

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Página
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 TÍTULO Y LUGAR DE APLICACIÓN.....	6
1.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONALES .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN. ....	8
1.4 OBJETIVO GENERAL. ....	8
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	11
2.2 ¿QUÉ ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?.....	11
2.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	12
2.3.1 <i>La perspectiva del cliente</i> .....	12
2.3.2 <i>Perspectiva interna del negocio o de los procesos (procesos internos)</i> .....	13
2.3.3 <i>Perspectiva de innovación y aprendizaje (innovación y crecimiento)</i> .....	13
2.3.4 <i>Perspectiva financiera</i> .....	14
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	15
2.5 TIPOS DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	15
2.6 PUESTA EN MARCHA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	16
2.7 RESULTADOS ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CMI.....	16
2.7.1 <i>Perspectiva financiera:</i> .....	16
2.7.2 <i>Perspectiva de los clientes:</i> .....	17
2.7.3 <i>Perspectiva interna:</i> .....	17
2.7.4 <i>Perspectiva de innovación y Crecimiento:</i> .....	17
2.8 CONCLUSIONES DEL CMI .....	18
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 4: FORMALIZACIÓN DE PROCESOS.....</b>	<b>22</b>
4.1 PROCESOS OPERACIONALES .....	23
4.1.1 <i>realizar la clase</i> .....	23
4.1.2 <i>registro de asistencia y notas</i> .....	24
4.1.3 <i>Desarrollo de actividades extracurriculares</i> .....	25
4.1.4 <i>Desarrollo de proyectos institucionales</i> .....	26
4.2 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN .....	27
4.2.1 <i>Proceso de planificación de actividades docentes</i> .....	27
4.3 PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	29
4.3.1 <i>Colegiatura y matrícula</i> .....	29
4.3.2 <i>Pagar sueldos</i> .....	29
<i>Éste proceso es íntegramente llevado a cabo por la jefa de finanzas del colegio</i> .....	29
4.3.3 <i>Licitación de servicios de quioscos</i> .....	30
4.3.4 <i>Controlar servicios</i> .....	30
4.3.5 <i>Administración del personal</i> .....	30
4.3.6 <i>Proceso de admisión</i> .....	31
<b>CAPÍTULO 5: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FACTORES CLAVES DEL ÉXITO .....</b>	<b>33</b>
5.1 DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS .....	34
5.1.1 <i>Perspectiva Financiera</i> .....	34

5.1.2 Perspectiva de los Clientes.....	35
5.1.3 Perspectiva de los procesos internos.....	36
5.1.4 Perspectiva de formación y crecimiento (innovación y aprendizaje).....	38
5.2 MAPA ESTRATÉGICO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
5.2.1 Relaciones mapa estratégico.....	41
<b>CAPÍTULO 6: FORMALIZACIÓN DE INDICADORES.....</b>	<b>45</b>
6.1 INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	46
6.1.1 Objetivo: lograr y mantener un alto nivel de ingresos por subvención:.....	46
6.1.2 Objetivo: Optimizar el presupuesto por programas.....	47
6.2 INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	48
6.2.1 Objetivo: Mejoramiento del nivel académico de los estudiantes.....	48
6.2.2 Objetivo: Cumplir con las expectativas de los padres.....	49
6.2.3 Objetivo: Disminuir la inseguridad dentro del colegio.....	50
6.2.4 Objetivo: Otorgar alternativas para el desarrollo de actividades extraprogramáticas.....	51
6.2.5 Objetivo: Lograr y mantener buenas condiciones generales para la permanencia de los alumnos.....	52
6.2.6 Objetivo: Lograr un buen nivel de manejo del idioma inglés como elemento distintivo.....	53
6.2.7 Objetivo: Lograr y mantener un nivel de prestigio en la comunidad.....	54
6.3 INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	56
6.3.1 Objetivo: Lograr y mantener la excelencia académica.....	56
6.3.2 Objetivo: Mantener un cuerpo de profesores estable.....	57
6.3.4 Objetivo: desarrollar un efectivo proceso de planificación de cada curso.....	58
6.4 INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE.....	60
6.4.1 Objetivo: Mejora de procesos administrativos.....	60
6.4.2 Objetivo: Fomentar la capacitación docente.....	61
6.4.3 Objetivo: Desarrollar una cultura alineada con los objetivos y valores de la Corporación Santo Tomás.....	62
<b>CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>63</b>
7.1 IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	64
7.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	68
7.2.1 Plan de acción para perspectiva financiera.....	68
7.2.2 Plan de acción para la perspectiva de los clientes.....	69
7.2.3 Plan de implementación para la perspectiva de los procesos internos.....	74
7.2.4 Plan de acción para la perspectiva de formación y crecimiento.....	77
<b>CAPÍTULO 8: DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES.....</b>	<b>89</b>
9.1 CONCLUSIONES DEL TRABAJO REALIZADO.....	90
9.1.1 Conclusiones sobre el diseño del Cuadro de Mando Integral.....	90
9.1.2 Conclusiones sobre el sistema de información diseñado.....	91
9.1.3 Conclusiones generales.....	92
9.2 RECOMENDACIONES.....	92
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración</b>	<b>Página</b>
ILUSTRACIÓN 1: VISIÓN GENERAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
ILUSTRACIÓN 2: MODELO T PARA LA EDUCACIÓN .....	28
ILUSTRACIÓN 3: MAPA ESTRATÉGICO DE LOS OBJETIVOS.....	40
ILUSTRACIÓN 4: VENTANA DE INICIO .....	81
ILUSTRACIÓN 5: OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA .....	82
ILUSTRACIÓN 6: INDICADORES DE CONTROL .....	83
ILUSTRACIÓN 7: ESTADO DEL INDICADOR .....	84
ILUSTRACIÓN 8: EJEMPLO .....	85
ILUSTRACIÓN 9: ACTUALIZACIÓN DE DATOS.....	86
ILUSTRACIÓN 10: DATOS HISTÓRICOS .....	87
ILUSTRACIÓN 11: HISTORIAL DE SUBVENCIÓN .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
TABLA 1: % DE SUBVENCIÓN CON RESPECTO AL MÁXIMO POSIBLE .....	46
TABLA 2: % DE ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO A LOS PROGRAMAS .....	47
TABLA 3: RESULTADOS DE PRUEBAS EXTERNAS .....	48
TABLA 4: CANTIDAD DE ALUMNOS POR PROMOCIÓN INGRESADOS A UNIVERSIDADES TRADICIONALES.....	48
TABLA 5: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS PADRES .....	49
TABLA 6: NÚMERO DE RECLAMOS DE LOS PADRES .....	50
TABLA 7: NÚMERO DE ACCIDENTES POR AÑO .....	50
TABLA 8: NÚMERO DE ZONAS DE RIESGO.....	51
TABLA 9: NÚMERO DE ACADEMIAS DEPORTIVAS Y DE ARTE.....	51
TABLA 10: NÚMERO DE ACTIVIDADES PREUNIVERSITARIAS .....	52
TABLA 11: NÚMERO DE ALUMNOS PARTICIPANTES EN TALLERES EXTRAPROGRAMÁTICOS .....	52
TABLA 12: CONDICIONES GENERALES DE LOS SERVICIOS.....	53
TABLA 13: NIVEL DE INGLÉS PROMEDIO AL EGRESO .....	53
TABLA 14: NÚMERO DE POSTULANTES VERSUS VACANTES.....	54
TABLA 15: NÚMERO DE ALUMNOS RETIRADOS .....	55
TABLA 16: CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN POR PARTE DEL PROFESOR.....	56
TABLA 17: % DE ROTACIÓN DE LOS PROFESORES.....	57
TABLA 18: NÚMERO DE ALUMNOS POR CURSO.....	58
TABLA 19: TIEMPO ASIGNADO AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN POR PARTE DE LOS PROFESORES.....	58
TABLA 20: TIEMPO EMPLEADO EN REVISAR PLANIFICACIONES POR PARTE DE UTP.....	59
TABLA 21: INFORMES DE RETROALIMENTACIÓN RESPECTO A LAS PLANIFICACIONES POR PARTE DE CTP.....	59
TABLA 22: REPORTES DE S.I. ....	60
TABLA 23: NUMERO DE DÍAS DE FORMACIÓN AL AÑO POR DOCENTE.....	61
TABLA 24: % DE DOCENTES QUE PARTICIPAN EN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.....	61
TABLA 25: ENCUESTAS A DOCENTES, PERSONAL ADMINISTRATIVO, ALUMNOS Y APODERADOS.....	62
TABLA 26: IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	64

## **GLOSARIO**

CMI : Cuadro de Mando Integral  
FCE : Factores Claves del Éxito  
CTP : Control Técnico Pedagógico  
SI : Sistema de Información