



Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

Maestría en Administración de Negocios



Consultoría colaborativa realizada a:

“Escuela Cristiana Oasis”

Trabajo de graduación

presentado por:

Héctor Guillermo Jovel Ventura

José Mario Martínez Cuéllar

Willmer Hernán Torres Escalante

Para optar al grado de:

Maestro en Administración de Negocios.

Agosto, 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

ING. CARLOS ERNESTO POLIO MENJIVAR

PRIMER VOCAL

INGRA. ILIANA CASTRO

SEGUNDO VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

TERCER VOCAL

LIC. MIGUEL ANGEL PEREZ ORELLANA

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Agradecimientos:

A Dios: Por darme habilidades y fortalezas en todos los momentos, para lograr este triunfo académico. Gracias, porque siempre estás a mi lado.

A mi esposa: Por ser mi apoyo incondicional y motivarme a la perseverancia en esta carrera. Además de comprenderme, por el tiempo que le dedique a la maestría.

A mi familia: Por su apoyo y motivación en todo momento. Por todas sus oraciones, para alcanzar esta meta que hoy festejamos.

A mis Por facilitarnos sus conocimientos y experiencias académicas.
catedráticos: Por capacitarnos lo mejor posible.

A mis Por su amistad y comprensión siempre, unidos
compañeros hemos alcanzado esta meta.
de grupo:

Guillermo Jovel

Agradecimientos:

**A dios
fuente
eterna de
sabiduría:** Por iluminar mi mente y acompañarme paso a paso en mi carrera profesional a pesar de todas las pruebas en el camino; triunfo el cual ofrezco con toda humildad a la Virgen María y nuestra señora de Santa Ana por intercesión.

A mi esposa: Por ser mi apoyo, además de comprenderme por el tiempo que le dedique a la maestría.

A mis hijos: Marito y Mily, gracias porque con su amor y ternura, han sido fuente de motivación que me da aliento para no rendirme.

**A mis
catedráticos:** Por facilitarnos sus conocimientos y experiencias académicas.

**A mis
compañeros
de grupo:** Por su amistad y comprensión, unidos hemos alcanzado esta meta.

A mi familia Mis padres por su apoyo incondicional y ejemplo, que me motivo a no desfallecer; a Luís y Omar por estar siempre ahí para brindarme su ayuda, importante aporte a este proyecto.

José Mario Martínez

Agradecimientos:

A Dios: Porque no soy nada y no soy nadie sin ti, porque ningún esfuerzo vale la pena si tú no estás ahí conmigo.

A mi Padre: Ing. Hernán Torres Cornejo, el profesional, el líder, mi héroe, siempre querré ser igual a ti, tú eres la piedra angular de todo mi mundo.

A mi Madre: Sandra Elena Escalante, mi vida, mi corazón, tu creíste en mí aun antes que yo mismo, a ti dedico este título pues es en tus ojos llenos de ilusión en donde he podido verme poderoso y capaz de lograrlo todo. Te amo.

A mi Madrastra: Por amarme como a un hijo propio desde pequeño, por apoyarme siempre. Gracias porque siempre se en dónde puedo encontrar comida caliente.

A mis compañeros: Mis amigos, mis aliados fieles en la batalla, con ustedes aprendí a darle siempre la cara al sol, porque siempre hubo una manera de acabar con las preocupaciones permaneciendo juntos.

A mi prometida: Rosa Carolina Alfaro, mi amor, mi mundo, porque a pesar de todo preferiste quedarte parada bajo la lluvia, esperando por mí. Te amo.

Willmer Hernán Torres

Índice

	Pág.
I. Resumen ejecutivo	i
II. Introducción	ii
III. Información básica de la empresa	1
IV. Diagnóstico del equipo consultor	2
V. Análisis de la información: áreas de oportunidad	60
VI. Acciones clave para implementar	66
VII. Conclusiones	67
VIII. Recomendaciones	70
IX. Desarrollo de las acciones clave de éxito	76
X. Bibliografía	101
Anexos	

Índice de anexos

Nota: Cada anexo cuenta con su índice y numeración.

Anexo 1 Manual de funcionamiento organizacional	102
Anexo 2 Software de control de biblioteca y salud	103
Anexo 3 Plan de promoción	104

I. Resumen ejecutivo

Este documento es el resultado de la evaluación de la Escuela Cristiana Oasis, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permita realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría es un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe y, por último, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 4 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales áreas de oportunidad descritas ampliamente en la sección de diagnóstico del consultor.

Finalmente, se desarrollaron 4 acciones clave de éxito para la Escuela Cristiana Oasis para las que se entrenó y capacitó al personal de la Institución, en el uso adecuado de la herramienta entregada, que consiste en un software de control de consulta.

II. Introducción

Este documento fue elaborado para mostrar los resultados del diagnóstico integral colaborativo, realizado para la Escuela Cristiana Oasis, que pertenece al rubro de los servicios educativos, con un modelo educativo basado en los principios bíblicos, combinado con la formación bilingüe.

Los resultados permiten evaluar el nivel de competitividad a través de la interacción con el empresario y sus colaboradores directos. Todo el proceso consta de una sección introductoria seguida de la información básica de la Escuela, para posteriormente realizar el diagnóstico integral, utilizando una metodología desarrollada por la Universidad Tecnológica de El Salvador.

La metodología exige el pleno involucramiento del cliente en cada una de sus etapas. Es así como el proceso se inició haciendo una presentación del plan de trabajo al empresario, en el que se programaron fechas para el desarrollo de las diferentes actividades para ser realizadas por el equipo consultor. Consecutivamente, se realizaron entrevistas a diferentes representantes de Escuela Cristiana Oasis, así como visitas a las instalaciones para observar aspectos no susceptibles de evaluar en una entrevista.

Se tomó la información contable a fin de analizar los principales indicadores “financiero–contables” de la Institución. Una vez recolectada la información (entrevistas más verificación visual), se procedió a comparar las respuestas obtenidas con los parámetros dados por “Mejores prácticas de empresas exitosas”, ponderando esta información y, a su vez, extrayendo de ella los cuatro menores puntajes que son consideradas las principales áreas de oportunidad en la que puede trabajar la Escuela, a fin de alcanzar su éxito empresarial.

Con la información recopilada, el equipo consultor muestra el caso y los hallazgos encontrados en su diagnóstico a los propietarios para llegar a determinar las acciones clave de éxito aquí propuestas.

Finalmente, el equipo consultor culmina el proceso con la redacción y presentación del informe final a los propietarios, junto con las conclusiones del diagnóstico, las áreas fuertes y áreas de oportunidad consideradas como “Críticas” para la competitividad de la Institución, fundamentales para tomar decisiones que reviertan la situación identificada y planteada en el diagnóstico.

III. Información básica de la empresa

Solicitud de diagnóstico		
Ref.	Nombre campo	Contenido campo
1	Nombre contacto empresa	Ing. Carlos Ernesto Polio
2	Cargo	Director administrativo
3	Razón social empresa	Iglesia Cristiana Oasis de gracia en Santa Ana (Escuela Cristiana Oasis)
4	Matrícula de comercio	No aplica
5	Giro empresa	Educación formal y espiritual
7	Sector	Servicio
8	N° empleados jefes	8
9	N° empleados administrativos	5
10	N° empleados operativos	43
11	N° operarios permanentes	49
12	N° operarios temporales	0
13	Dirección	Km. 64 1/2 carretera bypass a Metapán frente a colonia San Ernesto
14	Ciudad/País	Santa Ana, El Salvador
15	Teléfonos	2404-4100
16	Fax	-
17	E-mail	administracion@EscuelaOasis.org , info@EscuelaOasis.org
18	Mes/Año fundación empresa	1991
19	Número de productos	3
20	Principal producto/servicio 1	Educación Cristiana
21	Principal producto/servicio 2	Educación académica
22	Principal producto/servicio 3	Educación bilingüe e integral
25	Ventas netas totales último año	\$360,989.00
26	Ventas netas totales penúltimo año	\$354,046.00
27	Ventas netas totales antepenúltimo año	\$313,661.00
28	Exportación directa (Sí/No)	No es su rubro
29	Exportación distribuidores (Sí/No)	No es su rubro
30	Exportaciones totales último año	No es su rubro
31	Exportaciones totales penúltimo año	No es su rubro
32	Exportaciones totales antepenúltimo año	No es su rubro
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No
34	¿Cuáles?	-

IV. Diagnóstico del equipo consultor

A continuación, el detalle de los resultados obtenidos de la evaluación, en las áreas estudiadas por el equipo consultor, por medio del proceso de entrevista, verificación visual y visitas a Escuela Cristiana Oasis.

Áreas de análisis	Resultado
1. Dirección estratégica	a. El negocio al que se dedica la Institución es la educación, en donde la contribución que da a sus clientes es formar estudiantes con excelencia académica y principios bíblicos, su cobertura geográfica es específicamente a nivel occidental de la república y los valores bajo los cuales trabajan son piedad, integridad, excelencia y servicio. b. La misión de la empresa se define: "Glorificar a Dios, a través del servicio a la familia Cristiana, para formar a sus hijos con amor, misericordia en un ambiente piadoso, enfatizando: Un sistema educativo basado en principios bíblicos, el desarrollo del carácter cristiano y la excelencia académica".

	c. Esta es transmitida a los trabajadores de la Institución por medio de charlas informativas y publicándola en las carteleras de la Escuela, además ha logrado tener un nivel alto de socialización difundiéndola en la página web y redes sociales de donde se ha obtenido un compromiso total hacia el desarrollo de la misión. d. Para alcanzar la visión se está poniendo en práctica la impresión de los valores en cada una de las materias impartidas, enfocándolo por medio de la misión en cuanto a ser cristianos practicantes y ejemplos a seguir para el alumno. e. Esto le permite a la Institución tomar ventaja al diferenciarse en el mercado, por su enseñanza cristiana y bilingüe, por procesos de admisión muy selectivos y por estar trabajando en el proceso de certificación internacional con ACSI (Asociación Internacional de Colegios Cristianos, por sus siglas en inglés).
--	---

	f. La aspiración principal a corto plazo, que tiene la Institución, es ser conocida por preparar estudiantes ejemplares que puedan optar a estudios universitarios a nivel nacional e internacional por excelencia académica con valores cristianos y por supuesto como aspiración principal interna alcanzar la visión. g. Debe mencionarse también que como Institución se tiene la meta de fundar una universidad Cristiana bajo los mismos valores y calidad, como también abrir más Escuelas en zonas pobres; conservando como desde el principio en cualquier actividad y proyecto los valores cristianos, visión, la identidad y la centralidad en la palabra de Dios. h. La Institución fue fundada por el pastor Mauricio Barrientos, con el fin de formar a los jóvenes bajo los principios cristianos. i. Las etapas más significativas y principales en la Institución han sido varias, como por ejemplo, el cambio de ubicación, cuando se logró obtener un local propio.
--	--

	j. La implementación del sistema de becas en primaria y extenderlo a la secundaria. k. El proceso que ha conllevado ser una institución bilingüe y la puesta en marcha del sistema “A Beka Book” de libros académicos cristianos, el proceso de asesoría estratégica llevado en el año 2003 y el proceso de cambio de cuotas diferenciadas a una cuota estándar. l. Mientras que, al hablar de los principales problemas que se han enfrentado en el tiempo, se debe mencionar el factor económico y a la vez mantener la calidad en los docentes en base a los salarios y la calidad en el servicio brindado sin afectar demasiado la bolsa de los clientes. m. Por último el proceso de encontrar docentes calificados según los valores y bases de la Escuela; a causa de todo esto actualmente la Institución se encuentra en la fase de lograr la estabilidad y mantener la calidad.
--	---

	n. La familia del fundador y director ha tenido influencia directa en cuanto a la formación con valores cristianos y la dirección de la Escuela, se debe mencionar que familiares del director han sido y son parte de la dirección del colegio; como también el factor externo toma parte en influir hacia la Institución por medio de la supervisión del ministerio de educación y el ministerio de trabajo. o. Por otro lado, el entorno nacional define mucho en los perfiles de cada estudiante por el medio en el cual se manejan día a día. p. El consejo directivo es quien define los objetivos y es por medio del cual se discuten las necesidades, se definen políticas y lineamientos para cumplir los objetivos de mantener la calidad y estándares esperados, con el fin de tener un proceso definido en base a la acreditación internacional para el cual se está trabajando.
--	---

	q. Desde el punto de vista de los objetivos de corto y largo plazos, dentro de la Institución están completar la acreditación y sostener los estándares deseados, dicha acreditación será renovable cada 5 años; subir los promedios de la PAES de sus alumnos, el desarrollo del personal por medio de su certificación en distintas ramas afines a la Institución como la certificación en educación Cristiana y la especialización en áreas que a la vez son flaqueza en la Institución. r. Se espera también crecer el 10 o 15 por ciento cada año, para esto el inicio de la fase de construcción de 3 edificios a entera disposición de la Escuela y la fundación de una universidad Cristiana, aunque se debe mencionar también que estos objetivos no están escritos de manera formal. s. La Institución no cuenta con planes de acción para el logro de metas, como punto de partida se ha establecido el proceso de acreditación internacional; dentro de esto podemos mencionar como principales problemas el factor económico, la escasez de docentes calificados bajo los lineamientos de la Institución.
--	---

	t. Las debilidades por solventar son la implementación de un proceso de cambio cultural y la resistencia al cambio de parte de la comunidad y los mismos empleados; lo que se tiene plasmado y previsto es un presupuesto para inversiones en equipos, mantenimiento, materiales e infraestructura y capacitación. u. Las prioridades de la Institución son los procesos educativos, la certificación internacional que está en proceso y atender de forma personalizada las necesidades de los alumnos. v. Para alcanzar esto, se está trabajando en incorporar personal calificado para evaluar cada área de la empresa, la retroalimentación de todos los procesos de la Escuela, registro de los ex alumnos y el seguimiento de estos, la creación de una clínica oficial y contratar un responsable con experiencia en la rama para atenderla.
--	--

	w. Dentro de todo este trabajo por avanzar, la empresa ha logrado formalizar y establecer su organigrama, así también su misión, visión y valores, se ha logrado una mayor inversión en base a objetivos, el desarrollo de laboratorios y establecer la planificación no formal aun del crecimiento en infraestructura.
2. Dirección y liderazgo	a. Dentro de la dirección y liderazgo que deben de ejercerse dentro de la empresa, los tipos de decisiones que el director debe tomar son de dirección estratégica, inversión y planeación. b. Dentro de esta organización, la dirección además participa en tareas operativas específicas aunque debe mencionarse que es esporádicamente, por su lado las jefaturas solo toman parte en las decisiones operativas, hacia estas mismas y todas las áreas de administración de la empresa las directrices de la gerencia están encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

	c. La delegación de autoridad se realiza respetando la estructura organizacional ya establecida. Por lo tanto, las jefaturas deben ser, aparte de empleados, miembros de la Iglesia. Además el rendimiento es evaluado y calificado según el cumplimiento de metas y objetivos, también encuestas al personal y a los padres de familia quienes evalúan el servicio que la Institución ofrece. d. La empresa no es familiar pero sí hay familiares del dueño trabajando en puestos de dirección de la empresa, los cuales cuentan con 8 años o más de antigüedad dentro de la organización. e. Las decisiones en su gran mayoría se toman en forma consensuada con las direcciones, mientras que la influencia externa de empresas o entidades de peso hacia las decisiones de la empresa es prácticamente nula, pero se está en un proceso de mayor involucramiento de toda la comunidad escolar, padres de familia, iglesia y entidades afines a la organización.
--	--

	f. Las decisiones tomadas dentro de la empresa pasan por medio de las jefaturas y la dirección de la organización, estos rinden cuentas de cualquier decisión, ante toda la comunidad de la iglesia que representan una autoridad moral de la organización, cuidando siempre de no tomar decisiones que vayan en contra de la visión, misión y valores de la empresa. g. El aporte de cada dirección en cuanto a la toma de una decisión es la base fundamental y plena para llegar a una decisión final e implementarla, a su vez para la toma de decisiones se utiliza como instrumento de gestión la planeación estratégica y se sigue la base de un plan de mejora continua. h. Añadiendo también que dentro de las decisiones que necesitan respaldo por parte del consejo directivo y que no pueden quedar solo en la jefatura están los cambios de planes, la implementación de nuevos proyectos y puesta en marcha de nuevas inversiones.
--	--

	i. La dirección general en conjunto con la administración y el equipo de ingenieros, profesores y encargados de mantenimiento y proyectos son los responsables de evaluar a detalle, económica y técnicamente, cada uno de los proyectos de inversión que se presentan para mejora de la Institución. j. Los resultados, a su vez, son presentados a la gerencia y junta directiva con base en presupuestos para estos proyectos, los cuales son evaluados para dar el último visto bueno antes de ponerlos en marcha o dar un paso al costado en caso de no cumplir con las expectativas o con el presupuesto anual para inversiones. k. Mientras que al estar dentro de proyectos de inversión ejecutándose se elaboran informes de resultados y avances de obras, tareas o proyectos para mantener un seguimiento de cada detalle por medio de la gerencia hacia los proyectos.
--	---

3. Análisis del entorno	a. La empresa está regulada, principalmente, por legislaciones de carácter nacional como la LEPINA (Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia) y las leyes del Ministerio de Educación (MINED). Por otro lado, las normativas que afectan o pueden afectar a la empresa en un futuro, son todas las leyes relacionadas con la educación. Por ejemplo, la Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, las normas de seguridad del Ministerio de Trabajo, etc. b. Así también puede afectarse por toda la legislación relacionada con los trabajadores educativos, para este ejemplo se toma en consideración que las leyes anteriormente mencionadas, pueden sufrir variaciones con el tiempo, como también pueden elaborarse dictámenes transitorios que deben ser obedecidos y acatados por la empresa, un ejemplo claro serían las acreditaciones de educación de parte del MINED las cuales deben ser cumplidas al ser avaladas por la ley, caso que sucede frecuentemente.
---------------------------------------	---

	c. Como institución educativa consideran que son muchas las instituciones que pueden apoyar la gestión realizada, por ejemplo: instituciones que promueven la cultura, editoriales, las iglesias cristiano-evangélicas, entre otras tantas; mas no se considera que existan instituciones que entorpezcan en sí, la labor de la Institución, sino más bien la dificultan en el sentido de cumplir con reglamentos constantemente cambiantes pero que al final deben cumplirse para poder funcionar. d. Cumplir estos reglamentos a su vez deja una buena imagen como Institución educativa privada. Por otro lado, el apoyo que se recibe del estado es prácticamente nulo, los únicos recursos disponibles son los que se obtienen por medio de la aportación de cada padre de familia a cambio del servicio prestado a sus hijos/as. e. Como instrumentos, se toma en cuenta diferentes capacitaciones, con personal docente que participa y crece en el área profesional, incluyendo los graduados de la Institución, aplicando diferentes programas de becas gestionados por el estado.
--	--

	f. La economía nacional afecta, más que todo, a instituciones educativas medianas o pequeñas pues las hace menos competitivas ante instituciones más grandes, ya que a estas se les facilita bajar las cuotas mensuales por la cantidad de alumnos que manejan y los padres las prefieren por el hecho de ser instituciones grandes y baratas no necesariamente con alta calidad de servicio, para este caso la Escuela Cristiana Oasis (ECO) ha apostado por mejorar la calidad, manteniendo los precios para ser competitiva en el sector empresarial. g. La empresa se clasifica dentro del sector de servicios educativos, a su vez privados; el desarrollo de este servicio está enlazado directamente al entorno violento en el que el país vive, pues muchos padres aspiran a tener a sus hijos en los colegios privados para proveerles más seguridad y una educación de mayor calidad.
--	---

	h. Esto le brinda a la Institución tener más acercamiento a los padres de familia y dar a conocer los servicios de calidad que se ofrecen, a la vez la confianza de que los alumnos se desenvuelvan en un ambiente bueno y productivo; en cuanto a la información que reciben por parte del sector, no es constante, más bien parcial y sin detallar, pero ha podido ser balanceada pues se puso en funcionamiento una herramienta donde se puede acceder a conocer las mensualidades y costos de cualquier institución educativa privada. i. La Institución pertenece a la Asociación de Colegios Cristianos del país, y son miembros también de la Organización Internacional de Escuelas Cristianas (ACSI). j. Como parte de las principales dificultades que encuentra la Institución en el sector es la alta inversión que debe hacer un padre de familia para pagar una educación de calidad en comparación con la gratuidad y beneficios materiales de estudiar en el sector público.
--	---

	k. Como Institución no se obtiene información útil de parte de los medios de comunicación que ayude a tener una retroalimentación en la calidad de los servicios, la información que se obtiene es gestionada principalmente a través de encuestas a alumnos y padres de familia como también se toma como parámetro sólido la difusión de la nota PAES (Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media al final de cada año, lo cual ha sido referente de calidad en la Institución. l. Se tiene planificado como Institución realizar alianzas con instituciones educativas de otros países, que permitan intercambiar experiencias exitosas y por medio de esto alcanzar en su momento un programa de intercambio estudiantil.
--	--

	m. Por esto mismo se considera altamente importante hacer alianzas con otras instituciones, pues a través de estas, las experiencias educativas pueden enriquecerse en gran manera, hay que mencionar que de momento no hay un documento escrito pero si existe una relación con otras Escuelas Oasis a nivel nacional y también a nivel internacional con instituciones en República Dominicana. n. La Institución ha evaluado la posibilidad de desarrollar nuevos negocios y puede seguir creciendo en el ámbito educativo, ofreciendo nuevas modalidades de bachillerato, o inclusive ofreciendo carreras técnicas o universitarias, aunque debe mencionarse que no se han dado aún hechos concretos para lograr estos objetivos a largo plazo.
--	---

	o. La Institución no ha participado en ningún tipo de misión comercial ni tecnológica, se han concentrado en actualizar los recursos que ya poseen y también están trabajando para establecer alianzas con otras instituciones educativas, así como editoriales e instituciones de desarrollo tecnológico para mejorar cada vez más el servicio que están brindando. p. Hasta el momento, no se han establecido alianzas significativas o formales con otras instituciones pero si se tiene planificado tenerlas basado en un ambiente de total confianza entre instituciones.
--	--

4. Mercadeo y ventas	a. Actualmente es la oficina de Administración y Registro Académico quien vela por la atención pre y post venta del servicio a los alumnos de la Institución. Por lo tanto, es la encargada de captar el nuevo ingreso de alumnos año con año, para lo cual se auxilia de redes sociales, por el boca a boca, el programa embajadores (premiando a quien lleve referidos), se reparten volantes y a nivel local se pauta por televisión. b. A pesar del uso de estas herramientas, hay oportunidad de manejar más alumnos aun. Además, es de mucha importancia el seguimiento de los alumnos durante el año ya que este asegura la matrícula en el grado superior siguiente, para lo cual el profesorado debe tener mucho contacto con los padres de familia, para verificar que el padre está a entera satisfacción con la educación que se le está impartiendo a su hijo.
------------------------------------	---

	c. El mercado al que está orientado la Institución son jóvenes cristiano-evangélicos, con quienes se tiene una buena relación, lograda con una buena orientación del personal académico, quien es el que tiene contacto final con el cliente. d. Los alumnos desde su incorporación se ingresan en la base de datos del registro académico, gestionado a través de un software. Actualmente hay 412 alumnos que son muy leales a la Institución, lo que se constata debido a la baja deserción anual. e. Los alumnos valoran los servicios de la Institución mostrando su aprobación a las instalaciones, la educación bilingüe, los deportes y la educación cristiana; se han tenido reclamos por cobros no aplicables y por el estacionamiento, pero el director académico se encarga de las soluciones, por ejemplo si una queja tiene que ver con la parte económica se exonera ese costo de comprobarse la razón del cliente.
--	---

	f. Debido al espíritu de la Institución no hay segmentación de mercado, ya que todos tienen características muy similares al pertenecer a iglesias Cristianas, del mismo estrato social. g. Principalmente el mercado meta son personas en edad estudiantil cristianos, básicamente los hijos de miembros de las iglesias cristiano evangélicas, al orientarse en las familias Cristianas, los actuales alumnos son muy importantes para contar con más clientes potenciales para que sus hermanos y familiares también ingresen a la ECO. h. Se han realizado encuestas en línea para conocer que piensan los usuarios sobre la Institución, a través de la cual se ha verificado que las ventajas preferidas por los alumnos son las instalaciones, la educación bilingüe, los deportes, la educación Cristiana y para tener mayor satisfacción de los alumnos se está en constante mejora de los servicios educativos, así como la búsqueda de certificaciones para mejorar la calidad.
--	---

	i. Al ser una empresa de servicio, no se cuenta con una coordinación de producción y marketing, además la capacidad instalada es fija por lo que no se pueden admitir más alumnos de lo que permiten las instalaciones. j. El cuerpo directivo se reúne constantemente en la búsqueda de mejoras en el servicio, en donde se generan ideas, presupuestos y se asignan tareas de seguimiento al responsable de cada área a mejorar, el Director General cuenta con la última palabra para decidir qué proyectos priorizar basado en las necesidades y posibilidades económicas de ECO. k. No existe un departamento de ventas en sí, es el cuerpo directivo quien se encarga de visualizar las mejoras en el servicio, este se realiza a través de reuniones constantes. l. Dentro de los costos significativos en que incurre ECO, está la planilla del plantel de profesores y administrativos, en cuanto a la estructura de estos desembolsos, son básicamente fijos.
--	---

	m. Entre las principales competencias se tiene a las demás instituciones educativas de la zona, en ECO se hace investigación para conocer su nivel en el precio en base a sus competidores, pero en lo que corresponde a la fijación de sus precios estos se hacen de forma independiente ya que cada Institución tiene sus propios atributos. n. El mayor parámetro por utilizar para la fijación de precios es el entorno económico, y aunque en el mercado se conoce que los precios se están elevando, la Institución no sigue la tendencia y evalúa independientemente debido a que sus atributos como las instalaciones, la educación bilingüe, los deportes, la educación Cristiana hacen que no se compare tan fácilmente con su competencia. o. A pesar de esto hacen el mayor esfuerzo para no incrementar la colegiatura. p. Los factores externos se toman en cuenta a través de la competencia, el costo de la vida, impuestos nuevos, etc. El aspecto más relevante es el costo de la vida.
--	---

	q. No se cuenta con fuerza de ventas por lo que la función la realiza la dirección administrativa. r. A través del registro académico, se conoce cuáles han sido las ventas, a su vez para saber cómo ha estado la gestión se revisa las estadísticas de nuevos ingresos y deserciones; al no contar con una unidad de ventas como tal no se dan comisiones por venta y esta se gestiona a través de la dirección administrativa. s. No hay registros de ventas, por no contar con un departamento, los clientes en su mayoría son familiares de los actuales alumnos y se realizan reuniones con los padres de familia, para conocer reclamos y observaciones y mejorar los servicios. t. La función de la fuerza de ventas es realizada por la dirección administrativa, pero por no ser esta su función principal no se imparten capacitaciones, además no se cuenta con material de apoyo para ventas.
--	--

	u. La política de promoción se realiza a través de programa de embajadores, y esta se enfoca sobre todo a los miembros de iglesias cristiano- evangélicas, en donde debido al tipo de rubro (servicio) no hay canales de distribución. v. El argumento para la realización de la venta es la excelencia educativa, bilingüe y con valores cristianos. Por lo tanto, no se cuenta con plan comunicacional como tal, todo esto debido al rubro de la Institución, motivo por el que tampoco es posible la exportación.
--	--

5. Producción y operaciones	a. Dentro de sus operaciones, los criterios que la Institución evalúa a la hora de seleccionar a los proveedores son la cercanía, que cuente con precios competitivos, que de opción de crédito para las compras por lo menos a 30 días y que a la vez posean un stock bueno y variado de productos. b. Se debe mencionar que dentro de los insumos que se consideran vitales para el funcionamiento de negocio se tienen 3 opciones de proveedores, los cuales brindan facilidad de pago y tienen entre 15 y 25 años de trabajar con la Institución. c. La planificación de compras de productos se hace con base en el consumo mensual de estos, y por medio de controles de consumo periódicos, para realizar la compra antes de que el producto se acabe. d. Por otro lado, los insumos de materiales para reparaciones se planifican para compra en base al plan de mantenimiento mensual y anual, el cual da un claro panorama de lo que se debe comprar para mantener el funcionamiento óptimo del negocio.
---	--

	e. La cantidad de proveedores de diferente clase con los que cuenta la Institución son alrededor de 10, de los cuales, siempre se ha tenido una excelente atención sin tener ningún tipo de problemas de abastecimiento, también, las condiciones que ofrecen los proveedores son crédito a 30 días con un límite estipulado, incluyendo el transporte de los insumos a las instalaciones de la Institución y la garantía de sus productos. f. Para llevar un control específico de los lotes de compra se realizan inspecciones de estos al recibirlos, para verificar la cantidad y que estén en buen estado, con muy poca frecuencia se rechazan lotes de materiales por desperfectos o errores, pues generalmente los lotes son recibidos completos y en orden.
--	---

	g. Se debe mencionar que los proveedores ofrecen garantías por mala entrega o daño en los productos, estos pueden ser reparados o cambiados según la petición del cliente, al estar satisfecho con un lote determinado de materiales, estos son gestionados, recibidos y revisados por el jefe de mantenimiento o, en su ausencia, por sus colaboradores. h. El procedimiento empleado para recibir insumos básicos se basa principalmente en la revisión y conteo de pedido contra factura o nota de envío, una vez se está conforme, proceden a la firma de factura de recibido y se pasa el producto al área correspondiente o se almacena para después ser utilizado. i. En caso de recibir mercadería dañada o defectuosa, esta se rechaza en el mismo instante, de no poderse hacer en el mismo momento se comunica al proveedor reportándole la situación y coordinando la devolución.
--	--

	j. Se debe mencionar también que no hay un record de reportes de bodegas, para inventarios o recepción de materiales pues no se cuenta con una bodega formal de almacenamiento ni tampoco con un sistema formal de inventario. k. Para realizar las adquisiciones de productos o servicios se solicitan a través de órdenes de compra, por otro lado no se tiene un record formal de la existencia de productos adquiridos, más que las anotaciones hechas por el jefe de mantenimiento de donde se basan también los pedidos y los tiempos para hacer la solicitud. l. A su vez la Institución por su naturaleza no tiene una demanda de productos por parte del cliente, por lo cual esto no afecta en las decisiones de compra, estas se hacen en base a los datos internos. m. El almacenamiento de productos e insumos se realiza de forma práctica e informal guardándolos en la bodega del jefe de mantenimiento y otras bodegas pequeñas destinadas a papelería e insumos de oficina y aulas.
--	---

	n. Para esto no se cuenta con ningún tipo de sistema de almacenamiento ni despacho, tampoco se tiene ningún tipo de dato en cuanto a las pérdidas de producto o desperdicio de materiales por mal manejo de inventarios u otras causas. o. La Institución no tiene kardex ni cuenta tampoco con un sistema de inventarios como tampoco se maneja ningún tipo de sistema formal o informal de manejo de los inventarios. p. La Institución no cuenta con pronósticos de demanda del servicio, ni un plan maestro de operaciones. q. Cada director y coordinador se encarga de la distribución de los recursos asignados y se distribuyen de acuerdo a las necesidades de cada área, mientras que los aspectos de control industrial, flujo de materiales, control de calidad y tiempos operativos de producción no aplican en el negocio por la naturaleza de este.
--	--

	r. Puede mencionarse que el control de materiales se lleva de una manera informal por medio del jefe de mantenimiento, sin llegar a tener mayor complejidad en el proceso, que de espacio a un mejor análisis. s. Por la naturaleza de la Institución no se tiene una disposición óptima de máquinas en planta porque no se aplica al negocio. t. Las expectativas del aumento de producción es la proyección de recibir más alumnos con el objetivo de brindarles el mejor servicio y satisfacerlos para que se queden hasta finalizar sus estudios pre universitarios. u. Para esto debe mencionarse que la Institución cuenta con espacio físico suficiente para soportar un aumento en la matrícula de alumnos, pero con los cambios futuros y objetivos de crecimiento por parte de la Institución se necesitara adquirir alrededor de 2500 mts² para echar a andar los proyectos. v. La Institución si cuenta con un layout donde se refleja toda la distribución de áreas y sus dimensiones el cual fue actualizado hace más de 1 año.
--	---

	w. También se ha adquirido equipo de cómputo y software actualizados, que le permiten llevar un control más amplio de sus estadísticos y las actividades de los alumnos, los equipos poseen tecnología actualizada y son en la mayoría de los casos superiores a los de la competencia más cercana e iguales a los de instituciones de mayor envergadura. x. Estos fueron adquiridos hace menos de 1 año y se mantienen en óptimas condiciones dado al programa de mantenimiento preventivo bajo el cual están sujetas, en donde se hace un mantenimiento a equipos y sistema una vez cada 3 meses manteniendo como Institución un nivel tecnológico bastante alto respecto a la competencia. y. Dentro de la Institución la planificación de adquisición de equipos y maquinarias no se aplica para el negocio. z. Todo el equipo adquirido, cuenta con sus manuales de operación los cuales están en idioma español, específicamente con el equipo de cómputo se lleva bitácora de mantenimientos, donde el responsable es el encargado de tecnología.
--	--

	aa. Mientras que el mantenimiento al resto del equipo lo lleva el jefe de mantenimiento. bb. Al equipo de cómputo se le da un mantenimiento trimestral que varía dependiendo de la necesidad o prioridades por fechas de año escolar, refiriéndose a la carga académica, el encargado de este control es el encargado de tecnología y el jefe de mantenimiento respectivamente. cc. Dentro de la Institución para los equipos se tiene un plan de mantenimiento preventivo y correctivo lo que ha permitido tener una muy baja frecuencia de fallas pues se apegan a un itinerario de mantenimiento trimestral.
--	--

	dd.El responsable de los mantenimientos a los equipos es el encargado de tecnología quien posee un título de técnico en informática, aunque debe mencionarse que por la carga de trabajo asignada los mantenimientos se hacen con personal externo, estos brindan una excelente calidad de servicio y a su vez son supervisados por el encargado de tecnología de la Institución. ee.Lo que corresponde a la coordinación entre producción y mantención no se aplica para el negocio y por esa razón no se detalla la frecuencia de fallas y detenciones por problemas de maquinarias.
6. Gestión ambiental	a. No existe una política medioambiental escrita, pero se trata de cumplir con las leyes y normativas gubernamentales, además la Institución genera cultura de conciencia medio ambiental a sus colaboradores y estudiantes. b. No se llevan registros medioambientales. Los principales residuos que desecha la ECO son papel, los que se almacenan para luego reciclarlos a través del comité de seguridad.

	c. En algún momento los vecinos se quejaron por las aguas negras, pero fue resuelto a través de la construcción de un pozo de absorción. d. Dentro de esto el proceso crítico son las clases impartidas a los estudiantes, pero no generan desechos, ni contaminación. e. La Institución no genera desechos peligrosos por lo que no es necesario un sumario sanitario, ni se cuenta con planta de tratamiento de aguas residuales, pero las aguas servidas se desechan a través de un pozo de absorción. f. Se inculca a los estudiantes cuidar el medio ambiente a través de campañas de concientización, para lo cual se asisten de los mismos programas educativos.
--	---

	g. La prevención de accidentes se realiza a través del comité de seguridad industrial y salud ocupacional, a los cuales capacitó el Ministerio de Trabajo, y se encargan de realizar las inspecciones para detectar riesgos y realizar las respectivas acciones correctivas, ellos no cuentan con presupuesto establecido, pero se cubre en base a necesidades, se han registrado un promedio de dos accidentes al año aproximadamente. h. Las capacitaciones son a través de charlas mensuales. Se dispone también de charlas de seguridad, además de tener los comités de rigurosidad solicitados por el Ministerio de Trabajo, con sus respectivos simulacros. Existen también manuales de prevención los cuales se están renovando constantemente. i. La ECO tiene para prevención de incendios 9 extintores tipo polvo químico, además en caso de accidentes se tiene planificado colocar una enfermería, y se realizan simulacros anualmente para verificar el correcto trato de las emergencias.
--	--

	j. No hay departamento de producción y por tal motivo no se cuenta con extractores de aire ni polución generada. k. Todo el personal utiliza artículos de seguridad siempre que se requiera y el responsable de ver que se utilicen es el comité de seguridad.
7. Estructura organizacional	a. La ECO tiene dividido el trabajo en tres áreas: dirección administrativa, dirección académica, dirección de soporte educativo, todas estas bajo la dirección general. b. La mayoría de personal hace trabajo especializado debido al rubro, el plantel de profesores son escalafonados y en su mayoría bilingües, algunos con maestrías en diversas áreas. c. Se tiene pendiente la elaboración del manual de puestos y procedimientos, que defina a todo el personal las responsabilidades y alcances de sus obligaciones, de las cuales las funciones más importantes son las académicas, administrativas y de mantenimiento, actualmente se está en el proceso de estandarizar los procedimientos, como parte de la certificación internacional.

	d. Las reglas sobre los procedimientos se hacen con base a principios bíblicos, filosóficos, educativos, y políticas gubernamentales, algunas de ellos están escritas y las demás en proceso de complementarlas y constantemente bajo evaluación para que estén lo más acorde a la realidad. e. Las decisiones correspondientes a cada área las toman los jefes y coordinadores del área, las que requieren consenso lo hace el cuerpo directivo, el director general toma decisiones directas referentes a ventas, finanzas entre otras, sobre las cuales se asesora y toma en cuenta las opiniones de los demás directores. f. La responsabilidad se acredita de acuerdo al perfil del puesto y la idoneidad de la persona y no cuentan con un presupuesto de manera definida o por departamento, el presupuesto es general.
--	---

	g. El director general, que por medio de un consejo llamado “cuerpo directivo” es quien en sesión analiza y toma decisiones, por medio de las políticas y procedimientos ya establecidas y cuando alguno no estuviere definido se busca el apoyo y aprobación del resto del equipo directivo. h. Las decisiones se toman por medio de comités y a través de reuniones donde se toman en cuenta sus opiniones, las cuales son canalizadas por los diferentes directores, cada coordinador y director toma sus propias decisiones de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.
8. Finanzas	a. Los registros legales que se llevan son libros contables, además de un libro auxiliar y un balance de comprobación, todos estos registros legales están al día y jamás se ha tenido un retraso en compromisos tributarios, de donde los pagos son realizados por la administración.

	b. Para la planificación tributaria se recopila la información para qué contabilidad con diez días de anticipación lo tenga listo, luego se procesa para generar las declaraciones y los pagos correspondientes dos días antes de su vencimiento. c. En cuanto al sistema de control sobre las declaraciones tributarias que lleva la ECO, se lleva un cuadro en Excel para verificar que lo que se descontó en concepto de retenciones (ya que solamente pagan retenciones no IVA por estar exentos), sea exactamente lo que se pagó, esto mes a mes por parte del contador de la empresa. d. El registro es llevado por contabilidad y los supervisa auditoría interna y dirección general, el criterio para los asientos contables se realizan en partidas de diario y los registros que se llevan son partidas de diario de ingresos, partida de egreso, partida de ajustes y de provisiones.
--	--

	e. La Escuela Cristiana Oasis está exenta del pago de IVA. Por tal motivo no se genera una provisión de recuperación. Este servicio es subcontratado, la persona encargada de llevar la supervisión de esos registros es la licenciada de contabilidad que tiene 5 años de experiencia. f. La persona encargada de llevar los registros es externa a la Escuela, pero al momento de necesitar alguna información si se puede obtener de forma inmediata. El registro se lleva en base a las cuentas por pagar a través de un presupuesto mensual de gastos o salidas y a través del control de quedan. g. En cuanto a las cuentas por cobrar, se utiliza el sistema de control de pagos de colegiaturas, auxiliándose de los sistemas bancarios en línea.
--	--

	h. Tanto para salidas como para ingresos, todo esto es utilizado en el manejo de capital de trabajo. Las proyecciones son primero Ingresos 100% con margen de -5%, luego las salidas. i. Salarios 65% ii. Prestaciones 8.77% iii. Servicios e impuestos 7.36% iv. Prestamos 12.03% v. Otros 6.84% i. Los registros de gastos se llevan en 2 grande rubros: académicos y administrativos; y estos son separados de forma más específica según el tipo de gasto (Gastos de planilla, gastos de seguro, mantenimiento, servicios, etc.), con esta información se verifica que se esté cumpliendo a cabalidad con los presupuestos y ayuda para ir tomando las previsiones necesarias.
--	--

	j. La estructura de cómo se realizan los gastos se tiene bastante clara, donde identificamos como los más importantes los servicios, la planilla, prestaciones laborales; esta se procesa a través de un sistema contable recomendado por auditoría externa. k. Los registros se realizan por un sistema mecanizado que permite tener resultados 15 días después del cierre de cada mes, con los cuales se obtienen los estados financieros los cuales son recibidos por la dirección general y administrativa. l. No se cuenta con control de costos y los tipos de presupuestos que se realizan son presupuestos mensual, anual y flujo de efectivo. Por lo tanto los presupuestos se utilizan en la toma de decisiones de la definición de salarios y prestaciones, así como para la planificación de inversiones; luego del ejercicio se comparan contra los estados de resultados.
--	--

	m. Los aspectos a tomar en cuenta para la inversión son planeamiento estratégico y plan de desarrollo, la Escuela Cristiana Oasis evalúa sus inversiones en base a los montos, trabaja con un solo banco que está disponible para ellos. En cuanto al seguimiento y evaluación de inversiones son en su mayoría infraestructura y equipo, ocupación y cumplimiento del plan escolar. n. Los análisis financieros que la Institución realiza para la toma de decisiones son: Estados de resultados comparativos, manejo del flujo de efectivo, priorización de inversiones, análisis de cumplimiento presupuestario, separación de fondos de gastos corrientes de fondo de inversión de desarrollo; mientras que los indicadores financieros que utilizan son el indicador de liquidez, indicador de endeudamiento e indicador de cumplimiento presupuestario.
--	---

9. Recursos humanos	a. El personal debe tener escalafón por el Ministerio de Educación y en áreas específicas como las administrativas se han identificado pequeñas necesidades, por ejemplo actualmente se requiere de un auxiliar de registro académico. b. La exigencia para el personal es bastante alta y responde a las exigencias del sistema cristiano de educación de la Escuela, las tareas se asignan en base a sus competencias profesionales, hay muy pocos despidos ya que se trata de ser muy selectivo a la hora de contratar. c. La información brindada al personal nuevo es un curso sobre la filosofía de la Institución e inducción para el trato a los padres y empleados, el manual de políticas de personal, el reclutamiento, etc.
-----------------------------------	---

	d. Las exigencias más estrictas son en el puesto de profesor y es obligatorio poseer el escalafón, pruebas de inglés, carta pastoral; entrevista con jefe directo y con el pastor, recomendaciones o en varios casos son los mismos ex alumnos a quienes se les haya dado seguimiento quienes aplican al puesto, para asegurar la adaptación el personal es inducido por medio de un curso y atención a clases modelo para ambientarse. e. La Institución no tiene una política de promoción en sí, ya que esto depende de las plazas que pudieran aparecer, pero son tomados en cuenta como primera opción la promoción de personal antes del reclutamiento externo. f. Siempre se busca tener al personal actualizado con los métodos didácticos, para lo cual se capacita constantemente, y se utilizan apoyos como Insaforp y el ministerio de educación.
--	--

	g. La planificación estratégica del personal se lleva en base a docentes y el personal administrativo; por otro lado los requerimientos de personal son planificados de acuerdo a la carga de alumnos y necesidades y en mantenimiento en cuanto a la necesidad del trabajo; dentro de los próximos 6 meses se trabajará para contratar un asistente de registro académico y personal para la enfermería. h. Para incentivar a los empleados se tienen procesos de capacitación, celebraciones para todo el personal y becas para hijos de empleados, como también las buenas relaciones interpersonales y estabilidad laboral. i. Por el otro lado para hacer sanciones se hace por medio de acciones de personal como amonestación y sistema de deméritos por cosas puntuales; por el lado del rendimiento del personal por la motivación no se evalúa.
--	--

	j. La motivación del personal se mantiene por medio de charlas y actividades ex aula como cenas y paseos de motivación, en este caso la motivación y el desempeño a causa de esta no tiene aún una herramienta de medición. k. El rendimiento del personal se evalúa con base en un sistema de méritos y deméritos donde todos tienen 100 al principio, esto se hace mensualmente. l. La relación es con base en el programa de méritos y deméritos, según la cantidad de méritos acumulados se opta a una mejor remuneración. Este sistema es conocido por el personal, al momento de firmar la carta compromiso y los beneficios que se obtienen son optar a mejores puestos en jefaturas. m. El compromiso del personal con la Institución se conoce por el hecho de la firma voluntaria de una carta de compromiso al principio de cada año, como también una supervisión de estos aspectos, el personal se nota con orgullo e identificación hacia la Institución los cuales a su vez participan siempre de todas las actividades fuera del programa que les son asignadas.
--	--

	n. En su gran mayoría se puede decir que las necesidades económicas y sociales del personal si son satisfechas lo cual fue manifestado por ellos mismos; el personal se mantiene trabajando en la Institución por encima de otros lugares por el compromiso de servicio cristiano y el buen ambiente de trabajo. o. Se tiene la ventaja de la estabilidad laboral, la política de capacitación, pago de incapacidades completas y cumplimiento las bonificaciones de ley, también como pocas instituciones el pago del mes de diciembre, las vacaciones son respetadas y se brinda uniforme. p. La rotación de personal se da en la mayor parte de los casos por deserción de trabajo con una frecuencia de 1 o 2 casos al año en años no consecutivos. q. Entre otros aspectos se puede catalogar el salario de la ECO como uno de los mejores 5 salarios del área entre instituciones académicas de mayor calidad y prestigio, la mayor deserción ha sido registrada en personal bilingüe hacia call centers, generalmente personal nuevo.
--	--

10. Gestión de información	a. La información que se maneja es el registro académico, sistema en línea de notas y expedientes estudiantiles, control de gastos generalizado en mantenimiento, la contabilidad que se lleva específica por medio de un ente externo y auditorías. b. En cuanto a la información académica, directamente es la que la Institución necesita y maneja regularmente, así como también se retroalimentan en cuanto a calidad por medio de las notas y estadísticas académicas sobre variables internas. c. La información se maneja por medio de un software y el personal administrativo, el responsable es el encargado de informática. d. En lo que corresponde a la información que recibe el público es sobre la educación con principios cristianos y con la característica de ser en dos idiomas español e inglés; la disposición de informes de gestión se da en las reuniones de unidades en donde se tiene la obligación de detallar todos los procesos realizados por cada unidad.
--	---

	e. La información es discutida en las reuniones de las unidades con las altas autoridades, donde la información es tomada y estudiada en un consenso para la toma de decisiones. f. El mecanismo para el manejo de la información se hace por medio de un software adquirido para ingreso de todos los datos recopilados y así ser visualizados y analizados. g. A su vez se tiene la desventaja que al sufrir algún tipo de problema dicho software, entonces colapsa todo el tránsito de información y la accesibilidad al sistema. h. Dentro de los fracasos de coordinación se tuvo pérdida de información y la creación de información fantasma con el sistema anterior que era manejado por la Institución.
--	---

	i. La comunicación y la fluidez de la información en el grupo de trabajo se realiza básicamente a través de reuniones y carteleras donde se publica la información, además de realizar memorandos y otras herramientas para hacer fluida la comunicación y coordinación a la vez, esta se ve que tiene buenos resultados en la medida que no se han tenido confusiones debido a esto. j. Los informes de resultados de parte de la dirección se dan en las reuniones de comité y rendición de cuentas donde se toman decisiones, a la vez para corregir o cambiar cosas, también se hacen reuniones con los maestros para comunicar todo, lo cual ya tiene una agenda específica que se les da a conocer con anticipación, el encargado de todo esto es el director académico.
--	--

	k. Se tiene una agenda de reuniones de dirección y personal, estipulada con anticipación y con el conocimiento del personal, en esta se tienen minutas de reuniones y actas a las cuales se les da un seguimiento para mejorar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.
11. Gestión de calidad	a. No se tiene una política de calidad definida, pero se está trabajando en una certificación con ACSI en la cual se orienta la calidad de las instituciones Cristianas bilingües. b. La encargada del área de calidad es la Lic. Lídice de León sus atribuciones en este ámbito son gestionar y estar al tanto de que se cumplan las obligaciones establecidas por las normas ACSI de las cuales está en proceso de certificación la Escuela Cristiana Oasis. c. La medición de la calidad se puede constatar a través del rendimiento académico, para lo que están aplicando a un proceso de acreditación mediante la adopción de estándares integrales de educación, con los que se pretende elevar el nivel académico de los estudiantes.

	d. A través de la acreditación, la Institución sistematizará el proceso de calidad de la educación, por medio de indicadores que permitan corroborar las variables que influyen en el aprendizaje, con un sentido integral, por ejemplo la nutrición, uso de biblioteca, entre otros. e. La cultura adquirida en base a los estándares establecidos se refuerza al servir para la iglesia manteniendo los principios cristianos. f. La Institución no es una empresa industrial por lo tanto no posee un procedimiento de revisión de productos, ni listas de partes y piezas claves de un producto ni los registros que se llevan. Por lo tanto no se tiene registro de productos ni información registrada motivo por el cual no se puede obtener información periódicamente. g. Al no desarrollarse productos no se tienen políticas de garantía ni procedimientos, por lo tanto tampoco se cuenta con procedimientos de atención de reclamos y servicio post ventas.
--	--

12. Innovación tecnológica	a. No se tiene conocimiento de la tecnología utilizada por los competidores, pero si se sabe a qué punto se quiere llegar, se busca hacer más interactivas las clases a través de aulas web que mejoren la experiencia educativa de los alumnos. b. Además se busca cada vez facilitar los procesos para hacer más eficiente la Escuela, para esto el presupuesto se va solicitando, según sea necesario. c. Este año se ha implementado un sistema de notas para ser consultada vía web, internamente se han desarrollado nuevos servicios como biblioteca y constantemente se busca la mejora en los procesos. d. Para conocer la opinión de los clientes se hacen encuestas y son tomadas en cuenta a la hora de los proyectos de mejora de la Institución, a partir de estas encuestas nació la idea de la biblioteca, además de ser un requisito para poder certificarse.
--	---

	e. Se realizan capacitaciones pero no se tiene registro de % de los ingresos que se utiliza en la capacitación, en cuanto a la información de nuevas tecnologías esta es buscada en internet donde se puede ver cómo trabajan otras instituciones con características similares y se trata de tropicalizar estos procesos. f. Además el personal se capacita anualmente buscando asesoría con instituciones, luego se realizan pruebas para verificar las competencias técnicas adquiridas por el personal. g. Las acciones de mejora en su mayoría van orientadas hacia la disminución de costos, a través de la mejora de los procesos. Los profesores son altamente capacitados sobre todo en saber cuáles son las expectativas y estándares de su labor por esta razón participan activamente en la mejora de los procesos y servicios de la Institución. h. El personal participa en los cambios tecnológicos a través de los directores de diferentes áreas en donde se reciben las sugerencias y se evalúa en el consejo directivo la posibilidad de implementarlos.
--	---

	i. No hay políticas que incentiven la innovación, ni se cuenta con una unidad de desarrollo que lleve mejoramientos a la ECO. j. La Institución cuenta con alianzas con EDUCARE, INSAFORP y Santillana; con la cual se ha obtenido mayor fluidez en los procesos y ayuda en el programa académico. k. Por ser una empresa de servicios se está buscando mejorar la calidad a través de una certificación en la cual se tienen que cumplir estándares en los procesos que garanticen la calidad de la educación. l. No se tiene parámetros de comparación de tecnología en el mercado nacional más que las ECO de San Salvador y San Miguel, en cuanto a alianzas se han realizado con empresas como Santillana, a través de la cual se cuenta con bibliotecas virtuales a disposición de los alumnos. m. No se cuenta con un presupuesto definido para innovaciones pero se realizan inversiones según sea necesario. El financiamiento dependiendo de los montos puede ser por recursos propios o créditos.
--	---

	n. Los proyectos se clasifican y priorizan en reuniones del consejo directivo, de donde los de mayor impacto en la mejora de la Institución tienen prioridad. o. Para poder llevar a finalización de los proyectos se busca participen todas las áreas para asegurar su buen funcionamiento, siendo crucial la colaboración y el consenso de todas las áreas involucradas. p. Se cuenta con centros de cómputos y software para el registro académico y notas, además de la contabilidad. q. También se tiene una persona para el soporte técnico y el personal está capacitado para realizar reportes y hacer otros usos, así como realizar investigaciones en internet, revisar su correo entre otros, cada persona tiene acceso a computadora de acuerdo a sus funciones. r. No se cuenta inmediatamente con el registro de la inversión en tecnología de los últimos ejercicios, pero si se han hecho inversiones en software de notas y en enero de este año se impartió la última capacitación al personal técnico.
--	--

V. Análisis de la información: áreas de oportunidad

Este apartado contiene resultados del análisis de la información, recopilada en el diagnóstico integral. Aquí, se consolida toda esa información obtenida en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios por intervenir, según son descritos en la siguiente tabla:

Sub-áreas analizadas	Fundamentos/Consecuencias al superar la debilidad
1. Dirección estratégica	Fundamentación: Tres elementos fundamentales para una organización, sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo, son su visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos. Esto, porque dichas áreas definen la razón de ser de la Escuela, el motivo por el cual existe. La Escuela Cristiana Oasis cuenta con un marco estratégico definido, pero a su vez incompleto con base en los lineamientos esenciales bajo los cuales se rige la estructura de un marco estratégico.

	Por lo anterior, es necesario establecer la visión, la misión y los objetivos estratégicos, donde éstos son resultados específicos que la Escuela intenta lograr, para cumplir con su misión básica. Son indispensables para lograr el éxito de la empresa. Estos objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. Consecuencias al superar la debilidad: Como mínimo, éstas pueden ser: a. Establecer el rumbo de la Escuela Cristiana Oasis y lograr que los empleados se identifiquen con la empresa. b. Definir la misión, la visión y los valores, ayudará a mantener la claridad y consistencia del propósito de la empresa, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se debe tomar. c. Con los valores se induce a que los empleados mejoren su desempeño.
--	---

	d. Los objetivos estratégicos se establecen claramente, para que la empresa conozca qué es lo que quiere lograr y tomar decisiones en línea con eso. e. Conocer y establecer una meta de crecimiento. f. Desarrollar una estrategia que busque mayor rentabilidad. g. Diseñar y desarrollar una estrategia que busque los objetivos planteados.
2. Estructura organizacional	Fundamentación: En la Escuela Cristiana Oasis no existe una estructura organizativa formal. La gran ausente es la división del trabajo, atendiendo al requerimiento de cada función. Hasta ahora, se labora bajo un orden dado de palabra y escrito de manera no formal. La estructura indicada, lleva consigo la creación del manual de organización y funciones, que permita el orden en proceso y funciones, en el sentido de ubicar a las personas en el nivel donde les corresponde, con los grados y niveles de autoridad y de responsabilidad acordes al puesto que desempeñen.

	La ausencia de la estructura organizativa, y la carencia de un manual, entorpecen los procesos, aumenta los costos, prolongan los tiempos de ejecución de las actividades y de la toma de decisiones y diluye las responsabilidades. Consecuencias al superar la debilidad: a. Definición de los niveles de autoridad y de responsabilidad en la empresa. b. Asignación de funciones, de acuerdo con el perfil definido para cada puesto. c. Distribución de tareas, actividades y funciones de acuerdo con criterios de idoneidad. d. Eliminación de la dualidad de mando. e. Agilización de los procesos. f. Disminución de tiempos para ejecutar las funciones asignadas.
--	--

3. Gestión de calidad	Fundamentación: En las sub áreas de control de calidad y aseguramiento de la calidad, se observan mayores deficiencias, porque no hay un proceso que certifique los servicios. Esto genera una falta o deficiencia de la calidad y su aseguramiento. Por otro lado, es necesario contar con una certificación de un alto estándar para dar un aseguramiento continuo a la calidad de la Escuela. Consecuencias al superar la debilidad: a. Se optimizarán los controles de calidad, dando un plus para los requisitos de la acreditación internacional ACSI, que certificará internacionalmente la calidad institucional, la que se está trabajando paralelamente como equipo consultor.
-------------------------------------	---

4. Mercadeo y ventas	Fundamentación: En cuanto a la sub área gestión de ventas y comunicaciones, la Escuela Cristiana Oasis no cuenta con un plan de promoción y comunicación de sus servicios educativos. Esto vuelve imperioso un cambio, con un diseño que permita a los clientes tener la información de los servicios que se ofrecen, como también de la calidad y virtudes de estos. Consecuencias al superar la debilidad: a. Se logrará abarcar un mercado más amplio de clientes potenciales que aún no conocen de la Escuela obteniendo un mejor posicionamiento y mayor índice de solicitudes de nuevo ingreso de alumnos.
------------------------------------	--

VI. Acciones clave de éxito para implementar

Acción clave para implementar
1. Dirección estratégica: Revisión, actualización y mejora del marco estratégico (fase filosófica) de la ECO. Es decir, de la visión, la misión y los valores. Además, se plantearán los objetivos estratégicos. 2. Estructura organizacional: Elaboración de un manual de organización y funcionamiento.
Otras intervenciones
3. Gestión de calidad: Desarrollo de herramientas tecnológicas, que apoyen los requisitos de la acreditación ACSI, por medio de un software para la biblioteca y el control de nutrición de los estudiantes. 4. Mercadeo y ventas: Elaboración de un plan de promoción.

VII. Conclusiones

1. La Escuela Cristiana Oasis de Santa Ana es una Institución Cristiana de educación bilingüe dedicada a impartir enseñanza académica desde kínder hasta bachillerato, con base en principios y valores bíblicos. Es la segunda Institución de 4 establecidas en el país. Fue fundada en 1991, por el pastor Mauricio Barrientos, al observar la necesidad de los miembros de la comunidad cristiano-evangélica de la zona occidental, de contar con opciones para educación de alta calidad, con principios teocéntricos.
2. El área de la educación es un mercado muy competitivo sobre todo en el área de instituciones de denominación religiosa, ofreciendo el servicio de educación con el valor agregado de practicar muy estricta y abiertamente valores cristianos, en todo el país sin excepción en la zona occidental en donde radica la Escuela Cristiana Oasis este mercado es un sector muy apretado y competitivo en donde cada Institución debe trabajar duro en ideas para poder sobresalir de los demás.

3. La Escuela Cristiana Oasis está trabajando constantemente bajo la práctica de sus valores en servir de la mejor manera a sus clientes, buscando estrategias que le permitan dar un servicio de una muy alta calidad que esté al alcance de las familias que tienen ingresos aún por debajo del promedio, esto le ha permitido modernizarse tanto en su infraestructura como en su sistema académico, posicionando a la Institución entre las mejores 5 de la zona y aun así no recibir la atención y la apertura en el mercado que deberían tener en base a su calidad ya que aún hay un segmento muy grande de clientes potenciales que no conocen la Escuela ni sus servicios.
4. La Escuela Cristiana Oasis en la actualidad se encuentra en una fase de acreditación internacional con la ACSI (Association of Christian Schools International) en donde debe cumplir una serie de requerimientos muy complejos para obtenerla, a la vez el poder hacerlo le dará un realce muy grande a la Institución, se ha visto desde ya que con solo el hecho de anunciar que están bajo esta evaluación para poder acreditarse ha llamado mucho la atención de sus clientes quienes lo han visto de muy buena manera, esto le permitió este año obtener un porcentaje de matrículas un poco mayor al habitual.

5. La Institución funciona bajo una política de selección de alumnos muy estricta en donde en su gran mayoría solo se reciben alumnos nuevos en los niveles más bajos, desde kínder hasta primer grado, solo en ocasiones verdaderamente especiales se permite el nuevo ingreso de alumnos en grados superiores, a su vez a todo nivel de nuevo ingreso se solicita una estricta documentación de buena referencia del alumno como de la familia, sobre todo el requisito más grande es que deben pertenecer de forma activa a una iglesia cristiano evangélica comprobándolo con una carta pastoral de la iglesia en donde se congregan como referencia personal de toda la familia.

VIII. Recomendaciones

Las recomendaciones del equipo consultor, están planteadas para cada una de las áreas analizadas, a saber:

1. Dirección estratégica:

- a) Aplicar y dar seguimiento a la visión, misión y valores propuestos en la Institución, la dirección hacia la meta totalmente clara que proporciona la visión, el conocimiento del negocio que refleja la misión, la aprehensión de los valores por parte del personal haciéndolos parte esencial de la identidad de la Institución, la unificación de los esfuerzos que esto conlleva, el mayor compromiso de los colaboradores, la lealtad, son la columna vertebral que le dará a la Institución la consolidación del éxito, la oportunidad de crecer, abrirse camino en el mercado y expandirse aún más.

2. Estructura organizacional:

- a. Implementar el manual de organización y funcionamiento, para definir las funciones, jerarquías y actividades, necesarias para lograr los objetivos, de manera que se coordine racionalmente, facilite el trabajo y sea más eficiente.
- b. Divulgar el manual de organización y funcionamiento, entre el personal, para que todos conozcan la estructura de la Institución, los niveles y las relaciones de autoridad y de responsabilidad.
- c. En base al manual de organización y funcionamiento se debe realizar la delegación eficiente de responsabilidades, de esta manera evitar la dualidad de mando y optimizar los procesos realizándolos con la menor cantidad de recursos posibles atendiendo siempre a mantener la calidad.

3. Gestión de la calidad:

- a. La implementación y puesta en marcha del software de manejo de la biblioteca y de control de nutrición de los estudiantes, lo cual permitirá un mejor control de calidad del servicio para con los alumnos como también un mejor control del rendimiento académico por alumno, de esta forma se optimizarán los controles de calidad, dando un plus para los requisitos de la acreditación internacional ACSI, que certificará internacionalmente la calidad institucional, lo que paralelamente a esta consultoría se está trabajando como equipo consultor.

4. Mercadeo y ventas:

- a. La implementación y puesta en marcha por parte del personal de la Institución del plan de promoción propuesto en esta consultoría, planeando lo antes posible las actividades sugeridas que permitirán una mayor apertura hacia el mercado dando a conocer la alta calidad y modernas instalaciones que la Institución posee a clientes potenciales que aún no conocen de la Escuela, permitiendo aprovechar el inicio temprano de recibimiento de solicitudes de nuevo ingreso para poder ser evaluadas detenidamente.

- b. Como equipo consultor se propone el cambio de nombre de la Institución para que pueda mostrarse en inglés como Oasis Christian School. Esto permitirá dar un impacto positivo directo a todo el segmento de mercado del que la Escuela es parte y poner en realce el hecho de ser una Institución bilingüe, por otro lado se evita la confusión cultural de parte de clientes potenciales que al escuchar como primer nombre “Escuela” la Institución sea planteada en la mente de estos como una simple Institución pública.
- c. Se recomienda a la Institución el cambio e inclusión de un nuevo logo propuesto en este trabajo de consultoría, que va de acuerdo con la esencia de la Institución y explicado de manera detallada en este informe, actualmente la Institución no cuenta con un logo específico que los identifique, esto será una ventaja para poder darse a conocer al mercado y se cree impactará de manera positiva en la comunidad estudiantil de la Institución al sentirse identificados con los valores que la Institución practica los cuales se ven reflejados en este logo.

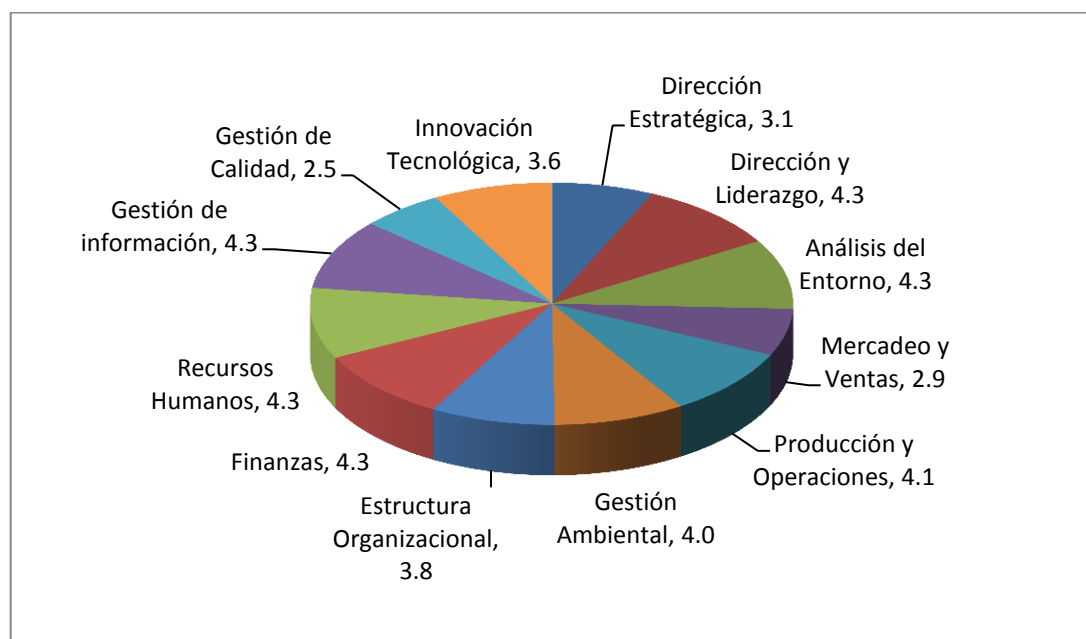
- d. Como equipo consultor proponemos la renovación de la página web de la Escuela, incluyendo visitas virtuales las cuales ayudarán de una manera más sencilla a dar a conocer la moderna infraestructura con la que cuentan y a la vez añadir módulos de Escuela para padres en línea como también el manejo de tareas y actividades ex aula con los alumnos por medio de esta, facilitando el análisis de datos estadísticos de notas, asistencias, exámenes, etc.
- e. Este trabajo de consultoría propone la implementación de la estrategia de repartición de hojas volantes como una vía fácil y económica de dar a conocer la Institución a los clientes potenciales que aún no conocen de la Escuela, para esto se presenta un modelo de hoja volante para ser utilizado y repartido en las zonas más transitadas de la zona occidental.
- f. Para acercar a la comunidad cristiano evangélica a la Escuela y llegar a la mente de clientes potenciales que aún no son parte de la Institución, se recomienda la puesta en marcha del plan Open House propuesto, donde se deben programar días en específico donde se pueda mostrar las instalaciones en pleno funcionamiento y en un ambiente controlado a grupos limitados de personas por turnos, esto permitirá a clientes potenciales ver la calidad académica con la que se trabaja como también conocer las modernas instalaciones con las que cuenta la Institución.

- g. Se recomienda adaptar la planificación propuesta para realizar ferias de logros a llevarse a cabo una vez por año, donde se abra la Escuela a la comunidad y se le permita a los alumnos desarrollar proyectos grandes y mostrarlos terminados y funcionando en este evento siendo premiado el mejor de ellos, esto le permitirá a la Escuela un mayor acercamiento y empatía con la comunidad, como también una manera práctica y alterna de generar ganancias para la Institución para ser utilizados en actividades ex aula con la comunidad estudiantil, como viajes programados o fiestas, esto por medio de la venta de comida, dinámicas, un torneo relámpago de futbol, etc. Esto servirá como un incentivo para los alumnos y será un punto clave que permitirá tener un ambiente de armonía y empatía en todas las áreas de Institución.

IX. Desarrollo de las acciones clave de éxito

Como la Escuela Cristiana Oasis es una Institución con 24 años en el área de servicios educativos, que busca posicionar su marca en el mercado, debe implementar las soluciones propuestas en las áreas de oportunidad y considerar las recomendaciones sugeridas.

Figura No. 1. Escuela Cristiana Oasis. Áreas de oportunidades identificadas en diagnóstico integral mayo, 2015.



Fuente: Elaboración propia, con base en metodología de la herramienta de diagnóstico integral.

1. Primera acción clave de éxito

a. Área: Dirección estratégica

i. Visión:

Si no se tiene claro que quiere lograrse y la meta que se debe y quiere cumplir en el futuro y con esto el camino que se debe recorrer para alcanzarlo es imposible hablar de estrategia. La visión debe, expresamente, ampliar el horizonte de oportunidades de la empresa, esta es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa, a los ojos de los propietarios, clientes, trabajadores, proveedores y a la vez le da sentido al trabajo de la Institución.

Enunciado de visión para la Escuela Cristiana Oasis:

“La Escuela Cristiana Oasis se desempeña para ser la Institución Cristiana educativa de mayor excelencia académica y reconocimientos nacional e internacional, trabajando para formar líderes integrales que sean ejemplos para seguir en sus labores profesionales y personales, cumpliendo con los propósitos de Dios”.

ii. Misión:

La misión refleja el conocimiento que la empresa tiene de su negocio, como también de la ruta que debe seguir para lograr alcanzar cumplir con su visión. Describe en qué negocio está la organización y cómo se desempeña.

Enunciado de misión para la Escuela Cristiana Oasis:

Somos una Institución comprometida con el bienestar de nuestros estudiantes y sus familias, brindamos excelencia en educación académica bilingüe, al alcance de la comunidad cristiana del occidente del país y basada en la constante innovación tecnológica para el aprendizaje. Trabajamos cada día para crecer y brindar servicios en un ambiente óptimo, con integridad y profesionalismo en el trabajo y la relación con nuestros actores sociales. Todo esto con un personal altamente calificado y comprometido con el trabajo y el servicio a Dios.

iii. Valores:

Los valores estratégicos representan el pensamiento, creencias y filosofía de la alta dirección respecto al negocio y el camino hacia el éxito, considerando tanto la situación actual como el futuro para trabajar bajo un punto real.

Desde el punto de vista del equipo consultor los valores son la necesidad de la alta gerencia de trabajar con la Institución como una extensión de su identidad y de su vida, reflejado en ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias manteniéndose siempre como la esencia del funcionamiento.

Enunciado de los valores para la Escuela Cristiana Oasis:

- 1) Piedad en todos sus actos
- 2) Lealtad ante cualquier circunstancia
- 3) Integridad monolítica
- 4) Excelencia
- 5) Confianza a toda prueba

Matriz axiológica de valores:

La matriz axiológica ayuda y sirve de unidad para formular la escala de valores que debe cumplir toda la Institución.

La siguiente es la matriz axiológica de la Escuela Cristiana Oasis. En dicha matriz se identifican los grupos de interés o “Stakeholders” y se relacionan con los valores promovidos por la Institución.

Referentes de la Institución Valores	Destinatarios de nuestros servicios	Cooperantes	Autoridades de la iglesia	Proveedores	El Estado	Empleados	Medio ambiente
1) Piedad	X	X	X	X		X	X
2) Lealtad	X	X	X	X		X	X
3) Integridad	X	X	X	X	X	X	X
4) Excelencia	X	X	X	X	X	X	
5) Confianza	X	X	X	X	X	X	

Con base en la referida matriz, los valores que la Escuela Cristiana Oasis impulsa, promueve y practica son los siguientes:

Valor

Significado

1) Piedad:

La Escuela Cristiana Oasis cree firmemente que la piedad es la capacidad de velar por el bien de los demás antes que el propio, despojarse de cualquier derecho o privilegio para poder servirle a quien en verdad lo necesita y poner en práctica el amor al prójimo en cada acción que se ejecute.

- 2) Lealtad:** Es la capacidad del ser humano de sentir respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia las personas a quienes servimos, jamás vender nuestro estandarte y defenderlo ante los demás.
- 3) Integridad:** La integridad hace referencia a lo correcto, educado, atento, probo e intachable, honesto, justo y ante todo defensor de las injusticias, por lo cual la Institución debe ser conocida en todos sus niveles, aspectos y en todas sus prácticas.
- 4) Excelencia:** La excelencia es una palabra que permite resaltar la considerable calidad que convierte a un individuo u objeto en merecedor de una estima y aprecio elevados. La noción de excelencia, por lo tanto, se relaciona a la idea de perfección y a las características sobresalientes, el término señala aquello que está por encima del resto, la excelencia para la Institución es la descripción absoluta de Dios y sus obras.

- 5) Confianza:** Para la Escuela Cristiana Oasis la confianza es la piedra angular de su trabajo, es brindar la seguridad a todo el que rodea a la Institución de que nuestro trabajo es incorruptible y totalmente recto.

La matriz axiológica muestra el compromiso de la Institución con:

a) Destinatarios de nuestro servicio

Valores:

- 1) Piedad: En todas nuestras acciones dentro y fuera de la Institución para ser ejemplo para nuestros alumnos.
- 2) Lealtad: Hacia cada uno de nuestros valores que nos hace darle el servicio que se merecen a nuestros alumnos y hacia los padres de familia que son quienes nos dan su confianza.
- 3) Integridad: En nuestra enseñanza y en nuestra gestión para con nuestros alumnos y para con nosotros mismos.
- 4) Excelencia: Para brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes.
- 5) Confianza: Integración y coordinación con los diferentes responsables de cada proceso en cada iniciativa impulsada para dar una mejor atención a cada alumno.

a. Cooperantes

Valores:

- i. Piedad: Estar atentos y empáticos de cada una de las necesidades de nuestros cooperantes para poder motivarlos.
- ii. Lealtad: Para la Institución y cada persona que la apoye trabajando siempre de la mano por un bien común para la Institución.
- iii. Integridad: Ser correctos y educados con cada persona para lograr un ambiente de colaboración empático y agradable.
- iv. Excelencia: En el manejo de toda la gestión.
- v. Confianza: En el manejo de toda la gestión y, específicamente, de los recursos asignados.

b. Autoridades de la iglesia

Valores:

- i. Piedad: En todas nuestras acciones fuera y dentro de la iglesia de la cual dependemos.
- ii. Lealtad: A la iglesia de la cual dependemos y lealtad a Dios por sobre todas las cosas.
- iii. Integridad: Para llevar cada una de nuestras acciones dentro y fuera de la Institución como las leyes de Dios lo exigen.
- iv. Excelencia: En nuestra vida espiritual para darle una mejor guía a cada uno de los alumnos ayudándoles a crecer bajos los principios cristianos.

- v. Confianza: En que cada acción o gestión desarrollada será bajo los principios y valores cristianos que son nuestra esencia y principal aporte a nuestros clientes.

c. Proveedores

Valores:

- i. Piedad: En el ejercicio de nuestros negocios atendiendo siempre a dar y recibir la mejor de las atenciones ya que ambas partes dependemos el uno del otro para servir con calidad.
- ii. Lealtad: Exigir a nuestros proveedores el cumplimiento de su calidad en los productos y los tiempos de entrega establecidos.
- iii. Integridad: En el manejo de todos los negocios y compras y pagos que se realicen.
- iv. Excelencia: En el cumplimiento de nuestras obligaciones para con los proveedores, como el pago a tiempo por los servicios prestados.
- v. Confianza: En el cumplimiento de nuestras obligaciones.

d. El Estado

Valores:

- i. Integridad: En el manejo de toda la gestión.
- ii. Confianza: En el respeto a las normas, disposiciones y demás lineamientos del estado, tanto generales, como los específicos para las instituciones educativas.

e. Empleados

Valores:

- i. Piedad: Buscando siempre el bien común para con los empleados siendo empáticos a sus necesidades para alcanzar un ambiente laboral agradable y productivo.
- ii. Lealtad: Hacia cada uno que muestre lealtad con la Institución para darles la motivación necesaria para forjar su identidad y entrega a la Institución.
- iii. Integridad: En el cumplimiento de las obligaciones, con el apoyo, respaldo y soporte institucional
- iv. Excelencia: En el manejo de toda la gestión.
- v. Confianza: En el ejercicio de las competencias para con todos los empleados.

f. Medio ambiente

Valores:

- i. Piedad: En el apoyo de iniciativas que protejan y conserven toda forma de vida.
- ii. Lealtad: En el manejo de toda la gestión hacia el medio ambiente para velar por su preservación.
- iii. Integridad: En cada acción que se haga para tratar de hacer conciencia a la comunidad y a los que nos rodean sobre la preservación de los recursos.

iv. Objetivos estratégicos:

1) Objetivos estratégicos de la Escuela Cristiana Oasis

- a. Aumentar en un 10% la matrícula en los siguientes 2 años
- b. Incrementar el rendimiento académico en 20% en los próximos 3 años
- c. Obtener la acreditación internacional de ACSI en un lapso de 2 años

Razones:

- 1) La Institución puede aumentar su oferta con base en la capacidad instalada total en un 20%. El aumento del 10% en no más de 2 años le permitirá, a la vez, expandir más su infraestructura aumentando su capacidad instalada, cubriendo el aumento en la demanda que se pretende lograr con las nuevas estrategias de promoción propuestas.
- 2) Por medio de los nuevos controles por implementar en la nutrición y estado físico de los alumnos, en conjunto con su rendimiento académico, y el acceso a una herramienta interactiva para tener una experiencia más personalizada de investigación dentro de la biblioteca y sus libros de texto, se pretende alcanzar un aumento del 20% en el rendimiento académico de los alumnos de la institución en no más de 3 años. Además de los nuevos estándares que deberán regir a la institución en los próximos 2 años, para cumplir con la acreditación internacional ACSI que le permite elevar la calidad del aprendizaje.

El cambio en la cultura de una empresa, en todos los aspectos que conllevan su marco estratégico, no es algo que debe ser tomado a la ligera, puesto que se trata de la identidad de esta por medio de su personal. El personal debe ser el principal involucrado en adoptar estos cambios y ponerlos en práctica, para forjar un camino hacia las mejoras propuestas dentro del marco estratégico de la institución, cuya finalidad es llevarla a un nivel de calidad más alto.

Para que los empleados de la institución puedan adaptarse de mejor manera hacia la nueva visión de la empresa, por medio de su nuevo marco estratégico, se proponen los siguientes escenarios:

- 1) La impresión de varias copias de la nueva visión, misión y valores de la institución para ser enmarcados y distribuidos para su exhibición en las zonas de mayor tránsito de personal, alumnos y padres de familia, como también en cada área de trabajo de la Escuela, para estar más en contacto con el público objetivo que debe adoptar la nueva cultura propuesta.

- 2) Se debe convocar a una reunión general de padres de familia, alumnos y personal de la Institución, para la presentación formal del nuevo marco estratégico adoptado. Ahí mismo, exponer los cambios positivos que se quiere alcanzar con este cambio cultural y, a su vez, pedir el involucramiento de cada uno en la implementación y aplicación de cada aspecto del nuevo marco estratégico.
- 3) Se debe hacer referencia al nuevo marco estratégico en cada una de las reuniones internas de la Institución, tanto a niveles de dirección como con el personal operativo; mostrar los objetivos estratégicos y el nivel de involucramiento que debe tener cada área en el cumplimiento de estos, lo cual alinea a toda la estructura organizativa en el alcance de la visión.
- 4) Dar a conocer el nuevo marco estratégico en las reuniones generales de padres de familia y exponer la manera cómo los elementos de este impactaran de manera positiva en el rendimiento de los alumnos. Esto debe mencionarse en cada reunión general, durante un lapso de por lo menos 6 meses.

5) Objetivos estratégicos por área de oportunidad de mejora

a) Dirección estratégica

Objetivo estratégico:

Hacer de la visión, la misión y los valores, en un plazo de seis meses, parte de un credo que los empleados no solo aprenderán, sino que también interiorizarán para ponerlo en práctica en el desempeño de sus actividades y hacerlo parte de sus vidas, haciéndose a sí mismos parte esencial de la identidad de la Institución.

Razones:

- i. El credo es clave para lograr éxito. Las empresas líderes en su industria así lo han demostrado.
- ii. La constante mención y aplicación del plan estratégico en las actividades diarias de cada uno de los niveles jerárquicos hará que los empleados conozcan mejor dichos elementos, los interioricen, los pongan en práctica, los reflejen y los transmitan.
- iii. Al adoptar esta acción clave abonará a mejorar la calidad en el servicio de la Institución haciéndola más competitiva en el mercado.

b) Estructura organizacional

Objetivo estratégico:

Lograr en un año máximo, conformar la estructura organizacional de la Escuela Cristiana Oasis, reflejada en el organigrama y en el manual de organización y funcionamiento propuestos, contribuyendo así, a la identificación de autoridades, funciones y un mejor desempeño del personal.

Razones:

- i. Con esta herramienta la Escuela Cristiana Oasis cumplirá un requisito importante para lograr la acreditación ACSI.
- ii. La Escuela Cristiana Oasis tendrá en esta herramienta una ventaja y facilidad que le permitirá realizar la más eficiente distribución de tareas, actividades y funciones de acuerdo a criterios técnicos, lo que le permitirá alcanzar un óptimo nivel de calidad y funcionamiento.
- iii. Contar con la estructura organizativa y el manual de organización y funcionamiento, ayudara a hacer más eficientes los procesos y recursos minimizando problemas o errores.
- iv. Mejorará el clima organizacional, porque evitará posibles roces derivados de la usurpación de funciones y de la dualidad de mando.

- v. Evitará que las responsabilidades sean fácilmente eludidas, pues cada quien conoce el papel que juega dentro de la Institución, por lo que cualquier error o virtud de su trabajo será entera responsabilidad del encargado, quien a su vez al encontrarse en un ambiente laboral agradable tendrá las suficientes herramientas para desenvolverlo.

c) Gestión de la calidad

Objetivo estratégico:

Por medio de una herramienta tecnológica que apoye la acreditación internacional ACSI, bajo la cual está siendo evaluada la Institución lograr optimizar los controles de calidad monitoreando más de cerca a los alumnos, por medio de una estricta revisión y evaluación de su trabajo en la biblioteca y el control su nutrición lo cual está enlazado de manera directa en su rendimiento académico.

Razones:

- i. Estos controles de calidad en el rendimiento de los alumnos son parte principal de los requerimientos que la ACSI, está exigiendo para otorgar la acreditación internacional a la Institución.
- ii. Por medio de esta herramienta se podrá enlazar todas las áreas de evaluación de los alumnos y se podrá identificar puntos específicos bajos, que requieran de atención especial, de esta manera se podrá mantener un promedio alto en el rendimiento académico y social de cada estudiante.

- iii. Le permitirá a la Institución llevar un control más eficiente de los registros académicos como también del funcionamiento y modernización de su biblioteca, la cual es un punto importante en la acreditación internacional para la que están siendo evaluados.

d) Mercadeo y ventas

Objetivo estratégico:

Que la Escuela Cristiana Oasis pueda adaptarse en un lapso de 3 meses al nuevo plan de promoción propuesto y ponerlo en práctica, para dar más apertura a la Institución dentro del mercado y volverla más atractiva a los clientes.

Razones:

- i. La implementación de esta herramienta le permitirá a la Escuela Cristiana Oasis darse a conocer a un mercado de familias Cristianas más amplio, lo que le permitirá aumentar las solicitudes de matrícula y a su vez seguir funcionando bajo su estricto control de selección de alumnos de nuevo ingreso.

- ii. La Institución podrá dar a conocer bajo estos lineamientos sus amplias y modernas instalaciones así como también poner en evidencia la alta calidad de su enseñanza como una Institución certificada y bilingüe y a su vez percibir ingresos adicionales con las diferentes actividades ofrecidas a las familias de la comunidad Cristiana de occidente que estrecharán los lazos entre esta y la Institución haciéndola más atractiva a los ojos de clientes potenciales.

2. Segunda acción clave

a. Área: Estructura organizacional:

Los manuales de organización y funcionamiento, son documentos herramienta que permiten definir procesos en forma ordenada y concreta, con el fin de informar y orientar a los empleados en sus labores dentro de la Institución, consolidando los criterios de desempeño y planes de acción que se deberá seguir para cumplir con los objetivos trazados.

Los manuales de organización y funcionamiento representan una guía útil y práctica, utilizada como herramienta puntal para la organización y la comunicación entre todos los que conforman la Institución, estos establecen claramente los objetivos, las normas, políticas y los procedimientos de la Institución. Por esto, son esenciales para lograr eficiencia en la administración.

(Ver anexo 1)

3. Tercera acción clave

a. Área: Gestión de calidad

En la gestión de la calidad la Institución se encuentra muy interesada en sistematizar el control de la misma, razón por la cual se están certificando con un organismo internacional (ACSI), para tener un enfoque integral de la calidad de la educación.

Uno de los puntos exigidos por la certificación es la medición de la nutrición y salud de los alumnos, para lo cual se desarrolló un software de control de consulta (**Ver el anexo 2**), en el cual se maneja la base de datos donde se registran los pesos y consultas realizadas por los estudiantes en la clínica de la Institución y se utiliza la misma base de datos de las calificaciones, por lo que ya se tienen ingresados los datos de los alumnos.

Otro punto importante para la certificación es la utilización de la biblioteca, para lo cual es necesario documentarlo, por lo que otra de las opciones del software es la gestión de los libros de la biblioteca, registro de entradas y salidas de los libros, y ubicaciones en la biblioteca, esto mejorará mucho el perfil de la biblioteca.

A todo esto debe agregársele que se ha trabajado en estos dos puntos en específico, puesto que son en los que debía comenzar desde cero para cumplirlos.

El proceso de acreditación ACSI requiere del cumplimiento de 10 criterios de los cuales, en 8 de estos ya se cuenta con el conocimiento y el material para poder ser implementados, solo requiere de una organización encaminada a estructurarlos y finalizarlos, mientras que en los otros dos se encuentra reflejada buena parte de este trabajo de consultoría.

Los 10 criterios por cumplir son los siguientes:

1. Filosofía y fundamentos, valores visión y misión.
2. Administración y liderazgo, consejo directivo, planeación estratégica, administración financiera, todo lo estratégico y administrativo.
3. Comunidad hogar y servicios estudiantiles, servicios que la escuela ofrece a los estudiantes
4. Personal docente y todo lo que tiene que ver con recurso humano.
5. Programa académico.
6. Servicios de biblioteca y tecnología
7. Plan de seguridad
8. Infraestructura
9. Carácter de los estudiantes valores y desarrollo espiritual
10. Plan de mejora continua

Como equipo consultor y en apoyo a este proceso se trabajó en conjunto con las autoridades de la Escuela, con base en cronogramas para establecer tiempos de entrega de avances del trabajo de cada uno de estos

criterios, así como la asignación de responsabilidades específicas en cada uno de los involucrados en el proceso.

Por medio de la división de tareas específicas, a partir de cada criterio general, lo cual reflejaremos a continuación se presenta el cronograma con que se trabajó:

1. Manual general de políticas y procedimientos. Carlos Polio/Jaime León
2. Programa de estudios de todos los niveles: Evidencias de currículo integrado./Course Maps, Planificaciones diarias. José Mario/Aida Chávez/Carlos Martínez
3. Planta de personal general, porcentajes de maestros certificados por ACSI, titulación que avala cada uno de los puestos. José Mario/Teté de Flores
4. Certificación de maestros que enseñan en inglés. José Mario/Teté de Flores
5. Presupuesto anual, estados financieros. Carlos Polio/Jaime León/Contabilidad.
6. Descripción de servicios estudiantiles. Lídice León/Directores y coordinadores
7. Plan de desarrollo de personal por áreas. Comité de Directores/Jaime León.
8. Relación de maestros bilingües para hacer frente a la carga académica en ese idioma. José Mario/ Aida Chávez/Carlos Martínez
9. Programa de inducción de maestros y personal. Comité directores/Jaime León

10. Programa de evaluación de estudiantes. José Mario/Coordinadores
11. Manual de personal y descripciones de puesto. Asesores/Jaime León/Carlos Polio/Directores y coordinadores
12. Biblioteca, plan de desarrollo, evidencias de uso y operaciones. Karla Ramírez/Lídice de León
13. Plan de Emergencia, implementación y evidencias de su ejecución. Carlos Espadero/Comité de seguridad
14. Políticas de salud, seguridad, nutrición y sus evidencias. Carlos Espadero/Comité de seguridad
15. Mejoras a la planta física y espacios de instrucción. Carlos Polio/Jaime León/Mauricio Molina
16. Perfil del estudiante y medición del alcance de los objetivos. José Mario/Coordinadores
17. Plan de mejora del ambiente escolar, que se ha hecho? (evaluaciones)
Decisiones tomadas, resultados. Comité de directores
18. Estadísticas. Comité de directores
19. Estatus del auto – estudio Lídice de León/Andrea Pineda
20. Plan de mejoras continuas comité directivo
21. Presupuesto y planes para visita final. Jaime León/Lídice León/Carlos Polio
22. Evaluación de indicadores a la fecha, llenar la ficha en base a una última revisión. Lídice León/Andrea Pineda

Cronograma de actividades:

Del punto 1 al 6 trabajar en la semana del 13 de abril - 26 de abril, 2 semanas con envío de reporte de avances por semana los días sábado.

Días 13 abril -15 de abril, asignación de tareas y recopilación de información.

Días 16 abril -18 de abril, elaboración de documentos.

Días 19 abril -21 de abril, presentación y revisión de documentos a coordinadores.

Días 22 abril -23 de abril, ejecución de correcciones finales.

Días 24 abril -26 de abril, revisión final e impresión de documentación aprobada por coordinadores.

Del punto 7 al 12 trabajar en la semana del 27 de abril -17 de mayo, 3 semanas con envío de reporte de avances por semana los días sábado.

Días 20 abril -26 de abril, asignación de tareas y recopilación de información.

Días 27 abril -3 de mayo, elaboración de documentos e implementación.

Días 4 mayo -10 de mayo, presentación y revisión de documentos a coordinadores

Días 11 mayo -13 de mayo, ejecución de correcciones finales.

Días 14 mayo -17 de mayo, revisión final e impresión de documentación aprobada por coordinadores.

Del punto 13 al 18 trabajar en la semana del 18 mayo -7 de junio, 3 semanas con envió de reporte de avances por semana los días sábado.

Días 18 mayo -21 de mayo, asignación de tareas y recopilación de información.

Días 22 mayo -27 de mayo, elaboración de documentos y planeamiento de implementación de planes de emergencia.

Días 28 mayo -31 de mayo, presentación, revisión de documentos e implementación de planes de emergencia ante coordinadores.

Días 1 junio -3 de junio, ejecución de correcciones finales a documentos y ajustes de la implementación de planes de emergencia.

Días 4 junio -7 de junio, revisión final e impresión de documentación aprobada por coordinadores.

Del punto 19 al 22 trabajar en la semana 8 junio- 30 de junio, 3 semanas con envió de reporte de avances por semana los días sábado.

Días 8 junio -10 de junio, asignación de tareas y recopilación de información.

Días 11 junio -16 de junio, elaboración de documentos.

Días 17 junio -20 de junio, presentación y revisión de documentos a coordinadores

Días 21 junio -24 de junio, ejecución de correcciones finales.

Días 25 junio -30 de junio, revisión final e impresión de documentación aprobada por coordinadores.

4. Cuarta acción clave

a. Área: Mercadeo y ventas

Para esta acción clave se desarrolló un “plan de promoción”, en donde se plantea la implementación y puesta en marcha de esta herramienta la cual permitirá a la Institución tener una mayor apertura hacia los clientes potenciales que aún no conocen de la Institución, este consta de una serie de acciones para que la Institución tenga más eco en el mercado y pueda acercarse más a la comunidad cristiano evangélica de occidente, el plan de promoción propuesto comprende acciones desarrolladas en base a los siguientes puntos.

- i. El cambio de nombre a la Institución para que sea escrito en inglés.
- ii. La inclusión de un nuevo logo de la Escuela.
- iii. La renovación de la página web.
- iv. Estrategia de repartición de hojas volantes.
- v. Realizar open house.
- vi. Ferias de logros.

Estos puntos han sido desarrollados dentro de la redacción del plan que se presenta, para poder ser utilizados por la Escuela Cristiana Oasis para poner en evidencia clara su calidad académica, moderna infraestructura y todas las ventajas que representa la Institución por encima de la competencia, este manual se presenta en el **anexo 3**.

X. Bibliografía

1. Bibliografía escrita

- a. Conti, Carlos, Dirección estratégica de empresas, 2011
- b. Fernández Ríos, Manuel, Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Editorial Díaz de Santos, volumen 1,1995.
- c. Ortega, Enrique, Fundamentos de marketing y su integración en la estrategia corporativa
- d. Kotler Philip, Keller Kevin, Dirección de marketing, duodécima edición, Pearson, Prentice Hall

2. Bibliografía electrónica

- a. www.estrategiza.com.ar
- b. www.gerencie.com
- c. www.gestiopolis.com
- d. <http://www.guerrasynavas.com/www.iupuebla.com>
- e. www.mitecnologico.com
- f. <http://xtratexia.com/www.recope.go.cr>
- g. www.slideshare.net
- h. <http://www.forbes.com.mx/>

Anexos

Anexo 1

Manual de organización y funcionamiento

Manual de organización y funcionamiento de la “Escuela Cristiana Oasis”

Equipo consultor:

Ing. Héctor Guillermo Jovel Ventura

Ing. José Mario Martínez Cuéllar

Ing. Willmer Hernán Torres Escalante



Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrados

San Salvador, El Salvador, agosto de 2015

Índice

Contenido	Página
Introducción	i
<i>Capítulo I</i>	1
<i>Generalidades del manual</i>	1
Objetivos	1
Políticas	2
Capítulo II	3
<i>Estructura organizativa</i>	3
Organización funcional	3
Descripción por niveles	3
a. Nivel de decisión	3
b. Organigrama Escuela Cristiana Oasis	4
c. Nivel de planificación y coordinación	5
d. Nivel de ejecución	5
Capítulo III	
<i>Descripción específica</i>	6
Consejo Directivo	6

Dirección General	8
Comités Directores	10
Consejo de padres	11
Subdirección de registro académico	12
Departamento de admisión	14
Departamento de recepción y colecturía	16
Subdirección de operaciones	17
Departamento de mantenimiento	18
Departamento de seguridad industrial y salud ocupacional	20
Dirección de administración	21
Departamento de contabilidad	23
Subdirección académica	25
Coordinación español	28
Coordinación inglés	30

Introducción

Este documento se elaboró con el propósito de describir la estructura de la ***“Escuela Cristiana Oasis”***. Proporciona, una herramienta administrativa, que servirá a la empresa para el desarrollo de las diferentes funciones y de esta manera, determinar y sistematizar las relaciones de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles y canales de comunicación establecidos. Asimismo, con la asignación de actividades, contribuye a proporcionar servicio con calidad a los “clientes” internos y externos, y contribuye a mejorar su funcionamiento.

El manual describe las funciones encomendadas a cada dependencia de la organización, a efecto de delimitar las responsabilidades, con dos propósitos fundamentales: evitar la duplicidad de tareas e identificar omisiones en las mismas. Con esto se logra, la ejecución correcta de las labores designadas al personal, propiciando la uniformidad en el trabajo, como servir de guía para el personal de nuevo ingreso.

El manual se organiza en tres capítulos. El capítulo I contiene las generalidades, donde se describen los objetivos y las políticas que se aplican a la empresa. El capítulo II, establece la estructura organizativa y la descripción por cada uno de los niveles jerárquicos. El capítulo III, describe cada una de las unidades organizacionales, tomando de base los niveles de autoridad, responsabilidad y el desarrollo de las diferentes funciones.

Capítulo I

Generalidades del manual

1. Objetivos

a. Objetivo general

Establecer la estructura organizativa de la Empresa **Escuela Cristiana Oasis**, definir sus elementos, las funciones, las responsabilidades, los niveles de autoridad y de responsabilidad de dichos elementos, así como las relaciones jerárquicas entre ellos.

b. Objetivos específicos

- i. Diseñar la estructura organizativa de la Empresa **Escuela Cristiana Oasis**, por medio de un organigrama funcional, de tipo vertical.
- ii. Describir los niveles de autoridad y responsabilidad.
- iii. Especificar las diferentes dependencias de la organización.
- iv. Establecer las responsabilidades y relaciones de mando entre los miembros que conforman la estructura organizativa.
- v. Definir las diferentes funciones y responsabilidades.
- vi. Simplificar a la empresa las diferentes funciones y tareas que desarrollan las dependencias de la organización.

- vii. Facilitar el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso y el adiestramiento y la orientación del personal en servicio.
- viii. Facilitar la identificación de necesidades de capacitación y la ejecución de programas diseñados para satisfacerlas.

2. Políticas

Para lograr la pertinencia de este manual, se establece las siguientes políticas:

- a. Es responsabilidad de la Subdirecciones, dar a conocer este manual al personal a su cargo. Esto, con el propósito de que todos los miembros de la Institución estén informados sobre la organización y los procedimientos internos que prevalezcan en sus respectivas unidades.
- b. Este manual deberá revisarse, por lo menos, una vez al año, para conocer su funcionalidad administrativa y actualizarlo, en función de los requerimientos que la nueva realidad exija a la Institución.
- c. Periódicamente, habrá una evaluación del desempeño de las funciones de cada uno de los miembros participantes en la administración.
- d. El personal que conforma la estructura de la empresa, deberán hacer un buen uso de los recursos puestos a su disposición.

Capítulo II

Estructura organizativa

1. Organización funcional

La organización formal de la entidad, comprende una serie de elementos distribuidos en diferentes niveles, cada uno con sus propias funciones que, de manera conjunta forman una estructura organizativa, orientada a lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos, descritos en el plan de trabajo de la empresa. Para un mejor entendimiento de esta estructura, en la figura no.1, se presenta el organigrama, que expresa gráficamente la estructura formal y se define y describe, en una forma General, a todos sus componentes, distribuidos en los diferentes niveles. Además, aparece un detalle de las especificaciones de cada unidad que integra la estructura organizativa.

2. Descripción por niveles

La estructura orgánica de la Empresa Escuela Cristiana Oasis, define los niveles de autoridad y responsabilidad siguientes:

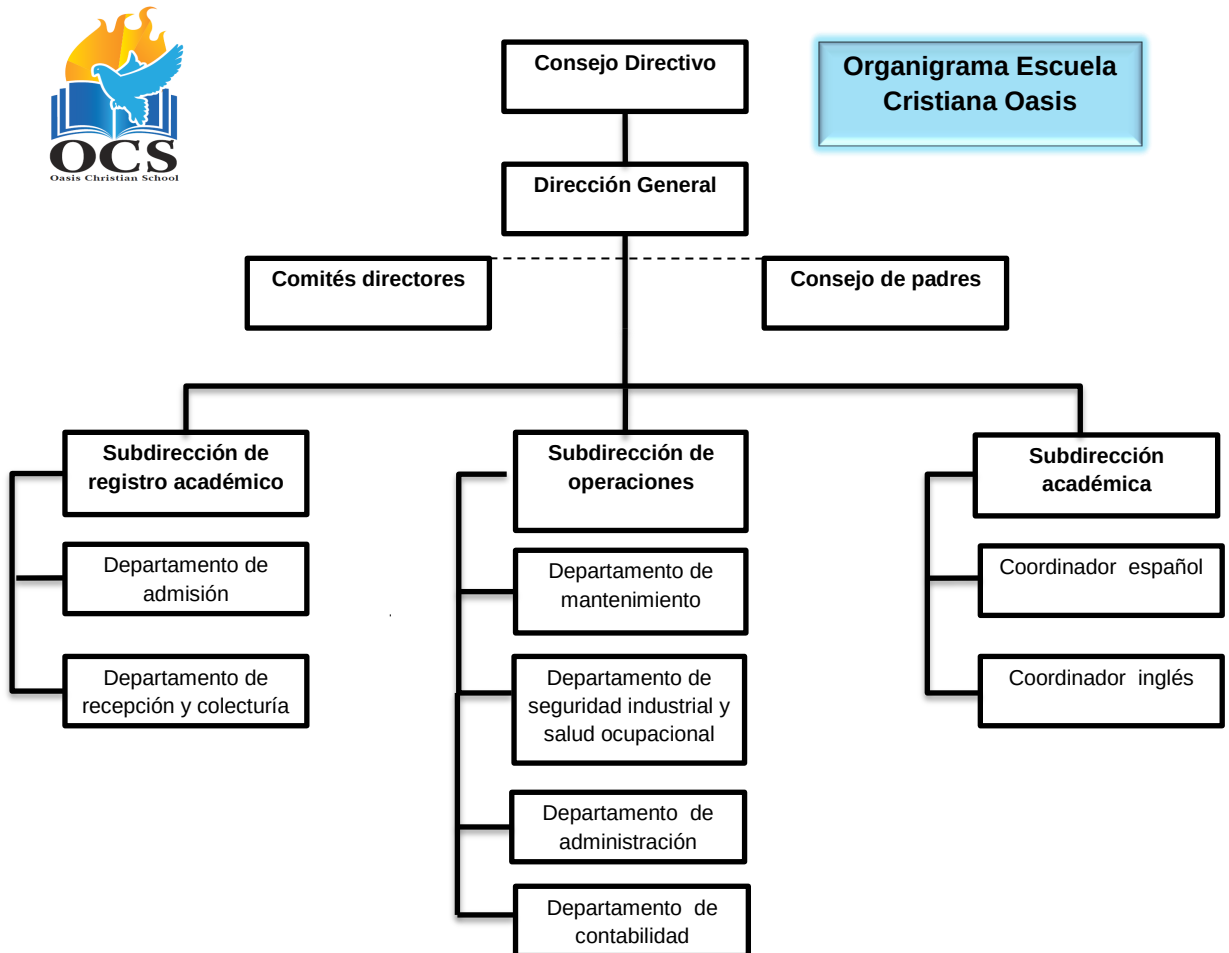
a. Nivel de decisión

Este nivel administra las políticas internas, las normas y los lineamientos Generales de trabajo. Está representado por:

- i. Consejo directivo.
- ii. Dirección general.

Figura No. 1

Organigrama Escuela Cristiana Oasis



Fuente: elaborado por el equipo consultor.

b. Nivel de planificación y coordinación

Nivel intermedio, responsable de planificar, coordinar, supervisar, y recomendar el cumplimiento de las políticas, las normas y los lineamientos de trabajo. Está integrado por:

- i. Dirección general.
- ii. Comités directores que está conformado por todos los subdirectores.
- iii. Consejo de padres conformado por los elegidos entre todos los candidatos propuestos por los padres de familia
- iv. Las siguientes Subdirecciones:
 - Subdirección de registro académico.
 - Subdirección de operaciones.
 - Subdirección académica.

c. Nivel de ejecución

Lo conforman las unidades responsables de ejecutar las políticas, las normas y los lineamientos de trabajo. Lo integran: Los jefes de los distintos departamentos: admisión, recepción y colecturía, coordinador español, coordinador inglés, administración, contabilidad, seguridad industrial y salud ocupacional, etc.

Capítulo III

Descripción específica

Con base en la estructura organizativa propuesta por el equipo consultor, este capítulo contiene la descripción específica de cada uno de los elementos que la integran.

1. Consejo directivo

- a. Nombre de la unidad** : Consejo directivo.
- b. De quién depende** : Es la autoridad máxima.
- c. A quién supervisa** : Director general.
- d. Función principal** : Es la máxima autoridad de la escuela, por lo tanto es el superior organismo de dirección académica y administrativa, cumple como función importante dictar disposiciones de carácter general en materia didáctica, disciplinaria y administrativa. Eligen al director académico y a cada coordinador de área, cuando fuere necesario modifican algunas políticas internas.
- e. Estructura** : No cuenta con estructura alguna.
- f. Funciones** : La asamblea general, además de las funciones establecidas en sus estatutos, desarrolla las siguientes funciones generales:
 - i. Aprobar, desaprobando y modificar los diferentes informes que presenta director general, ya sea memoria de labores, informes financieros, etc.

- ii. Aprobar o modificar los estatutos.
- iii. Determinar los emolumentos correspondientes a los empleados y asesores que laboran, cuando no se les haya fijado en los estatutos.
- iv. Elegir y dar posesión a los miembros de la junta general de accionistas.
- v. Destituir, por causas justificadas, a los miembros de consejo directivo y elegir a sus sustitutos.
- vi. Aprobar el reglamento interno de trabajo de la empresa y los documentos normativos y ejecutivos que sean necesarios.
- vii. Cumplir y hacer cumplir los estatutos y reglamentos que se dictaren.

g. Relaciones

- :
- i. Internas:
 - Con el director general.
 - Con diferentes direcciones de las dependencias de la escuela.
 - ii. Externas:
 - Con instituciones privadas.
 - Con instituciones del gobierno.

2. Dirección general

- a. Nombre de la unidad** : Dirección general.
- b. De quién depende** : Consejo directivo.
- c. A quién supervisa** : A las subdirecciones.
- d. Función principal** : Dirige, coordina, evalúa y controla la marcha diaria de la escuela. Además, vigila y verifica el adecuado funcionamiento de los servicios prestados, tramita y toma las decisiones adecuadas en relación con las quejas y solicitudes que los clientes, proveedores y trabajadores realicen.
- e. Estructura** : Para lograr sus objetivos y desarrollar su función principal, está integrada por las siguientes direcciones:
 - i. Dirección de registro académico.
 - ii. Dirección de mantenimiento.
 - iii. Dirección de administración y contabilidad.
 - iv. Dirección académica.
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
 - i. Velar por el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas elaborados en la sociedad.
 - ii. Apoyar técnicamente consejo directivo y ejecutar sus decisiones.
 - iii. Elaborar las normas y reglamentos previstos en la ley.
 - iv. Verificar y autorizar las salidas de efectivo.

- v. Reunirse periódicamente con el consejo directivo, para orientar en la toma de decisiones de cualquier proyecto.
- vi. Gestionar asistencia técnica y capacitación.
- vii. Planificar reuniones con el personal, para la programación de actividades que se ejecutarán en el mes.
- viii. Evaluar el desempeño de las actividades realizadas por el personal.

g. Relaciones

: i. Internas:

- Se relaciona con jefes y empleados de las distintas direcciones: de operaciones, académicas, administrativas, contabilidad y de mantenimiento.
- Se relaciona con los integrantes del consejo directivo.

ii. Externas:

- Se relaciona con proveedores.
- Se relaciona con comités directores.
- Se comunica con consejo de padres.

3. Comités directores

Nombre de la unidad	: Comités directores.
De quién depende	: Consejo directivo.
A quién supervisa	: Ninguno.
Función principal	: Brindar servicios de asesoría técnica y de representación. Entre otros asuntos, se circunscribe a la interpretación de los instrumentos normativos que rigen a consejo directivo; en asuntos administrativos, presupuestarios y de personal relacionados con los reglamentos, contratos y acuerdos.
Estructura	: No cuenta con estructura alguna.
Funciones	: Desarrolla las siguientes funciones generales: i. Asesorar al consejo directivo y al director general, ii. Elaborar, revisar y, en su caso, negociar los acuerdos de cooperación y contribución del director general. iii. Preparar, revisar, mantener y compilar los instrumentos normativos del director general, incluyendo órdenes ejecutivas, directivas y memorandos administrativos.
Relaciones	: i. Internas: – Con el director general y el consejo directivo. – Con auditoría externa. ii. Externas: – Se comunica con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

4. Consejo de padres

- a. Nombre de la unidad** : Consejo de padres.
- b. De quién depende** : Consejo directivo.
- c. A quién supervisa** : Ninguno.
- d. Función principal** : Encargado de elaborar análisis, evaluaciones, recomendaciones.
- e. Estructura** : No cuenta con estructura alguna.
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
 - i. Descubrir y prevenir errores y fraudes.
- g. Relaciones** :
 - i. Internas:
 - Se relaciona con el consejo directivo y director general.
 - ii. Externas:
 - Se comunica con instituciones gubernamentales.

5. Subdirección de registro académico

- a. Nombre de la unidad** : Subdirección de registro académico.
- b. De quién depende** : Dirección general.
- c. A quién supervisa** : A los departamentos.
- d. Función principal** : Coordinar, distribuir, registrar y controlar las diferentes actividades de inscripción de estudiantes y la supervisión de estos procesos en donde los clientes lo requieren. Asimismo, mantener la disciplina y el orden en la dirección.
- e. Estructura** : Para darle cumplimiento a su objetivo, cuenta con las dependencias siguientes:
 - i. Departamento de admisión.
 - ii. Departamento de recepción y colecturía.
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
 - i. Elaborar presupuestos en caso de que sea requerido algún gasto.
 - ii. Inspeccionar las condiciones de las inscripciones y operaciones en la colecturía.
 - iii. Registrar las inscripciones y retiros de estudiantes, así como los correspondientes pagos en colecturía.
 - iv. Registrar el número de inscripciones, así como elaborar un informe diario consolidado de todo el costo incurrido en procesos de inscripción y colecturía.
 - v. Elaborar programación de los horarios del personal.

- vi. Coordinar y dar seguimiento a los estudiantes inscritos y los correspondientes pagos en colecturía.
- vii. Supervisar las operaciones de colecturía.
- viii. Resolver cualquier contingencia, para lo cual deberá prever y crear las condiciones necesarias.

g. Relaciones

: i. Internas:

- Se relaciona con la dirección ejecutiva y personal de los diferentes departamentos.
- Se relaciona con el consejo directivo.

ii. Externas:

- Se relaciona con proveedores.
- Con técnicos.

6. Departamento de admisión

- a. Nombre de la unidad** : Departamento de admisión.
- b. De quién depende** : Subdirección de registro académico.
- c. A quién supervisa** : Personal del departamento.
- d. Función principal** : Mantener un buen servicio y ejerciendo control sobre la debida aplicación de políticas de la institución.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
 - i. Dar información constante a la dirección administrativa de alumnos pre matriculados y nuevo ingreso según cuadros.
 - ii. Dar orientación e información de primera mano a visitantes y padres en busca de nuevo ingreso.
 - iii. Recibir y transmitir llamadas externas e internas
 - iv. Enlazar llamadas que se le soliciten.
 - v. Tomar recados y hacerlos llegar a sus destinatarios.
 - vi. Recibir y distribuir correspondencia utilizando para ello un registro de recibimiento y entrega.
 - vii. Entregar de cheques externos e internos
 - viii. Cualquier otra actividad administrativa que le asigne
 - ix. Organizar y preparar la papelería parra contabilidad de las áreas a cargo.
 - x. Verificar que los visitantes firmen los folders para visitas.

g. Relaciones

: i. Internas:

- Se relaciona con la dirección general, la dirección ejecutiva y los jefes de otros departamentos.
- Con personal del mismo departamento.

ii. Externas:

- Se relaciona con comités directores, con proveedores de papelería, otros, etc.

7. Departamento de recepción y colecturía

- a. Nombre de la unidad** : Departamento de recepción y colecturía.
- b. De quién depende** : Subdirección de registro académico.
- c. A quién supervisa** : Personal del departamento.
- d. Función principal** : Recibir, dirigir y administrar la información e ingresos recibidos de manera eficiente.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Aplicar los pagos a los cuadros y sistemas de colegiaturas.
 - ii. Recibir pagos de colegiaturas, matrículas, pre matrículas, libros, cuotas de academia y otros.
 - iii. Recibir y distribuir correspondencia utilizando para ello un registro de recibimiento y entrega.
 - iv. Entregar de cheques externos e internos
 - v. Cualquier otra actividad administrativa que se le asigne.
- g. Relaciones** :
- i. Internas:
 - Se relaciona con la dirección general, la dirección ejecutiva y los jefes de otros departamentos.
 - Con personal del mismo departamento.
 - ii. Externas:
 - Se relaciona con comités directores, con proveedores de papelería, otros, etc.

8. Subdirección de operaciones

- a. Nombre de la unidad** : Subdirección de operaciones.
- b. De quién depende** : Dirección general.
- c. A quién supervisa** : Encargados de mantenimiento, seguridad industrial, administración y contabilidad.
- d. Función principal** : Coordinar y controlar todas las áreas de operación de la escuela.
- e. Estructura** : Para cumplir con su objetivo, cuenta con las dependencias siguientes:
- i. Departamento de administración.
 - ii. Departamento de mantenimiento.
 - iii. Departamento de seguridad industrial y salud ocupacional.
 - iv. Departamento de contabilidad.
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Preparar para la dirección general, información mensual, o cuando sea requerida, de la situación de las diferentes dependencias.
 - ii. Elaborar presupuesto de la dirección, considerando las necesidades de los diferentes departamentos.
 - iii. Participar en el proceso de evaluación y selección de equipos que serán adquiridos o de la planeación y construcción de nuevas instalaciones a realizar.

- iv. Coordinar las solicitudes a talleres especializados, cuando se requiera tecnología especial o recursos.
- v. Velar por el cumplimiento de las obligaciones de la institución para con las entidades externas.
- vi. Diseñar, coordinar y supervisar planes de mejora continua.

- g. Relaciones** : i. Internas:
- Se relaciona con jefes de otros departamentos.
- ii. Externas:
- Se relaciona con dirección general, comités directores.

9. Departamento de mantenimiento

- a. Nombre de la unidad** : Departamento de mantenimiento.
- b. De quién depende** : Subdirección de mantenimiento.
- c. A quién supervisa** : Ingenieros de mantenimiento.
- d. Función principal** : Brindar mantenimientos preventivo y correctivo a los diferentes equipos asignados al departamento.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Cumplir el plan de mantenimiento para cada equipo.

- ii. Efectuar los diferentes trabajos de mantenimiento de los equipos, debiendo registrar en la hoja de vida de cada equipo el tipo y la cantidad de repuestos que se sustituyen.
- iii. Revisar y reparar los equipos en forma constante.
- iv. Reportar cualquier falla detectada y su posible causa, a fin de agilizar su reparación.
- v. Participar en las compras de repuestos, para asegurar que sean los realmente necesarios y requeridos.
- vi. Participar en la elaboración del presupuesto de necesidades del departamento.
- vii. Optimizar los recursos, asegurando la aplicación correcta de los procedimientos técnicos.
- viii. Aplicar las instrucciones técnicas establecidas en la realización de las operaciones de mantenimiento.
- ix. Prevenir los posibles riesgos laborales.
- x. Asegurar el orden y el aseo de la bodega y del lugar de trabajo.

g. Relaciones

: iii. Internas:

- Se relaciona con los jefes de otros departamentos.
- Con personal del mismo departamento.

iv. Externas:

- Se relaciona con comités directores, con proveedores de repuestos, otros talleres, etc.

10. Departamento de seguridad industrial y salud ocupacional

- a. Nombre de la unidad** : Departamento de seguridad industrial y salud ocupacional.
- b. De quién depende** : Subdirección de operaciones.
- c. A quién supervisa** : Encargados de la seguridad industrial.
- d. Función principal** : Diseñar, coordinar y supervisar los planes de seguridad industrial y el desempeño de los miembros del comité de seguridad.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** :
- i. Diseño del plan de seguridad de la escuela
 - ii. Elaboración de cronograma de capacitaciones de seguridad industrial
 - iii. Gestión de capacitaciones por parte de entidades externas afines.
 - iv. Elaboración del presupuesto anual de seguridad.
- g. Relaciones** :
- i. Internas:
 - Se relaciona con los jefes de otros departamentos.
 - Con personal del mismo departamento.

ii. Externas:

- Se relaciona con comités directores.

11. Departamento de administración

- a. Nombre de la unidad** : Departamento de administración
- b. De quién depende** : Subdirección de operaciones
- c. A quién supervisa** : Personal que integra el departamento
- d. Función principal** : Administrar eficaz y eficientemente todos los recursos de la empresa, ya sean estos recursos humanos, materiales y financieros.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Controlar la documentación para el movimiento de materiales.
 - ii. Velar por el buen funcionamiento del equipo y mobiliario de la empresa.
 - iii. Levantar y mantener el inventario del equipo de oficina.
 - iv. Proponer y gestionar la compra de mobiliario y equipo, necesarios para el buen desarrollo de las actividades.
 - v. Elaborar el plan anual de vacaciones y prestaciones.
 - vi. Proponer los planes de formación y de recreación del personal de la empresa.
 - vii. Elaborar y actualizar los expedientes de personal.

- viii. Elaborar los perfiles de empleo, de cada uno de los puestos o empleos de la organización.
- ix. Investigar al personal candidato, durante el proceso de contratación.
- x. Desarrollar el proceso de inducción del personal que es contratado por primera vez.
- xi. Llevar un control de faltas causadas por el personal y, con base en eso, aplicar el reglamento interno de trabajo.

g. Relaciones

- : i. Internas:
- Con personal de las diferentes dependencias de la escuela.
- ii. Externas:
- Con personal aspirante.
 - Con otras empresas durante el proceso de investigación del personal por contratar.

12. Departamento de contabilidad

- a. Nombre de la unidad** : Departamento de contabilidad
- b. De quién depende** : Subdirección de operaciones
- c. A quién supervisa** : Al personal dependiente
- d. Función principal** : Registrar y controlar los diferentes movimientos económicos desarrollados en la escuela y elaborar toda la documentación contable requerida por una sociedad anónima de capital variable.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Elaborar y llevar actualizados los registros contables.
 - ii. Registrar los cheques emitidos por contabilidad e elaborar las diferentes partidas de diario.
 - iii. Elaborar planillas de sueldo, isss, renta e iva.
 - iv. Llevar registros auxiliares de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
 - v. Registrar y controlar las operaciones de ingreso y egreso de las cuentas corrientes, así como elaborar las diferentes conciliaciones bancarias.
 - vi. Determinar necesidades de fondos para cubrir los compromisos de pagos con los proveedores y de obligaciones patronales.

- vii. Elaborar balance de comprobación y estado de resultados.
- viii. En concreto, desarrollar todas las fases del ciclo contable atinente a las operaciones realizadas por la empresa.
- ix. Archivar comprobantes y documentos probatorios o contables.
- x. Prestar asistencia a los auditores externos.

g. Relaciones

- : i. Internas:
- Se relaciona con jefes de otros departamentos.
 - Se comunica con personal de facturación, crédito y cobros.
- ii. Externas:
- Se relaciona con comités directores.
 - Entidades gubernamentales.
 - Bancos.

13. Subdirección académica

- a. Nombre de la unidad** : Subdirección académica.
- b. De quién depende** : Dirección general.
- c. A quién supervisa** : A los coordinadores de inglés y español.
- d. Función principal** : Es la autoridad máxima en el área educativa de la institución, y debe mantener y establecer toda clase de comunicación para efecto de trámites legales, de consultas y discutir problemas que trascienden de su capacidad técnica administrativa siempre y cuando repercutan directamente en el personal y alumnado de la institución, así mismo de la comunidad.
- e. Estructura** : Para cumplir con su objetivo, cuenta con las dependencias siguientes:
 - i. Coordinación de español.
 - ii. Coordinación de inglés.
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
 - i. Desarrollar e implementar la filosofía y la política educativa.
 - ii. Desarrollar e implementar el currículo oficial y dar cumplimiento a la ley general de la carrera docente y ley de colegios privados.

- iii. Elaborar el anteproyecto de plan general de trabajo de la escuela en base a un diagnóstico educativo de la comunidad después de haber hecho la evaluación del trabajo técnico administrativo realizado el año próximo pasado de la institución, según requerimiento de acreditaciones.
- iv. Discutir el anteproyecto del plan de trabajo en administración y consejo de profesores para su debida aprobación antes del inicio del años escolar (octubre-noviembre del año).
- v. Generar nuevas ideas, a fin de mantener la calidad del servicio que se proporciona.
- vi. Evaluar el trabajo técnico administrativo del año anterior mediante la autoevaluación institucional según acreditación.
- vii. Resolver los problemas surgidos con los estudiantes.
- viii. Llevar un estudio de los precios de la competencia, los principales competidores y la calidad del servicio que brindan.
- ix. Presentar al director general un plan de trabajo anual específicamente de su área.
- x. Distribuir grados a los maestros.
- xi. Velar por la entrega de documentación a mined en su respectiva fecha.

- xii. Revisión y selección de materiales educativos.
- xiii. Orientar a los maestros en su trabajo docente
- xiv. Coordinar y dar seguimiento a la adquisición de materiales y libros de apoyos para docentes.
- xv. Reclutar y seleccionar al personal con la aprobación del director general y el apoyo del director administrativo.
- xvi. Participar en la selección de nuevos alumnos supervisando su rendimiento académico conductual.
- xvii. Preparar informes para el consejo directivo cada finalización de periodo
- xviii. Convocar reuniones periódicas de docentes con el fin de monitorear y mejorar continuamente la calidad de enseñanza. (individual).
- xix. Delegar a un docente (o asignar) llevar anotaciones en las reuniones para levantar un acta al finalizar la reunión y llevar hoja de asistencia en reuniones.
- xx. Ser canal de retroalimentación de las necesidades de docentes y estudiantes con el objetivo de dar efectiva y eficaz atención por la institución según los canales de comunicación según lineamientos de la institución.
- xxi. Realizar visitas técnicas administrativas a los grados según objetivos determinados en su plan de trabajo.

- g. Relaciones** : i. Internas:
- Se relaciona con personal de los diferentes departamentos.
- ii. Externas:
- Se comunica con todos los estudiantes y padres de familia.

14. Coordinación español

- a. Nombre de la unidad** : Coordinación español.
- b. De quién depende** : Subdirección académica.
- c. A quién supervisa** : Personal del departamento.
- d. Función principal** : Es responsable de la autoridad funcional y operacional en el que hacer educativo y formativo priorizando el apoyo incondicional en el acompañamiento (coaching) al maestro asignado a su área en el desarrollo de sus clases, evaluaciones, actividades (dentro y fuera del salón de clase), revisión de planificaciones, plan de grado, guiones de clase, todo esto en español
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura.
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Presentar un plan de trabajo anual donde incluya supervisión y evaluación docente y reuniones mensuales con los maestros de su área.

- ii. Presentar informes escritos de avances y necesidades que surjan en las reuniones de coordinadores calendarizadas.
- iii. Recolección y revisión de planificaciones, guiones de clase, notas, plan de grado y exámenes según calendarización.
- iv. Participa con iniciativa y sentido crítico en la gestión de recursos didácticos a utilizar en el aula.
- v. Verificación de actualización de decoración del salón de clase por lo menos una vez por periodo y según contenidos y valor del periodo.
- vi. Supervisar el cumplimiento de la guía curricular de la institución de cada asignatura.
- vii. Autorizar y tramitar permisos para los maestros bajo su cargo.
- viii. Verificar que los maestros bajo su cargo posean todas las herramientas necesarias para su buen desempeño.
- ix. Dar información a los padres de familia sobre la situación académica de sus hijos.
- x. Coordinar las clausuras, graduaciones u otra actividad relacionada a la escuela y su área.
- xi. Cumplir las misiones que le sean asignadas por el director académico referente a las necesidades del servicio educativo.

xii. Organizar y distribuir entre el personal docente, las zonas para la vigilancia de los estudiantes.

xiii. Tomar la iniciativa de proyectos al director académico para mejorar la prestación de servicios educativos.

- g. Relaciones** : i. Internas:
- Se relaciona con todos los departamentos de la empresa.
- ii. Externas:
- Se relaciona con otras instituciones.

15. Coordinación inglés

- a. Nombre de la unidad** : Coordinación inglés.
- b. De quién depende** : Subdirección académica.
- c. A quién supervisa** : Ninguno.
- d. Función principal** : Es el responsable del idioma inglés y de dinamizar la innovación educativa en materia de idiomas además de coordinar y supervisar las medidas tomadas para reforzar el aprendizaje de los mismos.
- e. Estructura** : No cuenta con una estructura
- f. Funciones** : Desarrolla las siguientes funciones generales:
- i. Presentar un plan de trabajo anual donde incluya: revisión de planificaciones, guiones de clases, supervisiones de clases, exámenes y evaluación de docentes a su cargo.

- ii. En el plan de trabajo incluye calendarización de reuniones con los docentes a su cargo.
- iii. Presentar informes escritos de avances y necesidades que surjan en las reuniones con los maestros a su cargo.
- iv. Participa con iniciativa y sentido crítico en la gestión de recursos didácticos a utilizar en el aula.
- v. Actuar como mediador entre el equipo directivo y el coordinador de área de idiomas.
- vi. Proponer a la dirección del centro el plan anual de potenciación de idiomas.
- vii. Coordinar la implantación de las diferentes actividades programadas para potenciar el aprendizaje de los idiomas.

g. Relaciones

- : i. Internas:
- Con los demás departamentos.
- ii. Externas:
- Se relaciona con los estudiantes.
 - Con otras escuelas.

Autorizado:

F. _____

Sr. _____

Director general

Escuela Cristiana Oasis

Anexo 2

**Software de control de biblioteca y
salud escolar**

Software de control de biblioteca y salud escolar “Escuela Cristiana Oasis”

Equipo consultor:

Ing. Héctor Guillermo Jovel Ventura

Ing. José Mario Martínez Cuellar

Ing. Willmer Hernán Torres Escalante



Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrados

San Salvador, El Salvador, agosto de 2015

Índice

I.	Módulo para biblioteca escolar	1
II.	Módulo para control de salud escolar	2
III.	Funcionamiento general del sistema	3
	1. Acción Buscar/Listar	4
	2. Acción Consultar	6
	3. Acción Agregar	7
	4. Acción Editar	8

I. Módulo para biblioteca escolar

La ECO cuenta con una biblioteca con libros que están a la disposición de los estudiantes de la escuela, para que hagan uso de ellos, por medio de préstamos para uso interno o préstamos para uso externo.

En el caso de los préstamos para uso interno los estudiantes utilizan los libros mientras se encuentran dentro de las instalaciones de la biblioteca y los dejan en la mesa o los devuelven a la bibliotecaria al terminar el uso del mismo. Para este caso no se llena ningún registro del préstamo.

Cuando el préstamo es para uso externo, el alumno debe solicitar determinado libro a la bibliotecaria, quien debe de buscar el libro solicitado y luego de encontrarlo llena una ficha donde registra la fecha de realización del préstamo, el título del libro, el alumno y fecha cuando lo devolverá. Debido a que el proceso de préstamo para uso externo no está sistematizado, es complicado saber de forma inmediata qué estudiantes no han devuelto libros, ni la ubicación preestablecida para el mismo.

Al implementar un sistema informático para la gestión de libros y préstamos para uso externo, se garantiza que las autoridades correspondientes sabrán en tiempo real qué estudiantes no han devuelto libros, qué libros son los que se encuentran en préstamo y poder solicitar la devolución de los mismos a los padres de familia o persona responsable del estudiante. Además, el sistema

será de ayuda para que los estudiantes y la persona encargada de la biblioteca puedan conocer la ubicación de un determinado libro y saber qué libros se encuentran de determinado tema sin tener que buscarlos físicamente.

El módulo permitirá al encargado de la biblioteca administrar dos entidades: libro y préstamo, con las que se facilitará la administración de las mismas, y brindará las herramientas necesarias solicitadas por la acreditación de la ACSI sobre las evidencia de uso de la biblioteca.

II. Módulo para control de salud escolar

La Escuela Cristiana Oasis actualmente realiza consultas médicas para control de salud y para atención de emergencias a estudiantes, pero no poseen un registro sistematizado de los resultados de dichas consultas, lo que dificulta informarles a los padres de los resultados y record de las mismas.

Al implementar un sistema informático de controles médicos, la ECO podrá brindarles a los padres de familia un informe de las diferentes condiciones de salud que ha presentado su hijo y un detalle de las emergencias que atendidas dentro de la institución.

Este módulo permite al usuario administrar la entidad consulta, con la cual se registrará tanto las consultas programadas y emergencias, con esta herramienta se podrá evaluar la condición de salud de estudiante y compararlo con sus notas para verificar si está afectando en su desempeño.

III. Funcionamiento general del sistema

A continuación se describen las opciones que los usuarios tendrán acceso con respecto a las entidades que administran, dichas opciones que el usuario tendrá para administrar las entidades se llamarán acciones y se describen a continuación:

1. Buscar/Listar
2. Consultar
3. Agregar
4. Editar

1. Acción Buscar/Listar

Es la acción por defecto al entrar a administrar la entidad y es la acción por la cual se podrá acceder a realizar las otras acciones.

Escuela Cristiana Oasis Libros Prestamos Cerrar Sesión

Administración de Libros

1. Agregar Libro

a. b. c.

#	Título	Autor	Género	Editorial	Descripción	
1	Matemáticas para primer grado	J. Francisco Miranda	Matemáticas	Plan Nacional 2021	Libro de matemáticas espe...	
2	Ortografía para primer grado	J. Francisco Miranda	Lenguaje	MacGraw & Hill	Libro de lenguaje espe...	
3	Ortografía para segundo grado	J. Francisco Miranda	Lenguaje	Plan Nacional 2021	Libro de lenguaje espe...	
4	Ortografía para segundo grado	J. Francisco Miranda	Lenguaje	Plan Nacional 2021	Libro de lenguaje espe...	
5	Ortografía para tercer grado	J. Francisco Miranda	Lenguaje	MacGraw & Hill	Libro de lenguaje espe...	
6	Ortografía para segundo grado	J. Francisco Miranda	Lenguaje	Plan Nacional 2021	Libro de lenguaje espe...	

3.

© Escuela Cristiana Oasis

Imagen 1.0, Ejemplo de la acción buscar/listar con sus determinadas opciones.

- a. Acceso a acción agregar
- b. Acción Buscar/Listar
 - i. Nombres de los atributos de la entidad(para este ejemplo Libro)
 - ii. Campos de texto para filtrado por atributos
 - iii. Registros ingresados en dicha entidad

c. Acceso a acciones consultar y editar

La acción Buscar/Listar permite al usuario listar todos los elementos de una determinada entidad así como también, filtrar por medio de cuadros de búsqueda para cada uno de los atributos de la entidad como se muestra en la imagen 1.1

Escuela Cristiana Oasis

Administración de Libros

#	Titulo	Autor	Género
	matematicas		
1	Matemáticas para primer grado	J. Francisco Miranda	Mate

Imagen 1.1 Ejemplo de búsqueda

2. Acción consultar

Esta acción permite ver los datos completos de un elemento de una entidad, y nos da enlaces para poder realizar la acción de editar.

Escuela Cristiana Oasis
Libros
Prestamos
Cerrar Sesión

Consulta Libro

Editar

Id Libros	1
Título	Matemáticas para primer grado
Autor	J. Francisco Miranda
Editorial	MacGraw & Hill
Descripción	Libro de lenguaje especializado para enseñanza en nivel básico
Edición	03
Fila	a
Librero	12
Estado	Buen Estado
Id Genero Libro	Matemáticas

© Escuela Cristiana Oasis

Imagen 1.2 Ejemplo de consulta

3. Acción agregar

La acción agregar permite registrar nuevos elementos en una entidad, en el caso de los libros permite adicionar libros a los listados. Para poder agregar un elemento se debe llenar un formulario de registro el cual se encarga de realizar validaciones a los atributos que intenta ingresar para evitar elementos con atributos vacíos o erróneos, al terminar de llenar dicho formulario solo se debe dar clic en el botón agregar.

Escuela Cristiana Oasis

Libros

Prestamos

Cerrar Sesión

Agregar Libro

Agregar

Titulo

Matemática para primer grado

Autor

J. Miranda

Editorial

Plan Nacional 2021

Descripcion

pasanjasncscac sdvdscd

Edicion

1

Imagen 1.3. Formulario de ingreso de libros

4. Acción editar

La acción editar permite al usuario modificar los datos de un determinado elemento y guardar dichos cambios para que sean visualizados en las otras acciones.

Para editar un elemento se debe modificar los parámetros que se encuentran establecidos en el formulario de edición, al terminar de modificar los parámetros de dicho formulario solo se debe dar clic en el botón guardar y si los datos son válidos el elementos se actualizará con los cambios realizados.

Escuela Cristiana Oasis

Libros

Prestamos

Cerrar Sesión

Agregar Libro

Guardar

Titulo

Matemática para primer grado

Autor

J. Miranda

Editorial

Plan Nacional 2021

Descripcion

pasanjnasncsac sdvdsdc

Edicion

1

Imagen 1.4. Formulario de edición de datos de libro.

Anexo 3

Plan de promoción

Plan de promoción “Escuela Cristiana Oasis”

Equipo consultor:

Ing. Héctor Guillermo Jovel Ventura

Ing. José Mario Martínez Cuellar

Ing. Willmer Hernán Torres Escalante



Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrados

San Salvador, El Salvador, agosto de 2015

Índice

I.	Objetivos	1
II.	Análisis externo	2
III.	Análisis interno	3
IV.	Acciones para implementar	4
V.	Presupuesto	9
VI.	Cronograma	12
VII.	Conclusiones	14

I. Objetivos

1. Objetivo general

- a. Realizar acciones estratégicas que conlleven a un incremento en la cantidad de alumnos de la Escuela Cristiana Oasis, que permita asegurar la estabilidad de la Institución.

2. Objetivos específicos:

- a. Dar a conocer la Institución a los potenciales clientes de su mercado objetivo.
- b. Aumentar el interés en ECO, por parte de la comunidad cristiano-evangélica, al dar a conocer la obra, la visión, la misión y los valores de la Escuela.
- c. Persuadir a los jóvenes cristianos para estudiar en la ECO, al conocerla como una experiencia que asegura su futuro, con valores cristianos y educación bilingüe.

II. Análisis externo

La Escuela Cristiana Oasis está ubicada en Santa Ana, exactamente en el Km. 66 ½ autopista bypass, carretera a Metapán. Para su ubicación y orientación de mercado, tiene el siguiente universo al que debe enfocarse: el departamento de Santa Ana tiene una población de 523,655 personas, en la ciudad 241,421 de estos 71,559 se encuentran en edad escolar; la ECO busca que su alumnado este creciendo en familias cristianas, por tal razón el mercado objetivo es de 21,467 jóvenes entre 5 y 19 años con creencias cristiano evangélicas.

En la ciudad se encuentran varias instituciones que compiten con la ECO, algunas de ellas con una gran tradición y reconocimiento, como el colegio Bautista que opera desde 1932, y que cuenta con un campus bastante grande, salones de computo, canchas deportivas y está ubicado en un área muy céntrica, pero se conoce como muy alto el costo de su matrícula. Hay otras instituciones muy jóvenes como el Colegio Josué de Santa Ana, el Colegio Cristiano Emanuel. Estos tienen bastante alumnado pero no poseen directamente el plus de ser bilingües y cristianos a la vez.

III. Análisis interno

La ubicación de la ECO, a pesar de contar con una fachada muy atractiva y no estar lejos de la ciudad, no permite mucha exposición a gran parte de la población, por lo que no todos los habitantes de la ciudad la conocen.

Se tiene un sistema que incentiva a los alumnos a recomendar la Institución a sus conocidos, ofreciendo descuentos, pero se debe tener un indicador que permita medir el efecto de este sobre la matrícula.

Se cuenta con página WEB, que da a conocer algunos aspectos importantes de la Institución, pero no se aprovecha uno de los mayores atractivos de la ECO: su infraestructura. Por ejemplo, su moderna biblioteca, parqueo, su templo-auditórium, entre otros. De esto no se muestran mayores imágenes.

También tiene mucho potencial para explotar, si se diera a conocer con una mejor exposición hacia la comunidad cristiano evangélico de Santa Ana. Definitivamente podría contar con más alumnado, debido a sus bondades como: tener educación bilingüe, el sistema de libros ABEKA, formación teocéntrica, canchas deportivas, biblioteca, sistema integral de educación (incluyendo nutrición), aplicación para la certificación de la ACSI, por mencionar algunos.

Al evaluar tanto el análisis interno como externo, no cabe duda de que al dar a conocer la Institución a la comunidad cristiano-evangélica de Santa Ana, incrementaría su matrícula anual. Por esta razón se proponen las siguientes acciones estratégicas con las que se busca mayor exposición de la Institución, orientado hacia su mercado objetivo.

IV. Acciones para implementar:

1. Cambio del nombre de la Escuela Cristiana Oasis

Creemos que al cambiar el nombre de la Institución se lograría mayor impacto en el mercado objetivo, y esto se podría hacer de forma sencilla, explotando las dos grandes ventajas competitivas: la educación cristiana y bilingüe, esto se haría colocando el nombre en inglés, sustituir Escuela Cristiana Oasis (ECO), por Oasis Christian School (OCS). Esto pondría claro que es una Institución bilingüe y, además, se entendería que es privada, ya que para El Salvador las escuelas se refieren a las instituciones de educación pública, y esto podría desanimar a ciertos clientes potenciales.

2. Nuevo logo

Actualmente no se cuenta con un logo, y consideramos que es una buena oportunidad para buscar mayor identidad entre los alumnos, empleados y que sea llamativo hacia el mercado, por lo que diseñamos un logo que recogiera todo el espíritu de la Institución, basado en principios bíblicos. Este se muestra a continuación:



El logo contiene:

- a. Una paloma, que representa al Espíritu Santo (Mateo 3:16: “Y Jesús, después que fue bautizado, subió luego del agua; y he aquí los cielos le fueron abiertos, y vio al Espíritu de Dios que descendía como paloma, y venía sobre Él”).
- b. Las hojas de un libro que simboliza la biblia (2 carta a Timoteo 3:16: “Toda Escritura es dada por inspiración de Dios, y es útil para enseñar, para redargüir, para corregir, para instruir en justicia”).
- c. Al fondo una llama de fuego, que simboliza la presencia de Dios (Éxodo 3:2: Y se le apareció el ángel del Señor en una llama de fuego, en medio de una zarza; y Moisés miró, y he aquí, la zarza ardía en fuego, y la zarza no se consumía”), estos fueron nuestros insumos para el diseño del logo.

3. Página WEB

Es necesario renovar la página WEB de la Institución. Debe incluir:

- a. Una visita virtual a la ECO, lo que daría a conocer las instalaciones ya que son muy cómodas, amplias y modernas.
- b. Un pequeño mapa que facilite la ubicación.
- c. Su uso como una herramienta más en la educación, en esta se podrían subir tareas, realizar exámenes en línea, foros de tareas y de discusión, etcétera.

Con estas mejoras se lograría una mejor experiencia del alumnado actual, y atraería a nuevos estudiantes.

4. Entrega de volantes

Una forma económica y fácil de dar a conocer la Institución es a través de volantes, lo que se puede hacer a través de un tríptico para repartirlo en los centros comerciales o en lugares de mucha concentración de personas.

5. Open House

Consiste en dar a conocer el servicio que se está ofreciendo. A través de una visita a las instalaciones en un día normal de clases, los visitantes descubrirán el ambiente en el que se desenvuelven los alumnos de la ECO. Para esto, primero se deben visitar las iglesias de la ciudad y hacer una presentación de la Institución, sobre todo con alumnos más comprometidos y sobresalientes para despertar interés para visitarla.

Durante las visitas guiadas a la ECO, se debe seguir una ruta en la que se muestre todas las instalaciones. También es importante que los potenciales nuevos alumnos puedan entrar a una clase modelo, con lo que podrían constatar la experiencia de las clases bilingües, la interacción de los alumnos y los maestros, el ambiente de educación cristiana que busca el mercado objetivo.

6. Feria de logros o expo

Esta feria se programa a inicios del mes de septiembre, y tiene por objetivo presentar a los padres de familia y comunidad en general, los avances en la educación adquirida por los alumnos de la ECO. En dicha feria se crean pequeñas salas de exposición donde se presentan proyectos de las diferentes materias y de los que los alumnos explican el funcionamiento. Por ser una Institución bilingüe, esa explicación se debería realizar en inglés.

Además se realizan varias actividades como torneos relámpago de basquetbol, futbol, bandas musicales de instituciones educativas, actividades culturales, cinema pequeño, entre otros. Con el objetivo de llamar a la población de la ciudad de Santa Ana a conocer el interior de la ECO, su funcionamiento y ventajas. El financiamiento de esta feria puede ser mediante la venta de snacks, bebidas, alquilar juegos mecánicos pequeños.

Para realizar esta actividad, es necesario plantear un proyecto en cada grado. Esto se hace en grupos y ayuda mucho a los alumnos a desarrollar el trabajo en equipo y a investigar para realizar los proyectos. Además, se incentiva a los alumnos, creando un comité evaluador y premiando los mejores proyectos.

V. Presupuesto

Para una correcta implementación de las acciones estratégicas, es importante evaluar los costos asociados a las mismas, por lo que a continuación se presenta la inversión necesaria para cada acción:

1. Cambio del nombre y logo de la Escuela Cristiana Oasis

En vista de que tanto la papelería, uniformes de los alumnos y del personal de la ECO son cambiados año con año, no requiere mayor inversión en la sustitución de los mismos, más que una reunión general en donde se convoque a los padres de familia, alumnos y personal, y en esta se presenten los cambios

a realizar durante el año 2016, en la cual se podría aprovechar para presentar el nuevo marco estratégico.

2. Renovación página WEB

Para la página WEB hemos considerado que la mejor opción es asesorarse de un profesional en la rama, para lo cual cotizamos con un ingeniero en sistemas el servicio de diseño de la cual tiene un costo de \$300.00.

3. Entrega de volantes

Para la entrega de volantes se invertiría en el tiraje de los mismos, el cual consideramos que podrían ser 500 trípticos, estos tienen un costo de \$169.50, además hay que pagar a 2 personas la entrega de dichos volantes los sábados durante un mes en el centro comercial Metrocentro Santa Ana, lo cual consideramos que tendría un costo de \$100.00.

4. Open House y Feria de logros

Para estos eventos se debe planificar de tal forma que sean autofinanciables a través de ventas de golosinas y juegos, entre otros; por lo que la inversión sería sobretudo en afiches, estos serán 100 unidades, tienen un costo total de \$50.00 y habría que invertir \$35.00 en su colocación en puntos estratégicos.

4. Resumen de costos

A continuación el cuadro de costos del todas las acciones estratégicas a implementar:

Acciones estratégicas	Costo total
1. Cambio del nombre y logo de la Escuela Cristiana Oasis	\$ -
2. Renovación página WEB	\$ 300.00
3. Entrega de volantes	\$ 269.50
4. Open House y Feria de logros	\$ 85.00
Inversión total	\$ 654.50

VI. Cronograma de actividades

A continuación el cronograma de actividades para desarrollar el plan de promoción:

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Plan de promoción			
Presentación de nuevo nombre y logo	2 horas	mié 23/09/15	mié 23/09/15
Entrega de volantes	7 días	lun 17/08/15	mar 25/08/15
Tiraje de volantes	7 días	lun 17/08/15	mar 25/08/15
Entrega de volantes	1 día	sáb 05/09/15	sáb 05/09/15
Entrega de volantes	1 día	sáb 12/09/15	sáb 12/09/15
Entrega de volantes	1 día	sáb 12/09/15	sáb 12/09/15
Entrega de volantes	1 día	sáb 26/09/15	sáb 26/09/15
Fin de entrega de volantes	0 días	dom 27/09/15	dom 27/09/15
Renovación página WEB	30 días	lun 10/08/15	vie 18/09/15
Open House	15 días	lun 10/08/15	lun 31/08/15
planificación del evento	7 días	lun 10/08/15	mar 18/08/15
Visitas a iglesias y radios cristianas para invitar al evento	7 días	mié 19/08/15	jue 27/08/15
Open House	1 día	vie 28/08/15	vie 28/08/15
fin Open House	0 días	lun 31/08/15	lun 31/08/15

Feria de logros	145 días	mié 24/02/16	mié 14/09/16
Presentación de nómina de proyectos a realizar por los estudiantes	7 días	mié 24/02/16	jue 03/03/16
Selección de proyectos por profesor encargado	15 días	vie 04/03/16	jue 24/03/16
Investigación y elaboración de proyecto	110 días	vie 25/03/16	jue 25/08/16
calificación y selección de mejores proyectos	7 días	lun 29/08/16	mar 06/09/16
Feria de logros	3 días	vie 09/09/16	mar 13/09/16
Fin de feria de logros	0 días	mié 14/09/16	mié 14/09/16

VII. Conclusiones

1. La Escuela Cristiana Oasis cuenta con muchas ventajas competitivas, que deben ser presentadas al mercado para contar con mayor número de alumnos.
2. Con la aplicación de las acciones estratégicas se obtendrá mucho más posibilidades de crecer en su mercado objetivo.