para los empleados separados de la empresa. 11. La Asesoría Legal al área de Recursos Humanos en los casos en que se requiera.	Gerente de Ventas	Mayo
Administrar el capital humano de forma adecuada.	Definir, documentar y formalizar políticas y procedimientos que describan los lineamientos para llevar un registro de la finalización de la relación laboral de empleados.	Gerente Administrativo	Mayo
Administrar el capital humano de forma adecuada.	Elaborar Informes de Retiro de Personal que permitan dejar formalmente una constancia sobre el desempeño del empleado y los motivos que corresponden a su retiro de la institución.	Gerente Administrativo	Mayo

OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Administrar el capital humano de forma adecuada.	<p>Definir, documentar y formalizar políticas y procedimientos de los procesos de Incorporación, Permanencia y Desvinculación que al menos incluyan lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un esquema de Planificación de necesidades de RRHH, la cual debe ser realizada en función de lo establecido en el Plan Estratégico del Instituto y del inventario de procesos vigente. 2. Formalizar y documentar los procedimientos que ya se encuentran establecidos dentro del Instituto respecto a la capacitación y entrenamiento al personal del Instituto. 3. Registrar en la base de datos de los empleados la participación y los resultados de las capacitaciones. 4. Un esquema de evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización. 5. Documentar procedimientos que describan el esquema existente del Instituto respecto al seguimiento formal al desarrollo de carrera de los empleados en todos los niveles de la institución. 6. Definir un proceso formal de amonestación y rendición de cuentas cuando se dan problemas de comportamiento, actitud o mal desempeño del personal. 7. Los diferentes niveles de amonestación de los que pueden haber. 8. Un programa de incentivos para premiar el buen comportamiento. 9. El concepto de planificación de salidas de personal por causas. 10. La redacción del Informe de Retiro de Personal para todos los casos sea por despido o por retiro voluntario. 11. La Asesoría Legal al área de Recursos Humanos en los casos que se requiera. 	Gerente Administrativo	Mayo
Analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos para garantizar la excelencia institucional.	Elaborar una Matriz de segregación de funciones a partir de los procesos documentados en la herramienta Aris.	Gerente Administrativo	Mayo
Analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos para garantizar la excelencia institucional.	<p>Desarrollar un Manual de Funciones para cada área del Banco en el que se detallen los puestos existentes en la organización y sus perfiles, incluyendo requisitos en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación Académica (nivel de estudios) - Experiencia (trabajos realizados anteriormente) - Habilidades o destrezas requeridas para el puesto - Niveles de Conocimiento requeridos, etc. 	Gerente Administrativo	Mayo
Procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.	<p>Definir, documentar y formalizar políticas y procedimientos de los procesos de Incorporación, Permanencia y Desvinculación que al menos incluyan lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un esquema de Planificación de necesidades de RRHH, la cual debe ser realizada en función de lo establecido en el Plan Estratégico del Instituto y del inventario de procesos vigente. 2. Formalizar y documentar los procedimientos que ya se encuentran establecidos dentro del Instituto respecto a la capacitación y entrenamiento al personal del Instituto. 3. Registrar en la base de datos de los empleados la participación y los resultados de las capacitaciones. 4. Un esquema de evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización. 5. Documentar procedimientos que describan el esquema existente del Instituto respecto al seguimiento formal al desarrollo de carrera de los empleados en todos los niveles de la institución. 6. Definir un proceso formal de amonestación y rendición de cuentas cuando se dan problemas de comportamiento, actitud o mal desempeño del personal. 7. Los diferentes niveles de amonestación de los que pueden haber. 8. Un programa de incentivos para premiar el buen comportamiento. 9. El concepto de planificación de salidas de personal por causas. 10. La redacción del Informe de Retiro de Personal para todos los casos sea por despido o por retiro voluntario. 11. La Asesoría Legal al área de Recursos Humanos en los casos que se requiera. 	Gerente Administrativo	Mayo

OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Mantener información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.	Desarrollar un manual de procedimientos que describa las actividades relacionadas con la actualización de una base de datos del Censo de Personal, hasta que se desarrolle manuales de funciones para todas las áreas del Instituto.	Gerente Administrativo	Mayo
El plan funcional de tecnología de información esté alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos.	El plan operativo debe ser reevaluado y modificado periódicamente según se considere necesario respondiendo a las condiciones de cambios de la entidad y en la Tecnología de Información.	Gerencia	Mayo
Contar con un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;	<p>Establecer y documentar una estructura de gestión para controlar la implantación de la seguridad de la información dentro del Instituto.</p> <p>1. Se recomienda que el responsable de tecnología asuma las siguientes funciones relacionadas con la seguridad de la información (además de las actuales):</p> <p>a. Revisar y proponer a la Gerencia la aprobación de la política de seguridad de la información;</p> <p>b. Supervisar y controlar los cambios significativos en la exposición de los activos de información a las amenazas principales;</p> <p>c. Proponer a la Gerencia las iniciativas para mejorar la seguridad de la información.</p> <p>d. Proponer a la Gerencia la asignación de funciones y responsabilidades específicas de seguridad en toda la entidad;</p> <p>2. La Gerencia debe coordinar entre otros, las siguientes actividades:</p> <p>a. Definir métodos de análisis de riesgos, clasificación de activos de información, etc.</p> <p>b. Deben establecerse y documentarse claramente las responsabilidades para la protección de los activos de información y para la ejecución de los procesos</p>	Gerencia	Mayo
Contar con un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;	Definir y formalizar las funciones del Oficial de Seguridad de la Información, pues éstas no se encuentran definidas.	Gerencia	Mayo
Difundir y comunicar a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación.	<p>Desarrollar procedimientos y mecanismos que garanticen la difusión y entendimiento efectivo de las políticas, normas, estándares y procedimientos.</p> <p>Para desarrollar los procedimientos y mecanismos que garanticen la difusión y entendimiento efectivo de las políticas, normas, estándares y procedimientos, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> <p>1. La difusión debe realizarse a través de medios que estén al alcance de todos los empleados, con facilidades de esquemas, índices y búsquedas. Una alternativa podría ser una Intranet, para lo cual el Instituto debe estandarizar su infraestructura de redes de computadores para soportar esta tecnología.</p> <p>2. La difusión debe tener en cuenta los criterios de confidencialidad de los activos de información y los procedimientos que definen la clasificación de los mismos.</p> <p>3. La capacitación y entrenamiento debe ser utilizada como elemento principal para asegurar la implementación.</p> <p>4. Se deben mantener registros donde se evidencia que los empleados tienen conocimiento de la existencia de las políticas procedimientos y normas de Tecnología.</p> <p>5. Se deben implantar mecanismos para evaluar el nivel de co</p>	Gerencia	Mayo

OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Considerar las posibles pérdidas ante la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos.	La Gerencia debe apoyar en la gestión para la aprobación de los planes de contingencias.	Gerencia	Mayo
Contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencia y continuidad de negocios de tal forma que puedan ser aprobados por ellos.	Desarrollar informes ejecutivos que contengan los riesgos significativos "Altos" y "Extremos" de tal forma que la Gerencia se informe sobre los niveles de riesgos identificados en la entidad y puedan tomar decisiones sobre los límites de tolerancia al riesgo, adicionalmente se recomienda presentar a la Gerencia los planes de contingencia y continuidad de negocios de tal forma que puedan ser aprobados.	Gerente Administrativo	Mayo
Contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencia y continuidad de negocios de tal forma que puedan ser aprobados por ellos.	La Administración deberá establecer procedimientos de capacitación y concientización a los responsables de cada área para el desarrollo de los planes de continuidad de Negocios, así como de proponer a los responsables de tal forma que se evalúe su gestión.	Gerente Administrativo	Mayo
Contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencia y continuidad de negocios de tal forma que puedan ser aprobados por ellos.	Proponer a la Gerencia incluir dentro de los objetivos de desempeño de cada responsable de la continuidad de negocio, indicadores que ayuden a medir la efectividad en el cumplimiento de los procedimientos existentes de continuidad de negocios.	Gerente Administrativo	Mayo
Mantener Identificadas por su línea de negocios los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento.	Definir un inventario de procesos a nivel de toda la organización, el mismo que deberá estar alineado al Plan Estratégico del Instituto.	Gerencia	Mayo
Estar en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir.	La Gerencia debe establecer canales de comunicación respecto a la gestión de riesgos operativos a nivel de Gerencias y a nivel de Jefaturas, para que no sólo se informen sobre el avance del proyecto de gestión de riesgos operativos sino que estén concientes de los niveles de riesgos significativos.	Gerencia	Mayo
Estar en la capacidad de tomar decisiones oportunas ante eventos de riesgo operativo.	Documentar en el Manual de Gestión de riesgos operativos las responsabilidades específicas respecto a la gestión de riesgos operativos.	Gerencia	Mayo
Contar con informes que ayuden a gestionar el riesgo operativo.	Incluir indicadores de riesgos operativos, que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto respecto a la gestión de riesgos operativos.	Gerencia	Mayo
Estar en la capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.	Desarrollar un Plan de Continuidad del Negocio, orientado a asegurar la continuidad de las operaciones, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Este plan deberá ejecutarse permanentemente como parte de la administración de riesgos, tanto en la información como en la operación, e incluye: <ul style="list-style-type: none"> · Plan de reanudación. Procesos y recursos para mantener la continuidad de las operaciones en la misma ubicación del problema. · Plan de recuperación. Procesos y recursos para recuperar las funciones de negocio en una ubicación alterna dentro o fuera de la institución. El Plan de Continuidad del Negocio debe integrar el Plan de Contingencia de Sistemas y adicionalmente se deberán desarrollar planes de contingencia para todos los procesos críticos de la entidad, además de los tecnológicos. En el Plan de Continuidad del Negocio se deberán definir escenarios de posibles eventos externos.	Gerente de Promoción y Marketing	Mayo

OPORTUNIDADES DE MEJORA DETECTADOS			
Descripción de la Oportunidad de Mejora	Plan de Acción	Responsable	Fecha Estimada de Ejecución
Contar con proveedores alternos que tengan la capacidad de prestar el servicio.	<p>Desarrollar un Manual de Políticas y Procedimientos para control de servicios provistos por terceros . Se deben tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener un inventario actualizado de servicios prestados por terceros donde los proveedores sean propiamente identificados de acuerdo al servicio ofrecido y en el que las interfaces técnicas y organizacionales con los proveedores estén documentadas. - Designar internamente un administrador del servicio o del contrato que sea responsable de asegurar la calidad de las relaciones con el proveedor. - Definir procedimientos específicos para asegurar que un contrato formal sea definido y acordado para cada relación de servicio con un proveedor. - Asegurar que los terceros tienen las calificaciones adecuadas para el servicio requerido y se debe considerar proveedores alternativos. - Establecer un esquema centralizado de contratos de servicios provistos por terceros, de tal manera que sea un área que realice la gestión de los contratos respecto a la renovación, vencimiento y calidad en la entrega de servicios. 	Gerente de Promoción y Marketing	Mayo

Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

CAPITULO X

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

10.1.1 DEL ANÁLISIS DE PROCESOS, PERSONAS, EVENTOS EXTERNOS, TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y DISPOSICIONES GENERALES.

Se validó que el Proceso de "Seguimiento a la ejecución del proyecto", tiene: Atributos Incorrectos

Se validó que el Proceso de "Presentación de Servicios de Enseñanza", tiene: Tarea incorrectamente levantada, Secuencia Incorrecta Atributos Omitidos

Se validó que el Proceso de "Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza" tiene: Atributos Incorrectos, Atributos Incorrectos, Atributos Omitidos.

En el Proceso de "Desarrollo de Proyectos de Enseñanza" se verificó que puede darse el Evento de Riesgo de Robo de documentación de Información del desarrollo de proyectos (papeles negociables, contactos, nuevas ideas), dado como

Fraude Externo en la clasificación de Hurto y Fraude, como un Factor de Riesgo de Eventos Externos, el cual dio como resultado un Nivel de Riesgo Residual Alto, a cargo del Área de Gerencia.

En el Proceso de “Desarrollo de Proyectos de Enseñanza” se verifico que puede darse el Evento de Ingresar datos erróneos en la hoja de flujo de Gastos a incurrir (formato Excel), dado como Prácticas Relacionadas con Clientes, Los productos y el Negocio, en la clasificación de Recepción, ejecución y mantenimiento de Operaciones, como un Factor de Riesgo de Procesos el cual dio como resultado un Nivel de Riesgo Residual Alto, a cargo del Área de Gerencia.

En el Proceso de “Promoción y Marketing de Servicios de Enseñanza” se verifico que puede darse el Evento de El Gerente de Promoción y Marketing se excede en los límites de inversión y/o gastos en los proyectos, dado como Deficiencias en la ejecución de Procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y otros externos, en la clasificación de Aceptación de clientes y documentación, como un Factor de

Riesgo de Personas el cual dio como resultado un Nivel de Riesgo Residual Alto, a cargo del Gerente de Ventas.

Los Procesos no se encuentran definidos de conformidad con las estrategias y políticas adoptadas.

Identificados los procesos críticos, se verifico que no se ha implantado mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en peligro la continuidad del negocio y sus operaciones.

No se han Formalizado políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

No se han Formalizar políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

No se han formalizado políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

No Existe una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las

competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones, u otros eventos de riesgo operativo.

No se mantiene inventarios actualizados de los procesos existentes

No se Administra el capital humano de forma adecuada.

Procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados no son soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales para garantizar condiciones laborales idóneas.

No se analiza y evalúa el cumplimiento de los objetivos con eficiencia para garantizar la excelencia institucional.

No se mantiene información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.

El plan funcional de tecnología de información no está alineado con el plan estratégico institucional; y, un plan operativo que establezca las actividades a ejecutar en el corto plazo (un año), de manera que se asegure el logro de los objetivos institucionales propuestos.

No se Cuenta con un responsable de la información que se encargue principalmente de definir y autorizar de manera formal los accesos y cambios funcionales a las aplicaciones y monitorear el cumplimiento de los controles establecidos;

Difundir y comunicar a todo el personal involucrado de las mencionadas políticas, procesos y procedimientos, de tal forma que se asegure su implementación.

Manuales o reglamentos internos, debidamente aprobados por La Gerencia, que establezcan como mínimo las responsabilidades y procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y respuestas a incidentes de tecnología de información;

No se Considera las posibles pérdidas ante la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los

servicios, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos.

No se cuenta con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencia y continuidad de negocios de tal forma que puedan ser aprobados por ellos.

No se mantienen identificados por su línea de negocios los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento.

Estar en la capacidad de tomar decisiones oportunas ante eventos de riesgo operativo.

Contar con informes que ayuden a gestionar el riesgo operativo.

Estar en la capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

Contar con proveedores alternos que tengan la capacidad de prestar el servicio.

10.1.2 DEL ANÁLISIS DE INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DEPARTAMENTALES

Para la situación planteada se probó que es satisfactorio aplicar Componentes Principales puesto que con las tres primeras componentes apenas se alcanza a explicar un 90.196 % de la variación total. Además se puede decir que el método de Componentes Principales resultó de gran ayuda en cuanto a la reducción “significativa” de datos, pues se logró reducir un 90.196 % con 3 componentes de 15 variables observadas.

Se obtuvieron las siguientes ecuaciones para el problema planteado:

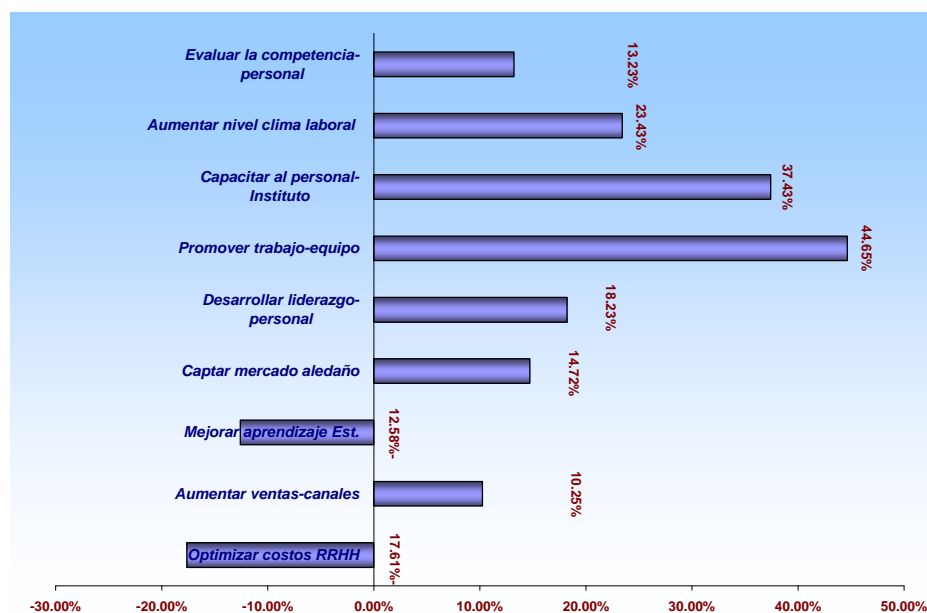
$$Y_1 = 0.238X_1 - 0.307X_2 + 0.272X_3 + \dots + 0.267X_{15}$$

$$Y_2 = -0.15X_1 + 0.028X_2 - 0.232X_3 + \dots - 0.092X_{15}$$

$$Y_3 = -0.382X_1 + 0.046X_2 - 0.162X_3 + \dots + 0.196X_{15}$$

Se obtuvo resultados favorables con respecto a cada indicador estratégico a nivel empresarial perteneciente a cada Objetivo Estratégico, Figura 10.1

Figura 10.1 Rendimiento del Indicador



Fuente: Quality Cia. Ltda.

Elaborado por: Equipo Consultor

El indicador negativo del objetivo Optimizar costos en recursos humanos (instructores) es “Gastos salarios / #Sesiones efectivas”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 78% y 61% respectivamente teniendo una reducción del 18%, lo cual significa que el costo de las sesiones efectivas se ha reducido en un 18%, representando un resultado favorable.

El indicador negativo del objetivo Mejorar el aprendizaje del cliente (estudiante) es “# de intentos adicionales para aprobar el módulo”.

Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 89% y 76% respectivamente teniendo una reducción del 13%, lo cual significa que el # de intentos adicionales para aprobar el módulo (de 3 a 0 intentos después de no aprobar el examen final del Módulo) se ha reducido en un 13%, representando un resultado favorable.

El indicador positivo del objetivo Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial es “# de proyectos que se desarrollan en equipo”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 12% y 56% respectivamente teniendo un incremento del 45%, lo cual significa que la empresa ha desarrollado mas proyectos para ser desarrollados en equipo en un 45%, representando un resultado favorable.

El indicador positivo del objetivo Capacitar al personal del Instituto, es “Evaluaciones de desempeño”. Se obtuvo un rendimiento promedio del indicador en el año 2006 y 2007 del 32% y 69% respectivamente teniendo un incremento del 37%, (Figura 8.20), lo cual significa que las capacitaciones al personal del Instituto se han incrementado en un 37%, representando un resultado favorable.

Las siguientes ecuaciones son las que realmente dan valor agregado estratégico para la mejora del Instituto:

“Optimizar el costo del Recurso Humano”

$$Y_1 = -0.982X_2 + 0.978X_{11} + 0.946X_{14}$$

“Mejorar la disponibilidad de horarios con la misma cantidad de recurso humano”: $Y_2 = -0.764X_8 + 0.664X_{13}$

“Incrementar la rentabilidad del Instituto con la credibilidad del cliente”: $Y_3 = -0.415X_1 + 0.496X_5 + 0.573X_6$

Según el análisis estadístico descriptivo se pudo concluir que dentro de la gestión del Departamento Financiero del Instituto, una vez que se implementaron las estrategias en el año 2007, las utilidades tuvieron un aumento mayor al 3% respecto al año 2006. Respecto a la capacitación del personal del departamento financiero, se observó que se logró aumentar el porcentaje de personal capacitado pues el porcentaje promedio de personal en el año 2007 ascendió de un 38% del año 2006 a un 69%. La optimización de costos de recurso humano no se vio favorecida por las estrategias implementadas, pues en el año 2007 se logró optimizar

un 57% de los costos para la contratación de instructores, con una variación significativa del 10% a lo largo de los 12 meses, hecho que representó 5% menos que el año 2006.

De acuerdo a la estadística descriptiva se pudo observar la variación del promedio de cada uno de los indicadores de gestión del Departamento Administrativo, lo cual nos muestra que una vez que se implementaron las estrategias en el año 2007 se pudo disminuir en 2 las No conformidades de dicho departamento con relación al año 2006. En relación al desarrollo de liderazgo en el personal del departamento administrativo, se observa un incremento en el porcentaje de liderazgo del personal, ya que en promedio en el año 2007 ascendió de un 25,73% del año 2006 a un 53,87%.

La disponibilidad de nuevos horarios no se vio beneficiada con la implementación de la estrategia empresarial, puesto que en el año 2007 se alcanzó una disponibilidad del 63,75% de los nuevos horarios, con una variación significativa del 5,67% menos que el año 2006.

Con respecto al análisis estadístico se logró incrementar el número de sesiones efectivas, puesto que en promedio en el año 2007 ascendió de 3 del año 2006 a 4 sesiones impartidas por los instructores. Acerca de capacitar al personal del departamento

académico, se observa que se logró aumentar el porcentaje del personal capacitado ya que el porcentaje promedio de personal en el año 2007 incrementó de un 45,08% del año 2006 a un 69,07%. Referente a evaluar la competencia del personal académico, se aprecia que se logró incrementar el porcentaje de la competencia de los instructores puesto que el porcentaje promedio en el año 2007 aumentó de un 64,78% del año 2006 a un 70,06%.

10.2 RECOMENDACIONES

"Redefinir con el cliente los plazos para la culminación del proyecto".
Completar los atributos mencionando los lineamientos establecidos para los plazos de término del proyecto.

Realizar la debida mejora al proceso

Tarea incorrectamente levantada: Tarea "Realizar reunión con el cliente", para esta tarea lo que el Gerente realiza es la presentación de los servicios de enseñanza al cliente.

Secuencia Incorrecta: Luego de la tarea "Realizar la presentación de los servicios de Enseñanza al Cliente" no se debe incluir la tarea de analizar las características y necesidades del Cliente sino el evento "El cliente se muestra interesado" o "El cliente no se muestra interesado", ya que si ocurre esta alternativa se daría paso a "Analizar las características y necesidades del cliente".

Atributos Omitidos: Tarea "Analizar las características y necesidades del cliente". La tarea no tiene ninguna descripción detallada como parte de los atributos del objeto.

Realizar la debida mejora al proceso

Se debería nombrar a una persona que sea respaldo de la Gerencia, la cual mediante las autorizaciones correspondientes monitoree el movimiento de información.

Mejora: Implementar una aplicación en la que se ingresen los gastos a incurrir en el proyecto, actualmente se está realizando en una hoja de cálculo de Excel.

Formalizar un medio a través del cual se establezcan todas las condiciones de inversión y/o gastos, el cual sea firmado por la Directiva (socios de la empresa).

Definir un inventario de procesos a nivel de toda la organización, el mismo que deberá estar alineado a las estrategias del Instituto y al Plan Estratégico del Instituto.

Definir una metodología para el levantamiento, diseño y documentación de procesos que considere por lo menos lo siguiente:

Inventario de los procesos que integren todas las áreas del Instituto.

El inventario de los procesos deben indicar los procesos críticos, líneas de negocios, fechas de actualización, aprobación, productos y/o servicios, y responsables.

Elaborar los manuales de procedimientos que incluya una segregación de funciones.

Diseño de Procesos que garanticen efectividad y calidad en base a indicadores de gestión.

La Documentación deberá contener Diagramas de Flujo y Descripción narrativa de los procesos.

En los Diagramas de Flujo se deberá identificar claramente los Riesgos y Controles en base a simbología estándar que facilite a la Gerencia tareas de Identificación y Evaluación de Riesgos Integrales.

Formalizar políticas para que así el diseño de los proceso sea el adecuado y el seguimiento de ellos sea eficiente

Desarrollar un plan de implementación de las mejoras de procesos que contenga por lo menos lo siguiente:

- Capacitación de los nuevos procesos.
- Comprensión de las ventajas al cambio.

- Implementación de las mejoras de procesos

Documentar un plan de difusión y comunicación de procesos, el mismo que servirá para realizar la capacitación y entrenamiento a los usuarios dueños de procesos y demás participantes involucrados en los procesos documentados con el objeto de garantizar la total aplicación de los procesos y las mejoras implementadas.

Documentar Manuales de Funciones a partir de los procesos documentados, tomando como insumo el análisis de funciones realizado a partir de los procesos documentados.

Definir, documentar y formalizar políticas y procedimientos de los procesos de Incorporación, Permanencia y Desvinculación que al menos incluyan lo siguiente:

Un esquema de Planificación de necesidades de RRHH, la cual debe ser realizada en función de lo establecido en el Plan Estratégico del Instituto y del inventario de procesos vigente.

Formalizar y documentar los procedimientos que ya se encuentran establecidos dentro del Instituto respecto a la capacitación y entrenamiento al personal del Instituto.

Registrar en la base de datos de los empleados la participación y los resultados de las capacitaciones.

Un esquema de evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización.

Documentar procedimientos que describan el esquema existente del Instituto respecto al seguimiento formal al desarrollo de carrera de los empleados en todos los niveles de la institución.

Definir un proceso formal de amonestación y rendición de cuentas cuando se dan problemas de comportamiento, actitud o mal desempeño del personal.

Los diferentes niveles de amonestación de los que pueden hacer uso los jefes directos e indirectos del personal, así como instrucciones sobre cómo valorar la gravedad de las infracciones y las sanciones.

Un programa de incentivos para premiar el buen comportamiento y desempeño del personal.

El concepto de planificación de salidas de personal por causas regulares tales como jubilaciones.

La redacción del Informe de Retiro de Personal para todos los empleados separados de la empresa, sea por despido o por retiro voluntario.

La Asesoría Legal al área de Recursos Humanos en los casos en que se requiera, especialmente en los procesos de desvinculación.

Definir, documentar y formalizar políticas y procedimientos que describan los lineamientos para llevar un registro de la finalización de la relación laboral de empleados.

Elaborar Informes de Retiro de Personal que permitan dejar formalmente una constancia sobre el desempeño del empleado y los motivos que corresponden a su retiro de la institución.

Elaborar una Matriz de segregación de funciones a partir de los procesos documentados.

Desarrollar un Manual de Funciones para cada área del Banco en el que se detallen los puestos existentes en la organización y sus perfiles, incluyendo requisitos en cuanto a:

Formación Académica (nivel de estudios)

Experiencia (trabajos realizados anteriormente)

Habilidades o destrezas requeridas para el puesto

Niveles de Conocimiento requeridos, etc.

Desarrollar un manual de procedimientos que describa las actividades relacionadas con la actualización de una base de datos del Censo de Personal, hasta que se desarrolle manuales de funciones para todas las áreas del Instituto.

El plan operativo debe ser reevaluado y modificado periódicamente según se considere necesario respondiendo a las condiciones de cambios de la entidad y en la Tecnología de Información.

Establecer y documentar una estructura de gestión para controlar la implantación de la seguridad de la información dentro del Instituto.

R022 Recomendación

Establecer y documentar una estructura de gestión para controlar la implantación de la seguridad de la información dentro del Instituto.

Se recomienda que el responsable de tecnología asuma las siguientes funciones relacionadas con la seguridad de la información (además de las actuales):

Revisar y proponer a la Gerencia la aprobación de la política de seguridad de la información;

Supervisar y controlar los cambios significativos en la exposición de los activos de información a las amenazas principales;

Proponer a la Gerencia las iniciativas para mejorar la seguridad de la información.

Proponer a la Gerencia la asignación de funciones y responsabilidades específicas de seguridad en toda la entidad;

La Gerencia debe coordinar entre otros, las siguientes actividades:

Definir métodos de análisis de riesgos, clasificación de activos de información, etc.

Deben establecerse y documentarse claramente las responsabilidades para la protección de los activos de información y para la ejecución de los procesos específicos de seguridad.

Deben identificarse claramente los activos de información y los procesos de seguridad, del sistema

Documentar la responsabilidad en los Manuales pertinentes;

Definir y documentar claramente los niveles de autorización.

La información debería clasificarse para indicar la necesidad, prioridades y grado de protección.

Se puede clasificar la información de la siguiente manera:

Para uso público

Para uso interno solamente

Confidencial (clasificado, así mismo, por cada nivel jerárquico al interior de la entidad)

Restringido

Definir y formalizar las funciones del Oficial de Seguridad de la Información, pues éstas no se encuentran definidas.

Desarrollar procedimientos y mecanismos que garanticen la difusión y entendimiento efectivo de las políticas, normas, estándares y procedimientos.

Para desarrollar los procedimientos y mecanismos que garanticen la difusión y entendimiento efectivo de las políticas, normas, estándares y procedimientos, se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

La difusión debe realizarse a través de medios que estén al alcance de todos los empleados, con facilidades de esquemas, índices y búsquedas. Una alternativa podría ser una Intranet, para lo cual el Instituto debe estandarizar su infraestructura de redes de computadores para soportar esta tecnología.

La difusión debe tener en cuenta los criterios de confidencialidad de los activos de información y los procedimientos que definen la clasificación de los mismos.

La capacitación y entrenamiento debe ser utilizada como elemento principal para asegurar la implementación.

Se deben mantener registros donde se evidencia que los empleados tienen conocimiento de la existencia de las políticas procedimientos y normas de Tecnología.

Se deben implantar mecanismos para evaluar el nivel de conocimiento por parte de los empleados de los procedimientos de sistemas;

Desarrollar y documentar procesos de soporte de las operaciones y la tecnología de información relacionada, que satisfagan los requerimientos de negocio del Instituto. Se debe contar con procedimientos para la operación, el uso de las instalaciones de procesamiento de información y registro y respuestas a incidentes de TI.

La Gerencia debe apoyar en la gestión para la aprobación de los planes de contingencias.

Desarrollar informes ejecutivos que contengan los riesgos significativos “Altos” y “Extremos” de tal forma que la Gerencia se informe sobre los niveles de riesgos identificados en la entidad y puedan tomar decisiones sobre los límites de tolerancia al riesgo, adicionalmente se recomienda presentar a la Gerencia los planes de

contingencia y continuidad de negocios de tal forma que puedan ser aprobados.

La Administración deberá establecer procedimientos de capacitación y concientización a los responsables de cada área para el desarrollo de los planes de continuidad de Negocios, así como de proponer a los responsables de tal forma que se evalúe su gestión.

Proponer a la Gerencia incluir dentro de los objetivos de desempeño de cada responsable de la continuidad de negocio, indicadores que ayuden a medir la efectividad en el cumplimiento de los procedimientos existentes de continuidad de negocios.

Definir un inventario de procesos a nivel de toda la organización, el mismo que deberá estar alineado al Plan Estratégico del Instituto.

La Gerencia debe establecer canales de comunicación respecto a la gestión de riesgos operativos a nivel de Gerencias y a nivel de Jefaturas, para que no sólo se informen sobre el avance del proyecto de gestión de riesgos operativos sino que estén concientes de los niveles de riesgos significativos.

Documentar en el Manual de Gestión de riesgos operativos las responsabilidades específicas respecto a la gestión de riesgos operativos.

Incluir indicadores de riesgos operativos, que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto respecto a la gestión de riesgos operativos.

Desarrollar un Plan de Continuidad del Negocio, orientado a asegurar la continuidad de las operaciones, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados.

Este plan deberá ejecutarse permanentemente como parte de la administración de riesgos, tanto en la información como en la operación, e incluye:

Plan de reanudación. Procesos y recursos para mantener la continuidad de las operaciones en la misma ubicación del problema.

Plan de recuperación. Procesos y recursos para recuperar las funciones de negocio en una ubicación alterna dentro o fuera de la institución.

El Plan de Continuidad del Negocio debe integrar el Plan de Contingencia de Sistemas y adicionalmente se deberán desarrollar planes de contingencia para todos los procesos críticos de la entidad, además de los tecnológicos. En el Plan de Continuidad del Negocio se deberán definir escenarios de posibles eventos externos.

Desarrollar un Manual de Políticas y Procedimientos para control de servicios provistos por terceros.

Se deben tener en cuenta al menos los siguientes aspectos:

Mantener un inventario actualizado de servicios prestados por terceros donde los proveedores sean propiamente identificados de acuerdo al servicio ofrecido y en el que las interfaces técnicas y organizacionales con los proveedores estén documentadas.

Designar internamente un administrador del servicio o del contrato que sea responsable de asegurar la calidad de las relaciones con el proveedor.

Definir procedimientos específicos para asegurar que un contrato formal sea definido y acordado para cada relación de servicio con un proveedor.

Asegurar que los terceros tienen las calificaciones adecuadas para el servicio requerido y se debe considerar proveedores alternativos.

Establecer un esquema centralizado de contratos de servicios provistos por terceros, de tal manera que sea un área que realice la gestión de los contratos respecto a la renovación, vencimiento y calidad en la entrega de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Papers del Tópico del Balance Scorecard, Autor: Ing. Jaime Lozada
- [2] Datos de la Empresa, <http://www.enquality.com>
- [3] Metodología de análisis de alineamiento estratégico, http://www.wikilearning.com/monografia/metodologia_de_analisis_ptst-el_alineamiento_estrategico/11813-1
- [4] Gestión del desempeño, <http://www.kpmg.com.mx/gestiondeldesempe%C3%B1o/indicadores.htm>
- [5] Los indicadores de desempeño como medios esenciales de información, en el diseño de los proyectos de desarrollo, <http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm>

ANEXOS