



EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

CASO DE ESTUDIO: COLEGIO ST

AMADO, VICTORIA
CAMPOS CÓRDOBA, ALDANA
GALLO, ANABELLA



EL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCACIÓN CASO DE ESTUDIO: COLEGIO ST

AMADO MARIA VICTORIA – CAMPOS CÓRDOBA ALDANA – GALLO CLARA ANABELLA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN
mariavicky94@gmail.com - aldanacordoba@gmail.com - agallo3759@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en el Colegio ST, una institución educativa ubicada en la localidad de Tafí Viejo, provincia de Tucumán. Si bien tiene una trayectoria de veinte años, el Colegio ST atraviesa una situación problemática que le impide mejorar sus resultados: no cuenta con una estructura formalizada, ni con una estrategia ni objetivos dentro del corto y largo plazo.

El objetivo de este trabajo es formular e implementar herramientas de control de gestión, para ello se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en donde se analizarán cuáles son las falencias del sistema de control actual para poder mejorarlo a partir de la aplicación de diversas herramientas.

Para el presente trabajo se usó una metodología cualitativa, en la cual, se utilizaron la observación directa y entrevistas a profundidad con la administradora general del colegio y algunos empleados, como forma de recolectar los datos.

Dentro del análisis de las palancas de control se encontraron debilidades importantes que el colegio debería tener en cuenta para su funcionamiento en el largo plazo. Se propuso un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para llevar a la acción los objetivos estratégicos.

Palabras Clave: control de gestión – diagnóstico – palancas – estrategia - mejora

1. INTRODUCCIÓN

El colegio ST, es una institución privada que se encuentra en Tafí Viejo y tiene sus inicios en el año 1991.

Esta institución nació como una sociedad unipersonal a cargo de MS. Luego, en el año 2001, se convirtió en una S.R.L y pasó a estar conformada por MS y sus dos hijos.

En el año 2011, para evitar ir a la quiebra, el colegio entró en concurso de acreedores. MS al ver que no podía seguir manejando la situación, decidió ceder la administración del mismo a Mary, contadora de la institución hace ya varios años.



Desde ese año, Mary junto con su cuñada Carmen, se ocupan de mantener en funcionamiento este colegio. Cabe aclarar que ellas constituyen una S.R.L. donde Mary tiene mayor participación que Carmen.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente en el colegio donde se realizará el trabajo de campo, se observa que no hay una delimitación de las tareas en los puestos del área administrativa. No se encuentra definida formalmente una estrategia, ni estructura, objetivos, entre otros.

Se puede observar que muchas decisiones, debido a la falta de comunicación, se toman en el momento del problema sin una referencia previa.

Por ello se define al problema de investigación como la **carencia de estructura organizacional, estrategia y objetivos.**

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los elementos de un sistema de control de gestión definidos en el colegio?
- ¿Qué tipo de herramientas utiliza el colegio para llevar a cabo los controles?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permiten medir el desempeño de la institución?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es proponer herramientas de control de gestión para el colegio bajo estudio con la finalidad de mejorar la implementación de la estrategia y gestión de operaciones del colegio bajo estudio.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico que permita conocer las falencias dentro del sistema de control de gestión y de qué forma mejorarlo..
- Detectar las distintas palancas de control empleadas por el colegio y proponer mejoras.
- Determinar Factores Claves de Éxito y construir tableros de control para medir el desempeño.



5. MARCO TEÓRICO

En Robbins y Coulter (2014), se define al **control** como “el proceso supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral”. (Robbins y Coulter, 2014, p. 266). Simons (1995) sostiene que “los **sistemas de control administrativo** son las rutinas y procedimientos formales, basados en la información, que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales”. (Simons, 1995, p. 20). De esta definición, se desprende la existencia de cuatro palancas de control, las cuales trabajan simultáneamente pero con propósitos diferentes. Estas son:

Sistemas de Creencias: usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades;

Sistemas de Límites: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades;

Sistemas de Control y Diagnóstico: usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas;

Sistemas de Control Interactivo: usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

En este trabajo, se ahondará en las distintas palancas de control, para determinar cuáles son sus falencias y de qué forma mejorarlas. Esto se realizará a través de un **diagnóstico estratégico**, el cual es definido por Serna Gómez (1994, p.62) como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización”.

Las otras herramientas utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico, son el Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

Según Kaplan-Norton (2008) “El **cuadro de mando integral** es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia empresarial. Aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce inductores de la actuación financiera futura, que incluyen a: los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento”

El **mapa estratégico** se define según Horngren-Datar-Rajan (2012) como “*un diagrama que describe la forma en la que la organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio y del aprendizaje y conocimiento*”.

6. MARCO METODOLÓGICO

El siguiente trabajo de investigación presenta un **enfoque cualitativo**, ya que busca comprender y explorar distintas percepciones sobre un problema. Su diseño es **investigación-acción práctica**, cuya finalidad es la de resolver problemas y mejorar las prácticas actuales.



En cuanto a las técnicas de recolección de datos, la misma se llevará a cabo mediante la realización de una **entrevista en profundidad** tipo semiestructurada a la administradora general del colegio, para comprender su punto de vista, y analizar su percepción acerca de los problemas y las dificultades que atraviesa el mismo. Por otro lado, también se realizará una **observación con participación moderada**, la misma será realizada por un integrante del grupo, con acceso al colegio, en dónde analizará los comportamientos y posibles situaciones problemáticas dentro de la institución. Asimismo, también se realizó una **observación no participativa** en las redes sociales que maneja el colegio, siendo éstas Facebook y su página web.

Con la información obtenida, la misma se analizará a través de una triangulación de datos.

Por último, se recurrirá al **muestreo no probabilístico por conveniencia**, ya que se entrevistará a la administradora del colegio, como también a empleados de la institución que puedan ser de utilidad para los fines de esta investigación.

7. ESTRATEGIA

Respecto a la estrategia competitiva según Porter, Colegio ST adopta una estrategia de **diferenciación del servicio**. Sin embargo, no ofrecen a sus clientes el precio más elevado del mercado. Su propuesta de valor radica en intentar crear una experiencia de aprendizaje satisfactoria para los alumnos.

8. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

8.1. Diseño Organizacional

Según entrevistas que se llevaron a cabo se realizaron las siguientes observaciones respecto al diseño organizacional:

- La cabeza del colegio es el Representante Legal. Este responde a las dueñas de la institución, quienes se hacen cargo del aspecto administrativo-contable. Como consecuencia, el representante legal no ejerce al 100% su rol, ya que no toma decisiones sobre ese aspecto.
- Al no haber una delimitación de las tareas formalizada, y la existencia de cierta desconfianza, las dueñas de la institución, en muchas ocasiones, intervienen en las funciones restantes del representante legal para ejercer la conducción del colegio.

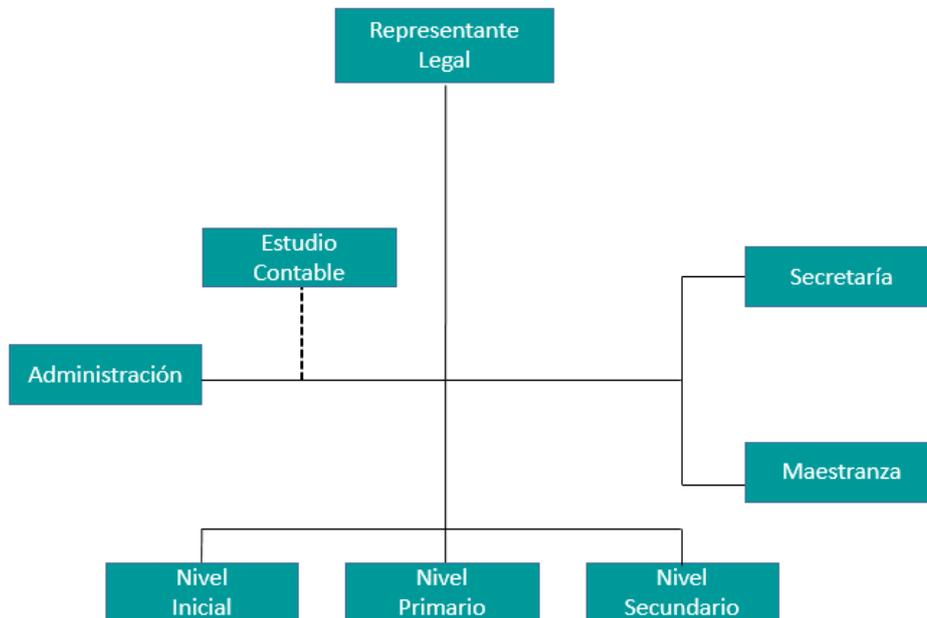


Gráfico 1. Organigrama propuesto

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

8.2. Sistema de información

En lo referente a **sistemas de información**, el colegio no posee ningún software de gestión para agilizar procesos. Para el registro de pagos de cuotas y base de datos de los alumnos y el personal se utilizan planillas de Excel.

En lo que se refiere a **comunicación**:

- Primaria y secundaria realizan reuniones a principio de año para establecer objetivos a concretar durante el ciclo lectivo (entre rector y docentes por ejemplo).
- Entre directivos no hay reuniones.
- Los docentes tienen grupos de whatsapp para comunicarse entre ellos.
- Si se necesita hablar con algún empleado, se lo llama por teléfono a través del número de interno para que concurra a la oficina de los administrativos, es decir, se habla con cada empleado por separado.



- Además, se usa el correo electrónico para que los niveles más bajos envíen informes de vez en cuando (no hay una especificación del tipo de informes que deben enviar).

8.3. Sistema de evaluación de desempeño y sistema de incentivos

Actualmente el Colegio ST no cuenta con un sistema de incentivos. Sin embargo, la administradora comentó que cada tanto colabora en celebraciones que hacen los docentes, por ejemplo, para el día del maestro donará 5 regalos para que sorteen entre ellos. También se reconoce la labor del personal cuando realizan bien una tarea.

9. PALANCAS DE CONTROL

9.1. Sistema de Creencias

En cuanto al sistema de creencias, la empresa no deja por sentado de forma explícita en ningún lugar los aspectos que componen esta palanca, por lo tanto, la misión, visión y valores no se explicitan ni enseñan directamente a los docentes ni personal administrativo, pero se busca que se aprendan con el tiempo según su propio juicio y según lo que su superior le transmita. De todas formas, la misión figura en la página de Facebook de la institución, pero a modo orientativo ya que la misma no fue comunicada al personal, ni a los alumnos.

“Enseñar y aprender, cabeza a cabeza, y de corazón a corazón. Estamos comprometidos con el desarrollo de cada estudiante de manera indistinta. Más de 28 años en el campo de la educación nos avalan.”

Tampoco se observa que haya un credo definido.

Por otro lado, se pueden observar carteles con frases motivacionales pegados en las paredes de la institución. Poseen también una cartelera, donde comparten noticias e información relevante, como también frases inspiradoras.

En cuanto a la cultura, la misma es débil. Esto se debe, entre varios motivos, a que hay fallas en la comunicación entre la administradora general y los directivos. Según las entrevistas realizadas, podemos concluir en que la administradora general posee un tipo de **liderazgo autoritario**. Sus empleados la ven cerrada y poco objetiva. Al no realizar reuniones con sus empleados, no posee una visión global de la institución por lo que muchas de sus decisiones provocan malestar entre los niveles más bajos.



9.2. SISTEMA DE LIMITES

9.2.1. Límites a la conducta Comercial:

- En cuanto a la estructura de la empresa, no está formalizada, pero hay claridad sobre la autoridad de la administradora y tesorera hacia los subordinados. Según la información recolectada en la entrevista con las mismas, el área administrativa no está dividida en departamentos, su función se basa principalmente en el control de cobros de cuotas, pagos al personal. La contabilidad de la empresa se encuentra tercerizada.
- No existen manuales de funciones y procedimientos explícitos ni establecidos de forma clara, especialmente en el área administrativa.
- En el área docente, el rector y la directora son los se encargan de controlar que los planes de estudio y clases se lleven a cabo.
- La cobranza de cuotas es hecha por la tesorera, toma el rol de cajero, haciendo el cierre de caja al final del día.
- No hay un sistema de sanciones formalizado, ante una falta o incumplimiento por parte del personal se hace un llamado de atención. El despido prácticamente no es considerado ya que cubrir un puesto requiere tiempo y dedicación que la administradora general no posee.
- En cuanto al marco de normativas, la institución se encuentra regulada por el Ministerio de Educación. Este organismo envía una supervisora que controla las instalaciones, libro de temas y aulas, registro de los alumnos.
- El colegio cuenta con seguridad privada en la puerta de acceso.
- A raíz de la pandemia por COVID, se cumplen los protocolos con lo que se refiere al ingreso del establecimiento (medición de temperatura y alcohol en manos).
- El sistema de ingreso para el personal docente es a través de la huella dactilar.

9.2.2. Límites estratégicos

- Se podría considerar como límites estratégicos, el evitar matricular alumnos problemáticos, es decir, que fueron expulsados de sus colegios anteriores por mala conducta. Y en cuanto a los profesores, se intenta contratar personas que vivan cerca de la institución.



9.3 SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO

No se utilizan actualmente herramientas de análisis de situación interna o externa de la institución, pero consideramos que serían muy importantes para la toma de decisiones y para posicionarse ante los problemas y oportunidades que se presentan, por lo que se elaboró luego de haber realizado la entrevista en profundidad a la actual dueña de la institución y la observación participativa, el siguiente análisis FODA:

Tabla 1. Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Profesionales capacitados● Buena ubicación● Adaptabilidad a los cambios● Infraestructura adecuada	<ul style="list-style-type: none">● Existencia de barreras altas para el ingreso, debido a la magnitud de la inversión que se necesita.● Espacios disponibles sin utilizar.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">● No tiene definidas su visión y valores.● Falta de delimitación de funciones en área administrativa● Improvisación● Alta morosidad	<ul style="list-style-type: none">● Recesión económica● Migración hacia la escuela pública o secundaria acelerada.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Tabla 2. Análisis FODA.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Ampliar las propuestas académicas: diplomaturas y terciarios.	Implementar capacitaciones que les permitan a los docentes mejorar sus clases y retener alumnos. Mantener comunicación activa con padres de alumnos.
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Aprovechar espacios sin utilizar para generar ingresos a través de alquiler	Establecer presupuestos para mejor control de gastos. Formalizar visión, valores, y estructura. Dar a conocer estos aspectos en toda la institución

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



También, se realizó un **Análisis de las 5 fuerzas** de Porter, el mismo es una herramienta que sirve como punto de partida para adquirir ventajas competitivas, a través de la identificación de oportunidades y peligros en el ambiente:

Clientes

Este colegio se dirige a un mercado conformado por familias de clase media que desean darles una buena educación a sus hijos sin tener que mandarlos a instituciones del centro de San Miguel de Tucumán.

La presión que ejercen los mismos es media, suelen hacer reclamos si sus hijos no aprueban exámenes por ejemplo, pero es una situación que se controla a través de reuniones con los docentes involucrados.

Competencia en el mercado

El colegio ST cuenta con un solo competidor, otra institución privada de la zona. No obstante, no están dirigidos al mismo segmento.

Nuevos entrantes

Se mueve en un mercado donde existen barreras de entradas muy marcadas en cuanto a la infraestructura e inversión que se necesita para colocar un colegio.

Proveedores

Los principales proveedores para el colegio son los negocios de imprenta y librería ya que brindan instrumentos de papelería para las tareas administrativas diarias. Al no haber una planificación de los insumos, los proveedores no ejercen presión alguna.

Sustitutos

Se considera como principal sustituto la escuela pública, que, debido a la crisis económica, aseverada por la pandemia, muchos padres han decidido cambiar a sus hijos a la misma al no poder afrontar el pago de la cuota.

Otro sustituto son los secundarios acelerados.

9.4 SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO

Son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada.



El colegio no cuenta con un abanico muy extenso de herramientas para el control de las actividades:

- Solo se realizan reuniones con el personal, en el caso de que haya algo que esté funcionando mal. Por ejemplo, si reciben la queja de un padre diciendo que un profesor no acompaña en el aprendizaje al alumno.
- Con respecto a los *presupuestos*, el único que realizan corresponde a los materiales necesarios que requerirán los alumnos del jardín de infantes para la primera mitad de año; ese costo va incluido en el precio de la matrícula.

No se presentan presupuestos definidos con respecto a los artículos de librería que se utilizan en la oficina, ni tampoco en relación a los insumos de limpieza que usa el personal de limpieza.

9.4.1. Propuesta de factores clave de éxito

Los **factores claves de éxito** que se han identificado luego de mantener entrevistas

y reuniones varias con las dueñas del colegio, son los siguientes:

- Docentes de excelencia académica: este factor hace referencia al nivel académico exigido para los docentes que ingresen a la institución. Para medir esto, se considerará el puntaje que tengan en el padrón como indicador.
- Mejora continua de la enseñanza: el objetivo de este factor es innovar con nuevas formas de enseñanza.
- Satisfacción de los padres de alumnos: este factor busca cumplir las expectativas de los padres, midiéndose a través de su porcentaje de satisfacción y cantidad de quejas realizadas.

10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

10.1 Aspectos previos

Para la realización del CMI se debe tener presente la Visión del colegio, la cual fue elaborada en base a conversación con la dueña del colegio:

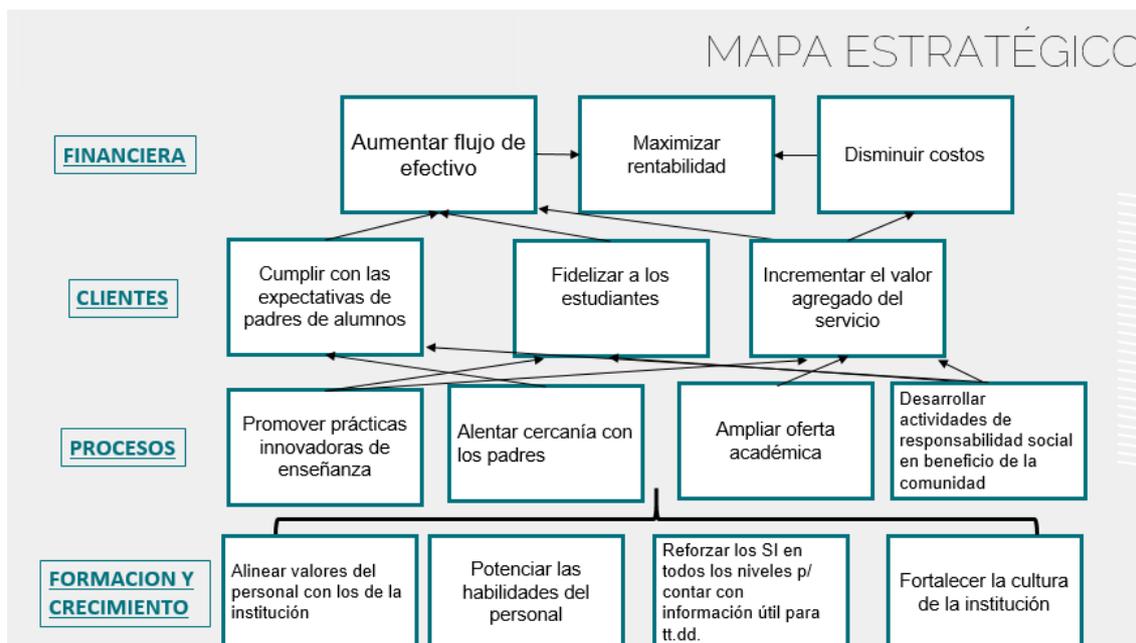
Ser reconocidos en Tucumán por formar estudiantes preparados para las exigencias actuales del mundo laboral y académico, a través de métodos de enseñanza innovadores.

10.1 Objetivos estratégicos

Un mapa estratégico es la representación visual, en una página, de la estrategia de la organización.



Está constituido por la declaración de Visión de la Organización, las perspectivas, objetivos estratégicos y las relaciones de causa-efecto entre los mismos.



10.2 Desarrollo de Cuadro de Mando Integral

Financieros			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Maximizar rentabilidad	ROA ROE	Incrementar utilidades en un 10%	Armar presupuestos para mejor control
Aumentar el flujo de efectivo	Cantidad de alumnos Matriculados actuales vs año anterior Cantidad de cuotas atrasadas	Aumentar año a año Reducir en un 50% cuotas atrasadas	



Disminuir costos	% Costo de personal -(costos totales/ cuotas abonadas)	Reducir en un 5% los costos	.
<u>De los Clientes</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Cumplir con las expectativas de padres de alumnos	Satisfacción de los padres de alumnos	Incrementar al 100%	Fomentar el contacto con los egresados para fortalecer el vínculo estratégico con el mundo del trabajo y universitario
Fidelizar a los estudiantes	Índice de permanencia en la institución	Lograr que el 100% de los alumnos que empiezan un nivel de educación concluya el mismo en el colegio.	
Incrementar el valor agregado del servicio	Nro. de alumnos graduados		Aumentar la exposición de las actividades del colegio en redes sociales
	% de Alumnos que participan en concursos académicos	Aumentar en un 5%	
	Cantidad de docentes que dictan materias en carreras universitarias.		
<u>De Procesos Internos</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	OBJETIVOS



Promover prácticas innovadoras de enseñanza	Cantidad de horas de capacitaciones pedagógicas que brinda la institución Promedio de docentes que participan en cursos de capacitación pedagógica	Comenzar a realizarlas	Desarrollar Redes Académicas y de Alianzas Institucionales que posibiliten la excelencia académica de los estudiantes.
Desarrollar actividades de responsabilidad social en beneficio de la comunidad	Nro de actividades realizadas con otras empresas		
Ampliar oferta académica	Nro de carreras terciarias dictadas	Dictar tres carreras terciarias aprobadas por el Ministerio de Educación	Realizar benchmarking organizacional.
Alentar la cercanía con padres de alumnos	Nro de reuniones realizadas con los padres de alumnos	Realizar por lo menos una reunión cada trimestre.	
<u>De Formación y Aprendizaje</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Alinear valores del personal con los de la institución	-% Satisfacción del personal -Índice de Ausentismo -Nro de llegadas tarde	Aumentarla en un 5% No sobrepasar los 3 días por mes	Promover liderazgo participativo
Fortalecer la cultura de la organización	Cantidad de jornadas institucionales realizadas	Realizar jornadas cada dos meses	Implementar sistemas de sanciones y recompensas



Potenciar las habilidades de los empleados	Gasto en Capacitación	Aumentar cursos de formación en un 20%	Incorporar sistema de gestión de administrativo.
Reforzar los sistemas de información en todos los niveles con el fin de contar con información útil para la toma de decisiones.	Nro. de cursos de formación realizados Gasto en Sistemas de información		

10.3 Matriz Estratégica

OBJETIVOS INICIATIVAS	Maximizar Rentabilidad	Aumentar flujo de efectivo	Disminuir costos	Fidelizar estudiantes	Cumplir con expectativas de padres	Incrementar valor agregado del servicio	Promover prácticas innovadoras de enseñanza	Desarrollar actividades de responsabilidad	Ampliar oferta académica	Alentar la cercanía con padres	Alinear valores del personal con los de la institución	Potenciar habilidades de los empleados	Fortalecer cultura de la organización	Fortalecer los Sist. información	TOTAL
Armar presupuestos			3					2	2					2	8
Alianzas con proveedores	1	2	3			1									7
Fomentar el contacto con egresados				2	1	1	2						2		7
Fortalecer el desarrollo de Redes Académicas y de Alianzas Institucionales				2	2	3	2		1			2			10
Benchmarking organizacional	1					1	3	2	2			2			11
Promover liderazgo participativo							2	2			2		3		9
Incorporar sistema de gestión de administrativo			2			1	2					2		3	10

11. RECOMENDACIONES

Diseño organizacional

Se debería desarrollar el área administrativa, contratando a otra persona que haga la parte de las cobranzas de cuotas y compras. Además, esta área debería poder trabajar en conjunto con el estudio contable, ya que actualmente solo le rinde cuentas a la administradora general.



Sería conveniente redactar un manual con las funciones del representante legal. De manera que se pueda pensar en algún reemplazo para el cargo. Nos comentaron que no hay una confianza del 100% en esa persona, pero que está ahí porque lo conocen hace muchos años y, dentro de todo, cumple con su trabajo

Sistemas de información

Se propone que el área administrativa utilice un software que le permita tener una base de datos, registrar pagos, llevar un control de gastos, etc.

Entre distintas opciones de software, se podría usar la plataforma aGora, la cual es un software ERP que, entre sus distintas funcionalidades, gestiona los procesos contables (ingresos, gastos, etc) como así también, procesos de matriculación de alumnos, preinscripciones, entre otros

Sistema de control y diagnóstico

La administradora general debe realizar reuniones con los directivos, de manera de poder evaluar su gestión y, además ella podrá enterarse de lo acontecido en el colegio para poder tomar mejores decisiones.

También es necesario que implementen el uso de informes, estos ayudaran en el caso de que no se puede concretar una reunión con todos los directivos

12. CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado, notamos muchas debilidades internas que tendrían que preocupar al colegio, entre la que destacamos como principal “La falta de comunicación entre los distintos niveles”.

Considerando esto propusimos una serie de estrategias que podría implementar el colegio para contrarrestar estas debilidades, utilizando herramientas de análisis y control como la matriz FODA, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Eso nos permitió concluir que:

El colegio está centrado en cuestiones financieras sin darle importancia a aspectos como la estrategia, objetivos y procesos internos. Esta manera de actuar no será favorable en el largo plazo y para ello debe capacitar a sus empleados de manera constante, motivarlos y evaluar su desempeño, a través de la mejora en los sistemas de información, de manera de lograr la excelencia en los procesos educativos.

Consideramos que estas acciones lograrán aumentar el valor del servicio, que será percibido por los padres de alumnos, quienes comenzarán a pagar las cuotas a tiempo y por lo tanto, se maximizan las utilidades.



13. REFERENCIAS

Anthony R. y Govindarajan V. (2008) *Sistemas de Control de Gestión*. Editorial McGraw-Hill Interamericana

Gomez Bravo, L., Rodriguez Sanchez, F., Garmendia Suárez, I. (1991) *Indicadores de gestión en la empresa*. CAF Caracas.

Hansen R. y Mowen M. (2007) *“Administración de Costos, Contabilidad y Control”* México. Cengage Learning Editores, S.A

Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. (2012) *Contabilidad de costos*. Pearson.

Kaplan, R. Norton, D. (2008) *El cuadro de mando integral*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. Norton, D. (2012) *The Execution Premium*. Harvard Business Press.

Pérez-Carballo Veiga, J. (2008) *Control de Gestión Empresarial*. ESIC Editorial.

Robbins, S. Coulter, M. (2014) *Administración*. Pearson.

Simons, R. (1995) *Palancas de Control*. Harvard Business School.

Serna Gómez, H. (1994) *Gerencia Estratégica*. Panamericana.

12. APÉNDICE

12.1 Modelo de entrevista

1. ¿Cuándo nació el colegio?
2. ¿Por qué decidieron realizar este proyecto?
3. ¿Qué posición ocupa en relación a la competencia?

Áreas:

1. ¿Cómo se encuentra organizado jerárquicamente el colegio?
2. ¿Quiénes son los responsables de las tareas administrativas?
3. ¿Cuánto personal trabaja en el colegio?



4. ¿Existe personal destinado a funciones específicas?

Objetivos:

1. ¿El colegio cuenta con objetivos definidos?
2. ¿Existen objetivos a largo plazo y a corto plazo?
3. ¿Busca la expansión o se encuentra cómoda con la posición que ocupa?
4. ¿Estos objetivos son comunicados al personal? ¿Con qué frecuencia?

Stock de insumos para las tareas administrativas y de mantenimiento

1. ¿Cómo controlan los materiales que se compran?
2. ¿Quién es el responsable de realizar las compras?
3. ¿Tiene un presupuesto determinado para estas compras?

Personal:

1. ¿Cuál es la antigüedad del personal?
2. ¿Cómo se controla el horario de llegada y salida del establecimiento?
3. ¿Existe alguna persona encargada de controlar dicha situación?
4. ¿Se mide el ausentismo? ¿cómo se hace?
5. ¿Existe alguna forma de motivación hacia los profesores?
6. ¿Se realizan entrevistas sobre la satisfacción en el trabajo?
7. ¿Realizan reuniones fuera del trabajo? ¿Con qué motivo? ¿Con qué frecuencia?
8. ¿El personal se encuentra comprometido con su trabajo?

Sistemas de información:

1. ¿Cómo fluye la comunicación en el colegio?
2. ¿Se realizan reuniones periódicas para discutir sobre el funcionamiento del colegio? ¿Con qué frecuencia? ¿Quiénes participan? ¿Cuál es el objetivo de dichas reuniones? ¿Cómo se comunica a un profesor cuando debe avisar alguna circunstancia? ¿Se comunican los objetivos organizacionales?
3. ¿Cómo se miden en relación a sus competidores? ¿De dónde obtienen esta información?
4. ¿Se encuentran informados sobre las condiciones del mercado?
5. ¿Se ven afectados por las variaciones de la Economía Nacional?
6. ¿Cómo registran los ingresos y salidas de dinero? ¿Qué sistemas usan?



12.3 Modelo de observación

Al ingresar a la empresa

1. ¿Se observa cartel de bienvenida?
2. ¿Se indican con claridad las salidas de emergencia?
3. ¿Se observa algún sistema de seguridad?
4. ¿Dicho sistema, es por medio tecnológico? (cámaras, barras magnéticas, etc.)
5. ¿Dicho control es realizado por alguna persona? (policía, seguridad privada, etc.)
6. ¿Se identifica algún control respecto al horario de entrada y salida del personal?

Respecto al ambiente de trabajo

1. ¿Las oficinas y aulas son ordenadas y limpias?
2. ¿Es buena la iluminación en esos espacios?
3. ¿El personal usa el uniforme de trabajo?
4. ¿Hay compañerismo y solidaridad entre las personas perteneciente al colegio? ¿Las personas son respetuosas en el trato entre sí?
5. ¿Los docentes son respetuosos con el trato hacia alumnos?
6. ¿El personal jerárquico frecuenta con los docentes?
7. ¿Las oficinas del personal administrativo permanecen con puertas cerradas?
8. ¿Se realizan reuniones interactivas entre los docentes y los directivos del colegio? Con qué periodicidad se realizan tales reuniones: Mensual Trimestral Semestral
9. ¿Se llevan a cabo reuniones extra laborales de integración de grupo?
10. ¿Se utiliza algún soporte de retroalimentación respecto a la satisfacción de alumnos, padres de familia y profesores?
11. ¿El personal demuestra predisposición para realizar sus tareas?

Respecto a la conducta del personal

- ¿Existe un código de conducta para los profesores?
- ¿Dicho código de conducta es firmado por todo el personal al ingresar a la institución?
- ¿Se respeta el Código de Conducta en la práctica?
- ¿Se realizan excepciones en las sanciones definidas en el Código?
- ¿Las personas son puntuales con los horarios de trabajo?



Motivación e Incentivos

¿Se utilizan sistemas de incentivos?

¿Se realiza un reconocimiento público de todos los éxitos logrados?

¿Se identifican elementos motivacionales?

12.3 Modelo de cuestionario

Cargo:

Antigüedad en la institución:

- 1) ¿Se siente cómodo en el trato con sus superiores y compañeros?
() Si, muy cómodo. () Si, es un trato normal. () No me siento cómodo. () No tengo trato con ellos.
- 2) ¿Se le comunican regularmente los objetivos y metas de la institución?
() Si. ¿Por qué medio? ¿Con qué periodicidad? () No.
- 4) ¿Conoce los valores del colegio? ¿Están explicitados o se le comunicaron verbalmente?
() Están explicitados. Indique el medio:
() No están explicitados, se comunican verbalmente.
() No los conozco.
- 6) Si usted comete una violación a las normas del Código de Conducta o no respeta los valores de la institución ¿cree que será sancionado?
() Seguramente sí, nos controlan todo el tiempo.
() No creo, no hay controles de nuestros superiores.
- 7) ¿Sus superiores escuchan sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar algunas cuestiones del colegio?
() Sí, siempre.
() Ocasionalmente. () Nunca.
- 9) ¿Se le informa sobre su productividad y si el colegio espera algún cambio en ella?
() Si.
() No.
- 10) ¿Ha recibido alguna vez un reconocimiento o premio por su buena labor?



- Si.
 No.

11) ¿Algún compañero suyo ha sido reconocido?

- Si.
 No.
 Desconozco.

12) ¿Cree que su salario es adecuado de acuerdo al esfuerzo que usted realiza para el colegio?

- Si.
 No.
 Desconozco.