



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA
LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABRAHAM LINCOLN”, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2024.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Sara Geraldine Cardona Caicedo

LA LIBERTAD – ECUADOR

2025

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “**Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para la Unidad Educativa Particular “Abraham Lincoln”, Provincia de Santa Elena, Año 2024**”, elaborado por la Srta. Sara Geraldine Cardona Caicedo, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Lorena Gisella Reyes Tomalá, PhD.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “**Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para la Unidad Educativa Particular “Abraham Lincoln”, Provincia de Santa Elena, Año 2024**”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, **Sara Geraldine Cardona Caicedo** con cédula de identidad número **0926824434** declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



.....
Sara Geraldine Cardona Caicedo

C.C. No: 0926824434

Dedicatoria

Le dedico este título en primer lugar a Dios, si no fuera por el nada de esto sería posible porque esta carrera la escogí para dar un servicio con excelencia y fue el quien abrió puertas de oportunidades a mi favor.

A mis padres el Pts. Juan Carlos Cardona y la Pts. Ytalia Caicedo de Cardona, por su amor incondicional, sus sacrificios y constante de esfuerzo y perseverancia. Este título tiene el nombre de ustedes porque sin su ayuda yo no lo hubiera logrado.

A mi abuelita Mariana Villamil que trabajo arduamente para apoyarme en mis estudios, por sus oraciones y palabras de aliento que han sido un pilar esencial en mi vida.

A mi novio Qf. Fabián Elías Arias Domínguez, Msc, por su paciencia, por su amor incondicional, por ser paz, en esos días de incertidumbre, por empujarme a estudiar y no dejar que tire la toalla.

A mis hermanas Ing. Marlén Cardona y mi chiquita Victoria Cardona, por ser mis mejores amigas, mi motor y las que me recuerdan que siempre sale el sol.

A todos ustedes, les dedico con el corazón este logro que no habría sido posible sin su amor y presencia en mi vida.

Sara Geraldine Cardona Caicedo

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios que sin su ayuda y bendición nada de esto fuera posible, ya que esta carrera es para dar lo mejor de mi ayudando al prójimo como lo hizo Jesús.

También a mis padres que día a día me apoyaron a luchar por este sueño de ser profesional que se amanecieron conmigo en cada tarea y proyecto que dieron de su tiempo y dinero para llevarme a estudiar, que creyeron en mi aun cuando ni yo creía, gracias, papá por inspirarme y darme fuerzas y gracias mamá por consolarme y motivarme, no lo habría logrado sin ustedes.

A mi abuelita que es el motor de mi vida, que dejo la vara alta de desarrollo profesional, gracias por enseñarme principios y valores que hoy son mi eje en esta sociedad.

A mi novio que es desde el colegio me inspiro a estudiar y a no rendirme, que se esfuerza en trabajar y por crecer profesionalmente para juntos construir un futuro digno de vivir.

A mis hermanitas que me motivan a ser mejor para que vean un modelo a seguir, a las que quiero inspirar y motivar con mi vida, a mi chiquita Victoria y a mi cómplice de aventuras Mar.

Sara Geraldine Cardona Caicedo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA
PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.
PROFESOR TUTOR

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice de contenidos

Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
Planteamiento del Problema	16
Formulación y Sistematización del problema.....	17
Objetivos	17
Justificación	18
Idea a defender.....	19
Mapeo	20
Capítulo I.....	21
Marco Referencial.....	21
Revisión de la literatura	21
Desarrollo de teorías y conceptos	23
Origen del Cuadro de Mando Integral	23
Definición Cuadro de Mando Integral	23
Importancia del Cuadro de Mando Integral	23
Características del Cuadro de Mando Integral.....	24
Desventajas del Cuadro de Mando Integral	24
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	24
El CMI en el sector educativo.....	25
Cuadro de Mando Integral Educativo	26
Gestión	26
Gestión Educativa	27
Gestión Educativa estratégica	29
Herramientas de Gestión.....	29
Tipos de herramientas de gestión.....	31
Metodología del Cuadro de Mando Integral.....	33
Estrategia Institucional.....	34
Indicadores de Gestión.....	34
Planificación Educativa	34
Reseña Histórica de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”	34

Misión	35
Visión	35
Valores.....	35
Análisis FODA “Abraham Lincoln”	36
Fundamentos legales	37
Constitución de la República del Ecuador (2008)	37
Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI).....	37
Estándares de la UNESCO en la Gestión Educativa	40
Capítulo II.....	42
Metodología	42
Diseño de la investigación	42
Métodos de la investigación.....	42
Población.....	44
Muestra.	44
Cálculo del tamaño de la muestra	45
Recolección y procesamiento de los datos.....	45
Validación y confiabilidad de instrumentos	46
Capítulo III	48
Resultados y Discusión	48
Análisis de los resultados de la entrevista a la directora de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”.....	48
Análisis de resultados de encuestas al personal administrativo y docente de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”.....	51
Análisis de resultado de encuestas a los padres de familia de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”.....	65
Capítulo IV	79
Propuesta	79
Discusión.....	84
Conclusiones	85
Recomendaciones	86

Referencias.....	87
-------------------------	-----------

Índice de tablas

Tabla 1. Población de la Unidad Educativa Abraham Lincoln	44
Tabla 2. Datos para el cálculo de la muestra.	44
Tabla 3. Instrumentos para aplicar.	46
Tabla 4. Alfa de Cronbach en los instrumentos de recopilación.	47
Tabla 5. Procesamiento de casos válidos.	47
Tabla 6. Género	51
Tabla 7. Edad.....	52
Tabla 8. Recursos económicos asignados	53
Tabla 9. Políticas presupuestarias	54
Tabla 10. Control de gasto financiero	55
Tabla 11. Servicios académicos.....	56
Tabla 12. Matricula de estudiantes	57
Tabla 13. Innovación educativa.....	58
Tabla 14. Trámites internos	59
Tabla 15. Procesos internos.....	60
Tabla 16. Actividades colaborativas	61
Tabla 17. Evaluaciones periódicas	62
Tabla 18. Evaluaciones al personal	63
Tabla 19. Tecnologías innovadoras	64
Tabla 20. Género	65
Tabla 21. Edad.....	66
Tabla 22. Ingresos y gastos	67
Tabla 23. Estrategias financieras.....	68
Tabla 24. Calidad de servicios	69
Tabla 25. Acciones de fidelización	70
Tabla 26. Atención oportuna	71
Tabla 27. Permanencia escolar	72
Tabla 28. Procesos académicos	73
Tabla 29. Currículo académico	74
Tabla 30. Planificación estratégica.....	75

Tabla 31. Desempeño del personal.....	76
Tabla 32. Programas de innovación	77
Tabla 33. Estrategias de mejora	78
Tabla 34. Cronograma para la implementación del CMI.....	80
Tabla 35. Diseño del Cuadro de Mando Integral	81
Tabla 36. Propuesta del Cuadro de Mando Integral.....	82
Tabla 37. Mapa estratégico	83

Índice de figuras

Figura 1. Género	51
Figura 2. Edad.....	52
Figura 3. Recursos económicos asignados	53
Figura 4. Políticas presupuestarias.....	54
Figura 5. Control de gasto financiero	55
Figura 6. Servicios académicos	56
Figura 7. Matricula de estudiantes	57
Figura 8. Innovación educativa.....	58
Figura 9. Trámites internos	59
Figura 10. Procesos internos	60
Figura 11. Actividades colaborativas	61
Figura 12. Evaluaciones periódicas	62
Figura 13. Evaluaciones al personal	63
Figura 14. Tecnologías innovadoras	64
Figura 15. Género	65
Figura 16. Edad.....	66
Figura 17. Ingresos y gastos	67
Figura 18. Estrategias financieras	68
Figura 19. Calidad de servicios.....	69
Figura 20. Acciones de fidelización	70
Figura 21. Atención oportuna	71
Figura 22. Permanencia escolar	72
Figura 23. Procesos académicos	73
Figura 24. Currículo académico.....	74

Figura 25. Planificación estratégica.....	75
Figura 26. Desempeño del personal.....	76
Figura 27. Programas de innovación	77
Figura 28. Estrategias de mejora.....	78

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia.....	93
Apéndice 2. Guía de entrevistas	94
Apéndice 3. Encuestas al personal docente y administrativo.....	95
Apéndice 4. Encuestas a padres de familia	96
Apéndice 5. Certificado de plagio.....	97
Apéndice 6. Cronograma UIC.....	100
Apéndice 7. Certificado de validación de instrumentos.....	101
Apéndice 8. Carta aval	102
Apéndice 9. Evidencias	103



Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión para la Unidad Educativa Particular “Abraham Lincoln”, Provincia de Santa Elena, Año 2024.

Autor:

Sara Geraldine Cardona Caicedo

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.

Resumen

La presente investigación aborda la necesidad de fortalecer la gestión estratégica dentro de la Unidad Educativa Privada Abraham Lincoln ubicada en la provincia de Santa Elena, a partir de la identificación debilidades en la planificación institucional, la limitada coordinación entre los procesos administrativos, académicos y financieros, así como la falta de indicadores para la evaluación. El objetivo es el desarrollo de una herramienta estratégica (CMI), que consolida los indicadores críticos en cuatro dimensiones: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, con la intención de armonizar la gestión institucional con los objetivos estratégicos y elevar la calidad de los servicios educativos. La metodología empleada abarcó un enfoque de métodos mixtos tanto cuantitativos como cualitativos, caracterizado por un diseño no experimental y transversal, que utilizó encuestas dirigidas a maestros, administradores y padres, junto con entrevistas semiestructuradas con los directivos y un análisis documental de la planificación estratégica. Los hallazgos revelaron una percepción favorable de la calidad educativa; sin embargo, también destacaron la presencia continua de debilidades gerenciales y la infrautilización de las herramientas estratégicas para la supervisión y evaluación de los objetivos. Como intervención propuesta, se recomienda la adaptación de un CMI adaptado al contexto educativo, estructurado de acuerdo con las cuatro dimensiones, lo que permitirá a la institución alinear su visión con acciones cuantificables, mejorar la eficacia organizacional y responder con destreza a las expectativas de la comunidad educativa. Esta iniciativa busca fortalecer el desempeño institucional, sino también a funcionar como un paradigma para otras instituciones que enfrentan desafíos análogos, contribuyendo así a la mejora continua y sostenible de la gestión educativa en la región.

Palabras claves: *Gestión estratégica, Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Planificación estratégica.*



Balanced Scorecard as a Management Tool for the “Abraham Lincoln” Private Educational Unit, Province of Santa Elena, Year 2024.

Author:

Sara Geraldine Cardona Caicedo

Tutor:

Ing. Lorena Reyes Tomalá, PhD.

Abstract

This research addresses the need to strengthen strategic management within the Private Educational Unit Abraham Lincoln located in the province of Santa Elena, based on the identification of weaknesses in institutional planning, limited coordination between administrative, academic, and financial processes, as well as the lack of indicators for evaluation. The objective is to develop a strategic tool (BSC), which consolidates critical indicators in four dimensions: financial, customer, internal processes, and learning and growth, with the intention of harmonizing institutional management with strategic objectives and enhancing the quality of educational services. The methodology employed encompassed a mixed methods approach both quantitative and qualitative, characterized by a non-experimental and cross-sectional design, which utilized surveys directed at teachers, administrators, and parents., along with semi-structured interviews with managers and a documentary analysis of strategic planning. The findings revealed a favorable perception of educational quality; however, they also highlighted the ongoing presence of managerial weaknesses and the underutilization of strategic tools for the supervision and evaluation of objectives. As a proposed intervention, it is recommended to adapt a Balanced Scorecard tailored to the educational context, structured according to the four dimensions, which will enable the institution to align its vision with measurable actions, improve organizational effectiveness, and respond adeptly to the expectations of the educational community. This initiative seeks to strengthen institutional performance, as well as to serve as a paradigm for other institutions facing similar challenges, thus contributing to the continuous and sustainable improvement of educational management in the region.

Keywords: *Strategic management, balanced scorecard, indicators, strategic planning.*

Introducción

En el contexto actual, la gestión activa de las instituciones educativas se ha convertido en un reto relevante, especialmente ante los cambios acelerados de las demandas en la sociedad, la economía y tecnología. A nivel mundial diversas escuelas enfrentan constantes desafíos que se relacionan con la educación y su calidad, incluyendo la eficiencia de sus procesos internos, la satisfacción de estudiantes y familias. Ante esta posible realidad, el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los profesores (Kaplan Norton, 2009), se ha consolidado como una herramienta estratégica, que estudia la medición del rendimiento en organizaciones de manera eficaz para la mejora de su planificación, control y gestión, convirtiéndose en esa herramienta que permite describir, comunicar e implementar la estrategia. Aunque se concibe inicialmente para el ámbito empresarial, su versatilidad permite la adaptación en entornos educativos donde muestra ser útil para medir el desempeño institucional desde múltiples perspectivas.

En Latinoamérica, su entorno empresarial es caracterizada por la inestabilidad económica, la competencia global y constantes cambios tecnológicos, el desafío de gestionar con eficacia las estrategias y operaciones en distintas organizaciones, de modo que en este contexto el CMI se presenta como una herramienta fundamental. Según el estudio de (Francés, 2006) revela que cerca de 121.000 empresas registradas, de las cuales 29.000 pertenecen al sector comercial, que generan ingresos por encima de 60.000 millones de dólares anuales, sin embargo, muchas de estas empresas carecen de sistemas de gestión estratégica sólidas, y limita su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, el libro *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*, tiene una especial relevancia debido a que ofrece una metodología clara para vincular la estrategia corporativa con planes funcionales, permitiendo que las organizaciones puedan adaptarse a distintos escenarios de manera exitosa.

Un caso similar en Ecuador es el centro educativo “Alberto Muñoz Vernaza” en el cual se diseñó y se implementó un sistema de control estratégico basado en el cuadro de mando integral. Según, (Espinosa, 2012) logró evidenciar que la institución presentaba debilidades tanto internas como externas con una puntuación de 2.6 en la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y 2.2 en la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), cifras que reflejan la necesidad de fortalecer capacidades de planificación evaluación y toma de decisiones. Así surgió la idea de ofrecer una solución viable para el mejoramiento de sus operaciones y el incremento de su rentabilidad. En Ecuador, el sistema educativo suele enfrentar varias condiciones que deducen desde la baja calidad de la enseñanza, hasta la falta

de planificación estratégica en las instituciones, y en consecuencia una limitada orientación hacia el logro de resultados precisos.

Estudios como estos destacan que las principales debilidades de las unidades educativas sean públicas o privadas, enfrentan una carencia de modelos de gestión que les permita el alcance objetivo de un control para su desempeño como tal (Moreira, 2021). En este contexto, el CMI se muestra como la herramienta importante y factor clave que responde al Plan Nacional de Desarrollo y la Ley Orgánica de Educación Intercultural, en el que se promueve sistemas tanto de evaluación como de planificación y mejora, en las entidades educativas. Por otro lado, se establecen métricas específicas que se orientan al fortalecimiento de un sistema de educación, por lo que se sigue exigiendo una gestión basada en secuelas importantes (Planificación, 2021). Por su parte, la LOEI articula mecanismos que evalúan el cumplimiento de objetivos de forma institucional o pedagógica, que asegure una mejora persistente (Asamblea Nacional, 2021).

A nivel local, en la provincia de Santa Elena, la institución “Abraham Lincoln” no es ajena a estas problemáticas. A pesar de contar con 21 años de trayectoria, la institución enfrenta retos con la falta de un sistema formal que permita alinear estratégicamente sus recursos, procesos, servicios educativos y resultados. Actualmente la toma de decisiones se encuentra limitada por la escasa disponibilidad e indicadores de gestión confiable, lo cual obstaculiza la identificación oportuna de las fortalezas, debilidades en áreas críticas que requieren atención inmediata. Al mismo tiempo, esta situación no solo impacta en la eficiencia administrativa, sino también en la calidad de su servicio y la satisfacción de su comunidad educativa. A partir del contexto antes mencionado, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión integral, que permita a la escuela “Abraham Lincoln” mejorar su eficiencia organizacional, lograr mejores resultados educativos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta clave para que la institución pueda lograr planificar de manera estratégica, implementar acciones concretas y evaluar su desempeño en aspectos financieros, satisfacción de estudiantes y padres, su eficiencia en los procesos internos y desarrollo del personal docente (Morocho et al., 2017). Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión basado en el CMI para fortalecer la planificación estratégica, contribuyendo así a la realización de sus objetivos institucionales y aumentando la calidad de la gestión que proporciona. Se prevee que los resultados de esta investigación sirvan como referencia fundamental para que otras instituciones que operan en

contextos análogos implementen este tipo de herramientas que mejoren el desempeño general de sus organizaciones.

En esencia, el estudio busca diseñar una herramienta de gestión guiada en el cuadro de mando integral de manera que permita a la entidad educativa “Abraham Lincoln” obtener mejoras en su planificación estratégica, optimizando sus recursos como institución. La base de este estudio se enfoca en ofrecer una herramienta que sea adaptable y medible. Por ende, esta propuesta no solo se enfoca en fortalecer el desempeño de la institución, sino que también busca servir como modelo para su aplicabilidad en otras entidades educativas que enfrentan los mismos desafíos en diferentes contextos.

Planteamiento del Problema

La adopción del Cuadro de mando integral como herramienta, es debitada por diferentes organizaciones en distintos aspectos, y en cuanto a las principales causas que hace frente a estos problemas se incluye la falta de estrategias específicas para el desempeño académico, la ausencia de apoyo docente e incluso las debilidades en los procesos administrativos y de seguridad escolar, que se intensifican por una desconexión entre su planificación estratégica y la ejecución de sus operaciones. (Unidad Educativa, 2020). En la actualidad, la Unidad Educativa Abraham Lincoln revela importantes deficiencias en su administración, como se muestra en la tasa de cumplimiento bajo de su autoevaluación (55,56%), en particular la dimensión pedagógica muestra deficiencia de un desarrollo curricular y una evaluación insuficiente del aprendizaje de los estudiantes ponen de riesgo las debilidades de su estructura.

Para mejorar se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integrado (CMI), que sirva como instrumento metodológico que permita traducir la visión institucional y la orientación estratégica en objetivos específicos e indicadores medibles en cuatro dimensiones distintas: financiera, relacionada con el cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se busca que la adopción del CMI mejore la alineación de los objetivos de la entidad y sus procesos con los objetivos estratégicos, tomando en cuenta la toma de decisiones que son relativamente basada en evidencias y promueven la mejora constante. Numerosas investigaciones académicas indican que el despliegue del CMI en los entornos educativos contribuye significativamente a mejorar la calidad institucional y la eficiencia operativa; en consecuencia, su aplicación en la institución Abraham Lincoln se perfila como una estrategia

fundamental para optimizar las prácticas de gestión, abordar eficazmente las expectativas de la comunidad y fortalecer su posición dentro del paradigma educativo.

Formulación y Sistematización del problema

Pregunta general

- ✓ ¿De qué manera el establecer el Cuadro de Mando Integral a las cuatro perspectivas optimiza la gestión organizacional en la escuela “Abraham Lincoln” de la provincia de Santa Elena?

Preguntas específicas

- ✓ ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la gestión actual de la unidad educativa particular “Abraham Lincoln”?
- ✓ ¿De qué manera la formulación de un cuadro de mando integral, que sintetiza los indicadores de las cuatro perspectivas, mejorará la gobernanza institucional de la Unidad Educativa Abraham Lincoln en relación con sus objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Cómo debe estructurarse el Cuadro de Mando Integral para facilitar el seguimiento de indicadores clave y la toma de decisiones estratégicas en la Unidad Educativa Abraham Lincoln?

Objetivos

Objetivo general

- ✓ Diseñar un Cuadro de Mando Integral que esté adaptado a la Unidad Educativa Abraham Lincoln, y que integre indicadores claves en las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) para alinear su gestión con los objetivos de la institución.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la gestión de la unidad educativa “Abraham Lincoln” mediante los métodos cualitativos y cuantitativos para identificar fortalezas y debilidades que están relacionadas con su planificación estratégica.
- ✓ Definir indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje con el fin de evaluar el desempeño institucional.
- ✓ Diseñar un modelo integral del CMI que facilite el seguimiento de indicadores claves y la toma de decisiones estratégicas.

Justificación

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de aplicar modelos de gestión estratégica que permita fortalecer el desempeño académico de la comunidad educativa. En este contexto, se adopta esta herramienta como análisis y propuesta, probando su eficacia al traducir la visión y estrategia de las organizaciones que equilibran un sistema de indicadores, que se distribuyen en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Kaplan Norton, 1992). Esta elección se sustenta con evidencia académica que respalda su aplicabilidad en el sector educativo; en la revista científica *Cogen Education* publicada como “El cuadro de mando integral en el sector educativo: una revisión de la literatura”, destaca la forma en que la herramienta actúa, integrando métricas que ofrecen una visión holística del rendimiento organizacional, facilitando la alineación de objetivos estratégicos con indicadores netamente específicos.

A su vez, existe una revisión sistemática por (Alvares Do Céu Alves, 2023), en *Education Sciences*, donde subraya que la ejecución desde sistema en instituciones de educación superior contribuye de manera significativa en la mejora del rendimiento institucional y el logro de sus objetivos. Además, en artículos disponibles en Dialnet, como la investigación de (Hinojosa, 2021) en la *Revista Educación y Sociedad*, demuestra como la adaptación del CMI ha sido objeto de análisis en estudios en instituciones educativas de América Latina, que sugiere un cambio en la gestión estratégica y en la toma de sus decisiones basadas relativamente en datos. La falta de herramienta de gestión estratégica en las instituciones educativas es identificada como una limitación para el desarrollo organizacional, es ahí donde la ejecución de este sistema en la unidad educativa Abraham Lincoln proporcionará una estructura clara para la planificación y la evaluación de su desempeño, facilitaría la toma de decisiones informadas y el alineamiento de las actividades operativas con la visión institucional.

En concordancia, con el diseño de un cuadro de mando integral para la comunidad educativa, se justifica teóricamente como una estrategia efectiva para fortalecer la gestión de la institución, por lo que este diseño no solo adoptará el conocimiento académico sobre su aplicación en contextos educativos, sino que también servirá como modelo para otras instituciones que busquen mejorar su desempeño organizacional y planificación estratégica. Por otra parte, desde un enfoque práctico esta investigación tiene como objetivo generar una propuesta que contribuya de manera directa a mejorar la gestión de la unidad educativa

Abraham Lincoln en la provincia de Santa Elena, permitirá resolver problemas la desconexión de los objetivos estratégicos, establecer indicadores medibles para el desempeño institucional, quienes serán los beneficiarios directos de esta herramienta estratégica, permitiendo que la institución cuente con una herramienta que facilite la gestión de su organización generando indicadores claves.

La propuesta aportará directamente a la mejora de la calidad educativa a través del fortalecimiento de su gestión interna y el aumento de la satisfacción de los actores en la comunidad. Por tanto, los resultados de esta investigación podrían ser replicados en comunidades similares dentro de la provincia de Santa Elena, y constituir un insumo valioso para las autoridades locales al momento de formular políticas orientadas a la mejora de la gestión escolar. Se diría pues qué, la utilidad de este estudio trasciende al ámbito académico y tiene potencial para incidir positivamente en el desarrollo educativo dentro de la región. Esta propuesta se proyecta a un plazo de 2 años, tiempo que se estima para la aplicación de indicadores, evaluación y su monitoreo, el cual permitirá medir progresivamente el impacto en la institución. Como metas concretas se espera lograr una mejora alrededor del 20% en la eficiencia administrativa, momento del 25% en la satisfacción de los padres de familia y estudiantes, y un incremento del 15% en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Sin embargo, en caso de no aplicar un modelo basado en el cuadro de mando integral se podría generar consecuencias negativas dentro de sus cuatro perspectivas, en función al eje financiero, una reducción en los ingresos pruebas a demanda de matrícula, en función del eje cliente, una disminución en la confianza y satisfacción de la comunidad educativa, en función del eje procesos internos, un aumento en la de desorganización y duplicidad de funciones, en función del eje aprendizaje y crecimiento, una limitada formación continua del personal y pérdida de motivación del talento humano. Situaciones que podrían comprometer gravemente el rendimiento de la institución tanto como a corto y mediano plazo, por lo que la propuesta aquí planteada representa una intervención apropiada y estratégica.

Idea a defender

El diseño del Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de la unidad educativa “Abraham Lincoln”, constituye una estrategia fundamental para transformar la gestión institucional.

Mapeo

Esta investigación tiene como propósito estudiar y analizar el impacto del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la escuela privada “Abraham Lincoln” de la provincia de Santa Elena dónde se busca mostrar como su diseño e implementación puede llegar a optimizar la planificación estratégica, mejorar la toma de decisiones, y a su vez fortalecer la calidad educativa en la institución.

El presente estudio se desarrolla a partir de cuatro capítulos en el que cada uno aborda aspectos fundamentales para comprender la problemática, su marco teórico, metodología y hallazgos según su investigación.

Capítulo I. Planteamiento del problema y Marco Referencial. - En esta sección se expone la problemática central de la investigación buscando analizar los desafíos de la gestión educativa y la necesidad de un modelo estratégico basado en este sistema se incluyen los objetivos de la investigación la formulación del problema y la justificación de este estudio. Por otro lado, se establece bases conceptuales y antecedentes teóricos relacionados al tema de investigación en el ámbito educativo.

Capítulo II. Metodología. - En este apartado se detalla el diseño metodológico de la investigación en el que se especifica el tipo de estudio su enfoque metodológico la población y muestra, así como también las técnicas de recolección y análisis de datos No obstante se justifica el uso del enfoque mixto cuantitativo y cualitativo que garantiza un análisis de la problemática y su solución integral.

Capítulo III. Resultados y Discusión. - Se presenta y analiza resultados obtenidos a partir del procesamiento de los datos recolectados, a su vez se realiza una comparación con hallazgos de estudios previos en el que se establece relaciones entre indicadores del CMI y el desempeño de la escuela, cuyo análisis permite identificar las principales áreas que necesitan mejorar y beneficios que potencien la implementación de un nuevo modelo de gestión.

Capítulo IV. Propuesta. - Aquí se plantea una propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral adaptado a la escuela “Abraham Lincoln” en el que se describe estrategias para su aplicación, con recursos necesarios. La propuesta se fundamenta entre los resultados que busca generar, la investigación con esta estructura permitirá demostrar cómo puede llegar a convertirse en una herramienta clave y estratégica para mejorar la gestión en instituciones educativas.

Capítulo I

Marco Referencial

Revisión de la literatura

Es así como, (Cañihua, 2020) en su estudio titulado “Propuesta de implementación del Cuadro de Mando integral para la gestión estratégica en la escuela profesional de ingeniería eléctrica” de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en Perú, tuvo como objetivo diseñar una propuesta orientada a la visión y misión de la escuela profesional de ingeniería eléctrica, su metodología se realizó a través de un diagnóstico de la gestión estratégica existente, seguido de la elaboración de un plan estratégico que se alinearan a sus objetivos indicadores acciones y metas se construyó también un mapa estratégico y se implementó el cuadro de mando integral en un software para seguimiento en tiempo real. Como resultado, la propuesta permitió establecer un sistema de seguimiento que asegura la mejora continua en la calidad de gestión en la institución. Como conclusión el CMI muestra el manejo en la alineación de objetivos estratégicos mejorando la gestión académica y administrativa, se recomienda este sistema como una herramienta de seguimiento constante, promoviendo una cultura de mejora continua.

Por su parte, (Rosero Rivera, 2020) en su estudio científico titulado “Cuadro de Mando Integral en universidades: similitudes y diferencias en la aplicación del modelo de Kaplan y Norton” de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, en Bogotá – Colombia, como objetivo principal el comparar la versión original del CMI con las modificaciones realizadas en su implementación e instituciones de educación superior. Su metodología mediante revisión bibliográfica, en el análisis de 13 artículos científicos que registraron en la implementación del CMI en universidades en el que evaluaron las perspectivas utilizadas y adaptaciones realizadas. Como resultado, se identificaron similitudes y diferencias en la aplicación del modelo de los profesores Kaplan y Norton donde se destaca la necesidad de adaptar esta herramienta a las particularidades de cada institución educativa. Como conclusión muestra que es una herramienta flexible al ser adaptada adecuadamente, mejorando la gestión estratégica con los objetivos institucionales y a manera de recomendación, se fomenta procesos de adaptación del CMI a contextos educativos específicos que maximicen su efectividad.

Por otro lado, (Espinosa, 2012) En su tema de investigación “Diseño de un sistema de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral en el centro educativo Alberto Muñoz Vernaza” desde la Escuela politécnica nacional, Quito, Ecuador en

el año 2012. Tuvo como objetivo principal, desarrollar un sistema de gestión basado en el CMI para mejorar la planificación estratégica y el control en el centro educativo, como metodología se elaboró una planificación estratégica en el que incluyó un análisis en su entorno ambiental y la definición de estrategias, y objetivos, posterior a eso, como resultado se logró enfocar la implementación del CMI para monitorear el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, En conclusión, permitió al centro educativo que se enfocará claramente en mejorar su posicionamiento y sus objetivos en un sector que es altamente competitivo, y como recomendación, el uso de esta herramienta facilitó el seguimiento de indicadores clave, contribuyendo a su logro como visión institucional y en la mejora continua.

A su vez, (Rubio, 2020) en su trabajo de investigación “Cuadro de Mando Integral como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga” de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador, 2020. Su objetivo principal fue proponer un sistema como herramienta estratégica para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa. La metodología en su investigación fue de enfoque mixto y alcance descriptivo, utilizando fuentes primarias y secundarias en el que se realizó Ponte agnóstico de la realidad administrativa y se diseñó o CMI adaptado a sus necesidades. Esta propuesta como resultado, permitió identificar falencias en el aspecto financiero de procesos tecnológico y de talento humano, se establecieron estrategia para mejorar la calidad de sus servicios, se concluye que dicha herramienta mejora la organización y control de entidades sociales, permitiendo una gestión más adecuada en el entorno empresarial y sostenible. Como recomendación, el uso de este sistema en organizaciones de carácter social contribuye a una gestión más organizada y controlada, dónde promueve una mejora sostenida en tiempo y espacio para una mayor satisfacción.

Finalmente, (Ladrón de Guevara, 2017) en su trabajo titulado “Cuadro de Mando Integral en el proceso de gestión institucional en instituciones educativas públicas del nivel secundario de Cusco y Wánchaq” en Perú, tuvo como objetivo principal determinar en qué medida el CMI contribuye en la gestión institucional a nivel secundario, en su metodología mediante la aplicación de herramientas de administración moderna adaptadas a la realidad educativa, como resultado se concluyó que el 44% del personal directivo califica la gestión institucional cómo regular evidenciándose el desconocimiento sobre las ventajas del CMI y su bajo nivel de capacitación. En conclusión, esta herramienta puede mejorar la gestión institucional siempre y cuando se brinde una capacitación adecuada al personal directivo, y a

manera de recomendación se podría brindar una formación continua sobre el uso de herramientas, promoviendo una cultura de mejor en instituciones educativas.

Desarrollo de teorías y conceptos

Origen del Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por los reconocidos profesores Kaplan y Norton, acuñando la idea de esta herramienta de gestión, publicaron la teoría de este sistema, partiendo desde el problema que muchas organizaciones tenían en cuanto a la revisión de sus indicadores financieros. Es ahí donde desarrollan la herramienta que permite traducir la visión y la estrategia de una organización en conjunto de indicadores diferentes relacionados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Definición Cuadro de Mando Integral

Con la finalidad de alinear sus actividades diarias con los objetivos estratégicos, evaluando el desempeño institucional desde múltiples enfoques, el cuadro de mando integral se utiliza para comunicar la visión y estrategia de una organización, así como para supervisar su cumplimiento mediante objetivos estratégicos e indicadores relacionados. De acuerdo con los profesores (Kaplan & Norton, 1996), los principales usos que las empresas le dan a esta herramienta, también conocida en inglés como “Balanced Scorecard” (BSC) son:

- ✓ Clarificar la estrategia
- ✓ Comunicar la estrategia
- ✓ Alinear sus objetivos, macro y micro
- ✓ Identificar y alinear objetivos
- ✓ Realizar revisiones estratégicas
- ✓ Extraer la retroalimentación para llevar a la mejora en la estrategia

Importancia del Cuadro de Mando Integral

Por su capacidad para traducir la misión y visión de una organización con objetivos medibles y organizados bajo una estructura de indicadores, en el que se articula la causa y el efecto entre los objetivos estratégicos, ya que permite alinear todas las áreas de una organización hacia una meta en común. Por su parte, no solo facilita la planificación y su ejecución, sino que también promueve el consenso interno, debido a su versatilidad que permite adaptarse a distintos tipos de entidades, sean o no lucrativas. (Santos Cerviño, 2004) De este modo su importancia contribuye a la mejora de la toma de decisiones basada en información relevante y estructurada orientada a resultados sostenibles.

Características del Cuadro de Mando Integral

Se distingue por ser un modelo clave de gestión cohesionado, Una de sus principales características es que equilibra indicadores dispersos de corto y largo plazo, combinando datos históricos con previsiones futuras. Se estructura en torno a cuatro perspectivas importantes, esto permite obtener una visión global del desempeño organizacional, a diferencia de otros modelos tradicionales, esta herramienta se establece entre relaciones de causa y efecto, lo cual ayuda a conocer lo que está ocurriendo, y a su vez, involucra al directivos y personal clave en la definición de sus indicadores y objetivos. Por otro lado, sirve como herramienta comunicativa, formativa y motivacional, permitiendo así que todos los miembros comprendan la estrategia institucional, por el hecho de que se relaciona estrechamente, y facilitar la mejora en cuanto a su revisión estratégica, finalmente su estructura permite adaptarlo a distintos tipos de organizaciones tanto públicas como privadas (Salas Dowds, 1998).

Desventajas del Cuadro de Mando Integral

Una implementación inadecuada del cuadro de mando integral puede provocar decisiones mal fundamentadas. Esto suele ocurrir cuando los directivos priorizan cierta cantidad de información sobre su calidad, creyendo de manera errada que entre más datos mejores decisiones, esto ocasiona una sobrecarga de información que puede llegar a retrasar procesos de gestión, debido a que requiere tiempo adicional para procesar lo que es realmente útil. Además de esto si la comunicación entre niveles jerárquicos es deficiente, se puede llegar a datos incompletos o muchas veces distorsionados afectando la estrategia organizacional.

Por otro lado, el éxito del CMI comprende del nivel de cualificación del personal y del conocimiento contextual. Si estos factores no son considerados, se puede volver rígido o poco adaptable enfrentándose a entornos inestables. Otra limitación que existe es la tendencia a enfocarse solo en indicadores pasados, en lugar de proyectarse hacia el futuro, como resultado se restringe la capacidad de esta herramienta para anticiparse a los cambios estratégicos. Finalmente, ya sé en la necesidad de adaptar el sistema a las particularidades de cada organización, como su sector, objetivos y misión, implicando un proceso costoso que puede llegar a superar aquellos recursos disponibles (Bezmaternykh et al., 2022).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera

Se basa en medir el rendimiento del parte económico de la institución, en el que se evalúa indicadores como la rentabilidad y el control de gastos. Estos aspectos tienden a

asegurar un uso eficiente de recursos en entidades educativas. A través de esta métrica financiera se puede llegar a valorar si las estrategias contribuyen o no, a la mejora de resultados económicos objetivos.

Perspectiva Clientes

Busca analizar de qué manera los usuarios perciben los servicios ofrecidos, en este caso serían los estudiantes, padres de familia, y comunidad educativa en general. Enfocándose en medir la satisfacción, fidelización y necesidades como factores de éxito.

Perspectiva Procesos Internos

Se evalúa la eficiencia de los procesos para la prestación del servicio educativo, incluyendo la administración, docencia, y procesos que deben funcionar de forma articulada para alcanzar dichos objetivos.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

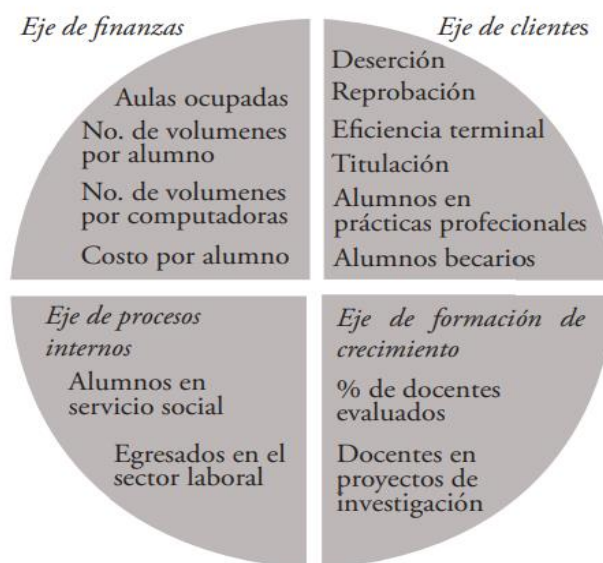
Esto se relaciona al desarrollo del capital humano, en infraestructura y capacidades tecnológicas. Para la educación, esta perspectiva es clave ya que garantiza la formación continua del personal docente, hacia la innovación educativa y el fortalecimiento de su clima organizacional.

El CMI en el sector educativo

Al implementar esta herramienta en el sector educativo, se podrían contar con indicadores que harían posible expeditar algunos procesos, lo cual implica un ahorro de tiempo considerable en la toma de decisiones a nivel administrativo, el principal reto de la mayoría de las instituciones educativas es obtener resultados satisfactorios en todas sus áreas, ya que requieren un manejo adecuado de sus recursos para lograr la planificación de todas las actividades en forma detallada después de aplicar un control sobre ellas a medida que avanza.

El BSC ha sido adaptado para reflejar objetivos específicos como la Calidad Educativa, la satisfacción de sus estudiantes y la mejora de sus procesos académicos y administrativos, convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión estratégica y la mejora continua en educación. A su vez, la puesta en marcha implica la participación de todos los niveles y áreas, que se van alineando los esfuerzos hacia la misión y visión educativa mediante indicadores relevantes y metas claras (Bolaños Jijón et al., 2020).

Cuadro de Mando Integral Educativo



Fuente: (Muñoz Dueñas et al., 2015, pág. 348)

Gestión

Se define como un proceso ayuda a la ejecución de actividades con la planificación, organización, dirección y control, para el alcance de objetivos específicos. Por ello no solo busca la eficiencia en el uso de sus recursos, sino que también la efectividad de resultados esperados, y que se adapten a los contextos distintos del entorno. Por tanto, la gestión es una disciplina que planea la integración de conocimientos y habilidades para liderar equipos y procesos, este enfoque recibe a las organizaciones que puedan responder a problemas externos e internos, y que confirmen la sostenibilidad a largo plazo (Murray, 2002).

Desde la perspectiva de gestión, se entiende como un conjunto sistemático de procesos que permiten identificar, capturar, organizar y aplicar dentro de una organización para crear valores y obtener ventajas competitivas. Se reconoce como un activo intangible fundamental, el cual su manejo adecuado puede mejorar la innovación, la toma de decisiones y su capacidad de adaptación. Según diversos autores, la gestión abarca la parte explícita que logra ser documentada y almacenada con lo tácito que reside en la experiencia y habilidades de personas. Esta disciplina se apoya en tecnologías de la información y en la cultura organizacional para facilitar el flujo de conocimiento en la integración de sus procesos productivos y estratégicos. Por tanto, la gestión es un proceso dinámico que contribuye a la sostenibilidad y competitividad en entornos complejos y cambiantes dentro de las organizaciones (Villasana Arreguín et al., 2021).

La gestión se concibe como una convergencia disciplinar que integra procesos técnicos, sociales, culturales para innovar y adaptarse a estos entornos cambiantes de la sociedad. Se destaca la importancia de la gestión que promueve la participación de los actores involucrados y la creación de soluciones sostenibles. A su vez, la gestión sigue siendo un proceso reflexivo y creativo que no solo administra recursos, sino que también interpreta y transforma con textos para mejorar la calidad de vida y el bienestar colectivo (Manrique López, 2016).

Otra definición se centra en la gestión por procesos, una forma de organización en la que la visión del cliente prevalece sobre las actividades internas de la empresa, enfoque por el cual implica identificar, diseñar, medir, controlar y mejorar continuamente los procesos clave que genera valor para el cliente, en el que asegura la eficiencia y eficacia en la entrega de productos o servicios. Requiere una comprensión profunda de las necesidades y expectativas del cliente, así como también la alineación de los recursos y actividades para satisfacerlas. Este modelo no solo promueve la transversalidad, sino también la responsabilidad compartida y la mejora continua, van de la mano a contribuir en la competitividad y sostenibilidad organizacional. Por tanto, sigue siendo una estrategia centrada en el cliente que optimiza la cadena de valor mediante la integración y coordinación de actividades (Mallar Miguel, 2010).

Finalmente, la gestión puede definirse como un modelo que integra tres pilares fundamentales en toda organización: procesos, Recursos Humanos y tecnología. Se reconoce con este enfoque que el éxito organizacional depende de la sinergia entre estos elementos, dónde deben ser eficientes y efectivos, el recurso humano debe estar capacitado y motivado, Por otro lado, la tecnología debe apoyar y facilitar las operaciones. En este sentido, la gestión sigue siendo una práctica científica que busca diseñar, implementar y mejorar continuamente sistemas organizacionales que lleguen a alcanzar objetivos estratégicos. Además de esto, el modelo enfatiza la importancia de la innovación, su adaptabilidad y la gestión del cambio para responder a los retos del entorno competitivo y tecnológico actual. Un proceso dinámico que requiere de liderazgo, visión estratégica, y capacidades técnicas para lograr resultados sostenibles (Huertas López et al., 2020).

Gestión Educativa

Es un conjunto de procesos teórico-prácticos articulados e integrados dentro del sistema educativo, orientados a atender las demandas sociales dentro de la educación. Implica la participación de un liderazgo académico que impulsa la mejora continua y el cambio

constante en organizaciones educativas. Se entiende como la capacidad de generar relaciones adecuadas entre su estructura, la estrategia, sistemas, las capacidades del personal y los objetivos institucionales, articulando recursos para lograr los fines deseados. Además de esto, la gestión educativa da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar desarrollándose mediante planes, programas y proyectos que se fundamentan en la participación comunitaria para beneficio de la institución (Flores Flores, 2021).

Es un proceso organizado y orientado a la optimización de los procesos pedagógicos, directivos y administrativos dentro de las instituciones educativas. Busca perfeccionar procedimientos y movilizar recursos para responder a las necesidades educativas, respetando la autonomía institucional y las normativas nacionales e internacionales. La gestión educativa facilita la estructura y coordinación de actividades especializadas con el propósito de cumplir objetivos educativos planteados, se consideran vitales para la calidad del desempeño involucrando elementos como el clima organizacional liderazgo y mecanismos de gobernanza (Rico, 2016).

La gestión educativa ayuda a la toma de decisiones a nivel organizacional involucrando su planificación y control en todos sus procesos. Está ligado a la gestión de la escuela y pedagógica que motiva a la participación de los docentes, directivos, padres de familia y estudiantes con el motivo de alcanzar una meta objetiva, su énfasis yace en la coordinación de las funciones con un enfoque en la comunidad educativa. (Carranza Luna, 2025).

Por su parte, la gestión educativa sigue siendo una herramienta fundamental para la organización en el ámbito de la educación encargada de coordinar las problemáticas dentro de las instituciones. Su función principal es garantizar la instrucción eficiente y la formación de ciudadanos con competencias para la vida personal y profesional, basándose en la aplicación de procesos de planeación, organización, dirección y control que permitan el correcto funcionamiento académico de los centros educativos independientemente de su ubicación y nivel (Mafla Bolaños Morán Cabellón, 2022).

En el actual contexto, la gestión educativa debe apoyarse en el funcionamiento armónico de las organizaciones orientándose así a fines comunes, con este paradigma contemporáneo enfatiza la necesidad de integrar procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios que promueven la participación, la equidad y la Calidad Educativa. La gestión educativa es más vista como un proceso dinámico que responde a los cambios sociales buscando la sostenibilidad y la innovación en prácticas educativas (Chacón, 2014).

Gestión Educativa estratégica

La gestión educativa estratégica se define como el proceso mediante el cual las instituciones alinean sus objetivos con sus recursos y capacidades dentro del entorno social y educativo para lograr una ventaja competitiva y sostenible. El cual implica la formulación y ejecución de planes estratégicos que integran su visión, Misión y Valores institucionales con las actuales demandas y expectativas de la comunidad educativa, fomentando la innovación y el liderazgo para enfrentar retos dentro de su contexto (Flores Flores, 2021).

Este enfoque estratégico en la gestión educativa, se concentra una planificación a largo plazo y la implementación de acciones que promueven la mejora continua y la innovación de procesos pedagógicos que administrativos. Permite anticipar cambios, optimizar recursos y fortalecer la capacidad institucional para responder a las necesidades emergentes, garantizando así la Calidad Educativa y la equidad en el acceso y resultados (Rico, 2016).

Por otro lado, se entiende también como un proceso de liderazgo transformacional que impulsa cambios significativos en las instituciones educativas, este tipo de gestión promueve la participación de todos los actores educativos fomentando una cultura organizacional orientada a la excelencia y el desarrollo de sus competencias para la toma de decisiones estratégicas que impactan positivamente en el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes (Carranza Luna, 2025)

En esta perspectiva, la gestión educativa estratégica implica la planificación sistemática de acciones educativas para alcanzar metas definidas. Basándose en análisis dentro del contexto interno y externo, definición de indicadores de desempeño y la rendición de cuentas con el fin de asegurar la efectividad en el uso de recursos y la consecución de sus resultados en cuanto a la calidad (Mafla Bolaños Morán Cabellón, 2022).

Esta gestión integra políticas públicas, prácticas institucionales y procesos de gestión para fortalecer el sistema educativo, busca articular las diferentes dimensiones de la gestión tanto académica, administrativa, financiera y comunitaria para responder a las demandas sociales y legales, que promuevan la coherencia en el desarrollo educativo. Este enfoque facilita la adaptación a los cambios en un entorno globalizado (Chacón, 2014).

Herramientas de Gestión

Se definen como sistemas diseñados para facilitar la administración y operación eficiente en una organización. Estas herramientas suelen permitir planificar, ejecutar, controlar y supervisar procesos internos para el óptimo mejoramiento de sus recursos en cuanto a la

productividad. La función principal es apoyar la toma de decisiones mediante la recopilación y análisis de información relevante, ya que contribuye a la alineación estratégica y el logro de objetivos organizacionales, además de esto, dichas herramientas facilitan la estandarización y automatización de tareas, lo que permite reducir errores y tiempos de espera, generan ventajas competitivas en su implementación efectiva, requieren también capacitación continua del personal para maximizar beneficios y adaptarse a los constantes cambios del mercado (Abello Ramos, 2021).

Las herramientas de gestión son instrumentos que permiten a las organizaciones innovar y mejorar continuamente sus procesos gerenciales y operativo, herramientas, como el cuadro de mando integral, la planificación de recursos empresariales y la evaluación comparativa, facilitan la medición del desempeño, la integración en áreas funcionales y la comparación con estándares externos. Se promueve su uso con la identificación de oportunidades de mejora, es así como las herramientas de gestión se convierten en pilares para la sostenibilidad y competitividad organizacional que apoyan la formación y capacitación del recurso humano para su correcta aplicación (Vaño Francés García Cantó, 2018).

El enfoque de gestión permite visualizar, analizar y controlar los procesos organizacionales comunidades integradas de trabajo. Herramientas el cual ayuda a identificar entradas, actividades, salidas irresponsables en cada proceso, facilitando así la mejora continua y la orientación basada en resultados. La gestión basada en procesos requiere que las herramientas soporten la documentación, estandarización y monitoreo de flujos de trabajo, así aseguran la coherencia y eficiencia en la operación, estas herramientas también suelen promover la colaboración entre áreas y la transparencia en la gestión (González González et al., 2019).

Son tecnologías y metodologías que permiten recopilar, organizar y distribuir de manera eficiente el conocimiento interno y externo de una organización. Estas facilitan que los empleados accedan a información actualizada promoviendo la colaboración y la toma de decisiones informadas. Se incluye en base de datos, sistemas de documentación, plataformas colaborativas que integran manuales, informes y guías cómo recurso propio, ya que permite mantener la competitividad y aprovechar el capital intelectual fomentando el aprendizaje organizacional continuo (Caraballo et al., 2009).

Las herramientas de gestión se emplean para el control y evaluación sistémica del desempeño de las organizaciones, integrando indicadores, métricas y sistemas de información

que permiten medir la eficacia de los procesos, facilitando la identificación de desviaciones y toma de acciones correctivas, cuando se aplican con un enfoque de procesos contribuyen a la mejora de la calidad, a su reducción de costos y a la satisfacción de clientes. Suele apoyarse en tecnologías de la información que automatiza la recopilación de datos haciendo posible una gestión más ágil y precisa (Rodríguez et al., 2015).

Tipos de herramientas de gestión

Herramienta de Gestión Empresarial. - Son sistemas, metodologías y recursos que permiten a la organización planificar, organizar, dirigir y controlar actividades para alcanzar objetivos estratégicos en cuestión del mejoramiento de su desempeño. Estas integran áreas funcionales y colaboradores mediante tecnologías y procesos que maximizan la productividad y facilita la toma de decisiones. Esta gestión empresarial incluye funciones como la planeación de metas, la dirección y el liderazgo para el control del desempeño organizacional. Estas funciones permiten optimizar procesos para la mejora de la colaboración interna siendo fundamentales para la innovación y la competitividad empresarial ya que facilita la evaluación continua y la mejora de cadena de valor, contribuyen a la excelencia operativa y el aumento de valor ofrecido a clientes y stakeholders (Abello Ramos, 2021).

Herramienta de Planificación Estratégica. - Las herramientas metodológicas para la planeación estratégica son fundamentales en su desarrollo organizacional, permiten analizar el entorno y definir objetivos claros en cuanto a la formulación de estrategias coherentes, Por otro lado, facilita la recopilación y análisis de datos conjunto la identificación de oportunidades y amenazas en asignación eficiente de sus recursos. Su uso contribuye a la toma de decisiones informadas en todas las etapas del proceso estratégico, desde la formulación hasta la implementación y su respectiva evaluación. Entre estas herramientas que son más utilizadas se encuentran: el análisis FODA, el benchmarking, y el balance scorecard, que ayudan a las organizaciones a alinear sus recursos y capacidades en las demandas del entorno competitivo promoviendo su crecimiento (Rodríguez Fonseca Castro Silva, 2022).

Herramienta de Evaluación Comparativa (Benchmarking). - Esta herramienta permite a las organizaciones comparar sus procesos, productos y servicios con los mejores del mercado, en el que se identifican brechas y oportunidades de mejora. A su vez, esta herramienta es esencial en mercados globalizados y dinámicos, donde su capacidad de adaptación es clave para la supervivencia. El benchmarking ayuda a la innovación mediante la adopción de mejores prácticas que mejoran su calidad y eficiencia fortaleciendo la posición

competitiva, su aplicación sistemática contribuye a la mejora continua y a la planificación estratégica basada en información objetiva y actualizada, de manera en que ayuda a las empresas a responder de manera correcta a las demandas del mercado (Abello Ramos, 2021).

Herramienta de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). - Permite traducir la visión y misión de la organización en indicadores desempeño medibles y equilibrados, considerando cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, todas estas facilitando una visión integral del desempeño organizacional. El CMI proporciona información clave para la toma de decisiones y el control, ya que permiten las organizaciones gestionar tanto aspectos financieros como no financieros, contribuyendo a la creación de valor sostenible (Abello Ramos, 2021).

Herramientas de Gestión de Procesos Empresariales. - Permite modelar, automatizar, controlar y optimizar procesos internos de una organización. Estas herramientas facilitan la estandarización de procedimientos, la identificación de ineficiencias y la automatización de tareas repetitivas, aumentando la eficacia reduciendo costos. Por otra parte, permiten también monitorear el desempeño en tiempo real promoviendo la colaboración entre equipos (Muñoz Dueñas et al., 2015).

Metodología del Cuadro de Mando Integral

Autor	Título	Propuesto para	Etapas
Kaplan y Norton (1993)	<i>Putting the balanced scorecard to work.</i>	Grandes empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la estrategia: preparación, primera ronda de entrevistas con la gerencia, primer taller con ejecutivos. 2. Traducción la estrategia: segunda ronda de entrevistas, segundo taller con ejecutivos 3. Planeación de las operaciones: tercer taller con ejecutivos 4. Monitoreo y aprendizaje: implementación del CMI 5. Prueba de la estrategia: revisiones periódicas por medio del CMI
Kaplan y Norton (2008)	<i>Mastering the management system</i>		
Papalexandris, et al., (2004)	<i>Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience</i>	Grandes empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación del proyecto 2. Clarificación de la visión e identificación de la estrategia 3. Identificación y priorización de los objetivos estratégicos 4. Selección de medidas (indicadores) 5. Establecimiento de metas y tiempos 6. Desarrollo de iniciativas estratégicas 7. Formulación del plan de implementación del sistema
Papalexandris, et al., (2005)	<i>An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action.</i>	Grandes empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación del proyecto 2. Entender la visión y la estrategia 3. Identificar las prioridades estratégicas y objetivos 4. Seleccionar medidas de desempeño 5. Operacionalizar el proyecto 6. Implementar y ejecutar el sistema
Fernandes, et al., (2006)	<i>Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization.</i>	Pequeñas empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciación del proyecto 2. Clarificación de la estrategia 3. Análisis de la estrategia 4. Análisis de indicadores clave de desempeño 5. Análisis de las medidas de desempeño 6. Iniciación de la estrategia 7. Plan de implementación 8. Revisión formal

Fuente: (Arguello Quesada, 2015, pág. 89)

Estrategia Institucional

Esto define el rumbo de una organización a través de la formulación de sus objetivos y acciones específicas, alineadas a su visión y misión, ya que permite responder a las necesidades de su entorno mejorando la efectividad de la institución. Cuya estrategia institucional permite alinear los recursos de una organización para generar valor sostenible a largo plazo. (Anaya, 2021)

Indicadores de Gestión

Son herramientas cuantitativas que permiten medir el alcance del cumplimiento de los objetivos, dentro del sector educativo estos indicadores ayudan a monitorear y evaluar el desempeño académico, administrativo y financiero. El uso de indicadores facilita el seguimiento del progreso institucional, orientando decisiones basadas en evidencias como bien se menciona. (Romero Córdova, 2020)

Planificación Educativa

Es un proceso sistemático que establece metas a corto, mediano y largo plazo en las instituciones educativas, considerando recursos y estrategias en determinados tiempos para lograr una educación óptima alineada a la eficiencia y calidad. La planificación educativa se convierte en el principal eje articulador para el logro de metas institucionales y progresivas. (Martínez Ortega, 2019)

Reseña Histórica de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”

La Escuela De Educación Básica “Abraham Lincoln” ubicada en La Libertad, un cantón de emporio, trabajo y muy acogedor, donde existe una población activa y muy emprendedora. El acceso al plantel se cumple por diferentes calles y avenidas muy alternativas. Nuestra institución educativa, está ubicada en un sector donde existe una población de aproximadamente 95.945 habitantes, zona de intenso movimiento económico, social y deportivo. Contamos además con instituciones y centros comerciales como iglesia, refinería de derivados del petróleo, clínicas, casas colectivas, clubes sociales, culturales y deportivos que comparten juntamente con nuestra institución la labor de un gran emprendimiento en beneficio de la colectividad. En nuestra institución contamos con estudiantes cuyos representantes legales pertenecen a condiciones económicas media y alta y que de acuerdo con nuestros servicios tienen la garantía de poder matricular y enviar a estudiar a sus hijos de una manera libre, soberana, democrática y sin mayores dificultades económicas. Contamos con líneas de transportes y expresos escolares, que, por voluntad de los padres de familia, deciden

acceder a este servicio, para facilitar el acceso de llegada a nuestro centro de estudio, es importante mencionar que como institución siempre estamos velando por el mantenimiento, arreglo y orden de la infraestructura física e intelectual de quienes asumimos esta responsabilidad educativa. Siendo nuestra provincia de Santa Elena cuna milenaria de la cultura en nuestro país, inculcamos valores en esta fase para un desarrollo académico e intelectual en esta área, ya que nuestra provincia cuenta con una casa de cultura ecuatoriana, museo Los Amantes de Sumpa, Acuario Valdivia, Megaterio de la UPSE, Parque Ecológico Sixto Duran Ballén, entre otros que forman una riqueza cultural en nuestra provincia.

Misión

Formar líderes globales, competentes y autónomos con una educación humanista en valores éticos, morales y espirituales de calidad y excelencia académica como un modelo referente a las futuras generaciones.

Visión

Constituirnos en una Institución Educativa de prestigio, bajo la guía de la Fe Cristiana y alto desarrollo en ciencias, tecnología, arte, cultura y deporte con sólidas bases morales y académicas.

Valores

Valores Éticos

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Justicia
- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Solidaridad
- ✓ Tolerancia

Valores Morales

- ✓ Disciplina
- ✓ Perseverancia
- ✓ Gratitud
- ✓ Humildad
- ✓ Lealtad

Valores Espirituales

- ✓ Amor al prójimo
- ✓ Paz
- ✓ Esperanza
- ✓ Fe
- ✓ Compasión

Análisis FODA “Abraham Lincoln”

A continuación, se presenta la matriz FODA:

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Participación del personal docente en capacitaciones externas.	D1	Ausencia de indicadores actualizados para evaluar procesos institucionales.
		F2	Infraestructura propia con espacios funcionales para el desarrollo pedagógico.	D2	Baja retroalimentación al personal docente sobre su desempeño.
		F3	Percepción positiva de los padres sobre el clima institucional.	D3	Desconexión entre la planificación estratégica y las actividades operativas.
		F4	Existencia de canales formales de comunicación entre niveles administrativos.	D4	Falta de un plan formal de desarrollo profesional docente.
		F5	Organización administrativa estable.	D5	Carencia de herramientas tecnológicas aplicadas al monitoreo de gestión.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Apoyo creciente de padres en procesos de mejora institucional.	F1, F2, O2, O3 Integrar herramientas tecnológicas en la gestión institucional mediante capacitaciones con aliados externos. F3, F4, O1 Fortalecer la imagen institucional mediante campañas participativas con padres y comunidad. F5, O4, O5 Optimizar la planificación estratégica con apoyo de entes supervisores y normativas actuales.		D1, D3, O3, O4 Diseñar e implementar indicadores clave de desempeño utilizando herramientas digitales accesibles. D2, D4, O2 Desarrollar un plan institucional de retroalimentación y crecimiento profesional docente con apoyo externo. D5, O1, O5 Aplicar estrategias de seguimiento institucional con participación de padres y normativa vigente.	
O2	Posibilidad de alianzas con programas educativos.				
O3	Disponibilidad de herramientas digitales gratuitas o accesibles para control estratégico.				
O4	Interés de supervisores educativos en apoyar procesos de planificación y evaluación.				
O5	Política pública que incentiva la calidad y evaluación de resultados en educación privada.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Competencia creciente de instituciones educativas privadas del sector.	F2, F5, A1, A4 Usar la infraestructura propia y organización estable para mantener la competitividad frente a instituciones rivales.		D1, D3, A3 Establecer un sistema de planificación estratégica flexible que se adapte a los cambios normativos.	
A2	Alta rotación de personal docente en la zona.				

A3	Cambios frecuentes en la normativa del Ministerio de Educación.	F3, F4, A3 Promover la estabilidad institucional enfrentando cambios normativos con buena comunicación y respaldo familiar.	D2, D4, A2, A5 Fortalecer el compromiso docente mediante estrategias de formación continua y reconocimiento.
A4	Limitaciones presupuestarias por aumento de costos operativos.	F1, F2, A2	D5, A4, A5
A5	Falta de cultura institucional en gestión basada en resultados	Fidelizar al personal docente capacitado con mejoras en ambiente institucional y valoración profesional.	Invertir en tecnologías de bajo costo que faciliten la cultura de seguimiento y evaluación institucional.

Fuente: Cardona, Sara.

Fundamentos legales

Los fundamentos legales de esta investigación se sustentan en el marco normativo ecuatoriano que regula la educación, la gestión institucional y la mejora continua de la calidad educativa. Estas normativas establecen los principios, derechos, deberes y lineamientos que rigen a las instituciones educativas en el país, en especial aquellas del régimen particular, como es el caso de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”. La presente investigación, al proponer la implementación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), se alinea con estos preceptos legales que promueven una administración educativa eficiente, estratégica y orientada a resultados.

Entre los principales instrumentos legales que fundamentan esta propuesta, se destacan los siguientes:

Constitución de la República del Ecuador (2008)

Artículo 343.-El sistema nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilización de conocimientos, técnicas, saberes, artes y cultura. El sistema tendrá como centro al sujeto que aprende, y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente. El sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)

Artículo 13.- La principal obligación del Estado es el cumplimiento pleno, permanente y progresivo de los derechos y garantías constitucionales en materia educativa, y de los principios y fines establecidos en esta Ley.

Artículo 95.- Deberes y obligaciones de los establecimientos educativos particulares. Son deberes y obligaciones de los establecimientos educativos particulares:

a. Garantizar la utilización de medidas de acción afirmativa en favor de los titulares de derechos que se encuentran en condición de desigualdad, para el acceso y permanencia en el servicio de educación que están autorizados a brindar;

b. Cumplir las medidas de protección impuestas por las autoridades judiciales o administrativas a favor de los estudiantes en el establecimiento educativo;

c. Apoyar y proteger a los estudiantes u otras personas integrantes de la institución, que hayan sido víctimas de abusos o delitos que atenten contra su integridad física, psicológica o sexual, dictando la suspensión inmediata de funciones o actividades de el/los implicados, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo, penal o civil que correspondan;

d. Respetar los derechos de las personas y excluir toda forma de abuso, maltrato, discriminación y desvalorización, así como toda forma de castigo cruel, inhumano y degradante;

e. Garantizar el debido proceso en todo procedimiento orientado a establecer sanciones a los miembros de la comunidad educativa, docentes, trabajadoras y trabajadores, padres, madres de familia o representantes legales y estudiantes;

f. Garantizar la construcción e implementación y evolución de códigos de convivencia de forma participativa;

g. Vigilar el respeto a los derechos de los y las estudiantes y denunciar ante las autoridades judiciales y/o administrativas competentes las amenazas o violaciones de que tuvieren conocimiento;

h. Poner en conocimiento de la fiscalía general del Estado, en forma inmediata, cualquier forma de abuso sexual o de cualquier otra naturaleza penal, sin perjuicio de las investigaciones y sanciones de orden administrativo que correspondan en el ámbito educativo;

i. Construir consensuada y participativamente su código de convivencia;

j. Garantizar una educación de calidad;

k. Mantener en buen estado y funcionamiento su infraestructura, equipo, mobiliario y material didáctico;

l. Cumplir con sus obligaciones patronales;

m. Proporcionar un mínimo de becas en los términos establecidos en la normativa vigente;

n. Facilitar y colaborar en las actividades de evaluación, inspección y vigilancia que las autoridades competentes realicen u ordenen;

o. Realizar obligatoriamente procesos de selección que incluyan la comprobación de antecedentes para todos los profesionales y el personal que trabaja con niños, niñas y adolescentes o para ellos, en garantía del interés superior del niño y conforme a los estándares internacionales; y,

p. Contratar a sus directivos, docentes y administrativos en relación de dependencia y asumir las obligaciones que como empleador le corresponden.

Artículo 347.- establece que será responsabilidad del Estado:

1. Fortalecer la educación pública y la coeducación; asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, la ampliación de la cobertura, la infraestructura física y el equipamiento necesario de las instituciones educativas públicas.
2. Garantizar que los centros educativos sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica. Los centros educativos serán espacios de detección temprana de requerimientos especiales.
3. Garantizar modalidades formales y no formales de educación.
4. Asegurar que todas las entidades educativas impartan una educación en ciudadanía, sexualidad y ambiente, desde el enfoque de derechos.
5. Garantizar el respeto del desarrollo psicoevolutivo de los niños, niñas y adolescentes, en todo el proceso educativo.
6. Erradicar todas las formas de violencia en el sistema educativo y velar por la integridad física, psicológica y sexual de las estudiantes y los estudiantes.
7. Erradicar el analfabetismo puro, funcional y digital, y apoyar los procesos de postalfabetización y educación permanente para personas adultas, y la superación del rezago educativo.

8. Incorporar las tecnologías de la información y comunicación en el proceso educativo y propiciar el enlace de la enseñanza con las actividades productivas o sociales.
9. Garantizar el sistema de educación intercultural bilingüe, en el cual se utilizará como lengua principal de educación la de la nacionalidad respectiva y el castellano como idioma de relación intercultural, bajo la rectoría de las políticas públicas del Estado y con total respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades.
10. Hay que asegurar que se incluya en los currículos de estudio, de manera progresiva, la enseñanza de al menos una lengua ancestral.
11. Garantizar la participación de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos.
12. Garantizar, bajo los principios de equidad social, territorial y regional que todas las personas tengan acceso a la educación pública.

Estándares de la UNESCO en la Gestión Educativa

Lo prescrito. - Cuando se quiere generar estándares, es inevitable referirse a lo que se espera que los alumnos aprendan y que los profesores enseñen. Es necesario establecer de forma clara y pública cuáles son las competencias conceptuales y prácticas que se espera que alcancen los alumnos, de manera que la comunidad, los profesores, los padres y los alumnos puedan entenderlos; saber qué es lo que se puede esperar de la institución escolar y determinar qué tipos de acciones pueden ser conducentes al logro de los objetivos.

Lo deseable. - Por otra parte, ante el rol crecientemente central que ha ocupado la educación en las estrategias de desarrollo actuales y en lo que se vislumbra del futuro, muchas personas piensan que es necesario cambiar de paradigma educativo y elevar las expectativas de lo que se espera de la educación. Por ello, muchas miradas se orientan a pensar que los estándares no sólo deben estar ligados a los objetivos pedagógicos establecidos, sino que también es necesario imaginar cuál es el perfil de contenidos nuevos que pueda adelantarse a los nuevos desafíos educativos y elevar los niveles de exigencia para ellos.

Lo observable. - Es importante notar que no basta que las formulaciones (básicas o de excelencia) sean claras en cuanto a las competencias que se desee alcanzar. Ellas también deben estar expresadas de manera que puedan ser observadas, medidas y evaluadas

para que puedan cumplir con el requisito de asignación de responsabilidades y de rendición de cuentas. Formulaciones tales como “el acceso a los códigos de la modernidad” o “desarrollar una ciudadanía participativa”, expresan intenciones de política deseable, pero no establecen competencias fáciles de medir.

Lo factible. - Pero al mismo tiempo que se observa que en la región se proponen transformaciones en los objetivos de la educación, también es necesario reconocer que se ha alcanzado un cierto nivel de sofisticación en la formulación de la política educativa, en el sentido de que en la formulación de metas y estrategias también vienen acompañados de las maneras cómo lograrlos.

Capítulo II

Metodología

Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, con un enfoque mixto que integra métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la gestión institucional de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”. El diseño es no experimental y transversal, ya que se observa la realidad institucional en un momento determinado sin manipular variables. Se emplean los métodos inductivo y deductivo: el primero para identificar patrones a partir de los datos recolectados mediante encuestas y entrevistas, y el segundo para aplicar teorías de gestión estratégica al contexto específico de la institución. La población está conformada por el personal directivo, docente y administrativo, así como padres de familia.

Cabe recalcar, la elección de este diseño responde a la necesidad de comprender de forma integral la situación actual de la Unidad Educativa, sin intervenir directamente en sus procesos, sino proponer una alternativa estratégica de mejora institucional que se sustente en evidencia empírica y reflexiones conceptuales sólidas.

Métodos de la investigación

En la presente investigación se considera el uso del método inductivo-deductivo, que permiten abordar de manera estructurada este trabajo, métodos que han sido seleccionados por su pertinencia en el análisis y el diseño de un modelo de gestión estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral para la Unidad Educativa Particular Abraham Lincoln.

En cuanto al método inductivo, por cómo ha evolucionado la gestión institucional dentro del ámbito educativo, identificando patrones y transformaciones a lo largo del tiempo. A través del alcance transversal de este estudio de modelos de planificación y control como el CMI, analizando sus variables se logró establecer una base teórica sólida que sustenta la aplicación en contextos educativos, un enfoque lógico que permite enlazar la evolución con la situación actual de la institución.

En retrospectiva, el método inductivo permitió partir el análisis de datos específicos como encuestas, entrevistas y la planificación estratégica de la institución, que permitieron identificar patrones generales sobre la situación de la gestión organizacional de la unidad educativa, a partir de esta observación se establecen conclusiones que contribuyen al diseño del modelo propuesto, ya que este método es útil para entender el contexto real a partir de

evidencias concretas. Así como también se complementa al método deductivo, que se emplea para aplicar principios generales y teorías previamente establecidas sobre gestión estratégica al caso específico de la institución, de esta forma se contrasta la teoría con la situación actual validando su aplicabilidad en el contexto educativo. Se permitió comprobar también, la teoría de los profesores Kaplan y Norton, en el que se descompone la situación organizacional actual en diferentes partes, cómo es la planificación estratégica, los indicadores de gestión, en el que a través de este enfoque se identifican debilidades y oportunidades de mejora en cada una de sus dimensiones y perspectivas.

Para concluir el acto estadístico se utiliza para el proceso y análisis de datos obtenidos mediante encuestas y cuestionarios para el enfoque cuantitativo, en el que permite representar de forma numérica las percepciones del personal sobre su gestión institucional, el cual se limitará a la interpretación objetiva de sus resultados, además de esto se logra emplear estadísticas para el análisis de tendencias, frecuencias y porcentajes.

Población.

La población de este estudio es conformada en su totalidad por el personal contratado (1,352) para la gestión y funcionamiento pertinente de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”, ubicada en la provincia de Santa Elena. Según sus registros la prestigiosa institución para el año 2024 se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 1. *Población de la Unidad Educativa Abraham Lincoln*

Población U.E. "Abraham Lincoln"	Cantidad
Docentes y personal administrativo	50
Padres de familia (representantes legales)	650
Directivos (autoridades)	2
Total	702

Nota, Datos proporcionados por la directora de la Unidad Educativa.

Muestra.

La muestra se calcula con la fórmula de una población finita y su nivel de confianza del 95%, así como también su margen de error del 5%, en base a su tamaño muestral de 243 padres de familia y se seleccionó para el alcance de la investigación. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad de los participantes.

A su vez, se considera los datos de la tabla 1, los mismos que se proporcionaron por la administración de la entidad educativa, plasmando el nivel de confianza y su probabilidad de éxito, así como también su fracaso y margen de error. La tabla 2 expone los datos del cálculo:

Tabla 2. *Datos para el cálculo de la muestra.*

	Símbolos	Valores
N= Población	N	650
Z= Nivel de confianza	Z	1,96
P= Probabilidad de éxito	P	0,5
Q= Probabilidad de fracaso	Q	0,5
e= Margen de error	e	5%
n= Tamaño de la muestra	n	243

Nota, Datos para el cálculo de nivel de confianza.

Cálculo del tamaño de la muestra

Desarrollo del cálculo.

Debido a su población finita, se utiliza considerando la formula clásica para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas.

Se aplica la fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

N = 650 (tamaño de la población)

Z = 196 (nivel de confianza del 95%)

P = 0.5

Q = 0.5

e = 0.5 (margen de error del 5%)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(650) \cdot (1,96^2) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05^2)(650 - 1) + (1,96^2) \cdot (0,05) \cdot (0,05)}$$

$$n = \frac{(650) \cdot (3,8416) \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,0025)(649) + (3,8416) \cdot (0,05) \cdot (0,05)}$$

$$n = \frac{624.26}{(1.6225) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{624.26}{2,5829}$$

$$n = 243$$

Recolección y procesamiento de los datos.

Se aplicaron diversas técnicas de recolección de datos, de forma cuantitativa y cualitativa, para obtener información pertinente, de manera que se logre sustentar el análisis de la situación actual de la unidad educativa particular “Abraham Lincoln”.

Entrevista

Esta técnica cualitativa dirigida a los directivos de la institución, con el fin de profundizar ciertos aspectos que van relacionados con la planificación y percepción sobre el desempeño de la institución educativa, basada y aplicada en una guía semiestructurada, compuesto por 12 preguntas abiertas organizadas entre sí, según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Encuestas

Esta técnica de recolección de información de tipo cuantitativa permitió conocer la percepción de los padres de familia y personal administrativo, en distintos aspectos de su gestión institucional, técnica la cual facilitó la medición de distintas variables, entre ellas la satisfacción, eficiencia, comunicación y entre otras, compuesto también por 12 preguntas abiertas y basadas en las cuatro perspectivas.

Los datos obtenidos mediante las encuestas fueron tabulados utilizando la herramienta de Microsoft Excel y Google Forms, lo que permitió generar cuadros estadísticos y gráficos para el análisis descriptivo. Por otro lado, para las entrevistas se utilizó la técnica de contenido, para facilitar la categorización y síntesis de las respuestas detalladas, con el fin de identificar discrepancias en ambos discursos.

Tabla 3. *Instrumentos para aplicar.*

Muestra	Instrumento
Docentes y personal administrativo	Encuesta
Padres de familia (representantes legales)	Encuesta
Directivos (autoridades)	Entrevista

Nota, *Instrumentos de recopilación de datos*

Validación y confiabilidad de instrumentos

Para garantizar la validez del contenido, los instrumentos fueron revisados por docentes especialistas con experiencia en educación y planificación estratégica, quienes evaluaron la claridad y coherencia en pertinencia a los ítems planteadas a las variables del estudio. En el caso de las encuestas se utilizó la escala de medición tipo Likert de 5 puntos, que va de los valores “totalmente en desacuerdo (1)”, hasta “totalmente de acuerdo (5)”.

En cuanto a la confiabilidad de pertinencia, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, para medir la consistencia del cuestionario planteado. Obteniendo un valor de 0,94 lo cual indica una alta consistencia interna el cual asegura la estabilidad a lo largo del proceso de

recolección de datos. Análisis que permitió clarificar los resultados como aceptable si es que se encuentran entre los distintos rangos:

Inferiores a 0.6: baja confiabilidad

Entre 0.7 y 0.8: aceptable

Entre 0.8 y 0.9: buena

Mayores a 0.9: alta confiabilidad

Lo que confirmó que el instrumento es confiable para el análisis de la variable planteada en la investigación de este estudio y entra en el rango aceptable.

Tabla 4. *Alfa de Cronbach en los instrumentos de recopilación.*

Estadísticas de fiabilidad	Valores
Alfa de cronbach	0,94
Número de elementos	12

Nota, Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 5. *Procesamiento de casos válidos.*

Criterio	N	%
Válidos	12	100%
Excluidos	0	0%
Total	12	100%

Nota, Número de ítems para recopilación datos

Capítulo III

Resultados y Discusión

Análisis de los resultados de la entrevista a la directora de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”.

Perspectiva financiera

¿Cómo describiría la administración de los ingresos y gastos en la institución?

Destacó que la administración financiera se lleva de una forma organizada y con responsabilidad. Gracias a la parte contable, que supervisa un contador la parte de los ingresos y egresos de la institución, él está siempre pendiente de qué es lo que tiene que invertir, y también de lo que se debe de pagar mensualmente, como salarios docentes y servicios básicos, lo que permite mantener un equilibrio económico adecuado, cubriendo la mayor parte en las necesidades de la institución.

¿Qué estrategias considera importantes para mejorar la rentabilidad de la escuela?

Mencionó que mantener y mejorar la calidad del servicio educativo es fundamental. Considera prioritario brindar un buen servicio al cliente, tanto estudiantes, como padres de familia que confían en la institución, por la calidad de enseñanza, eso genera confianza y satisfacción en la comunidad educativa, porque contribuye directamente a la rentabilidad de la institución, reforzando su reputación y transparencia.

Perspectiva clientes.

¿Cómo describiría la percepción de los padres respecto a la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución?

Destaca que los padres experimentan la calidad del servicio como una buena opción. Su nivel de satisfacción se ve reflejado en el crecimiento escolar por la afluencia de estudiantes. En este año actual obtuvo un aumento de aproximadamente 150 estudiantes, muy por encima del promedio anual, que en años anteriores estaría entre 40 y 50. Este crecimiento fue totalmente inesperado y que se vio impulsado principalmente por las recomendaciones de las personas quienes hablaban de la experiencia de sus hijos en la entidad. Sin embargo, se planea llegar a una mayor cifra, de manera que la institución pueda avanzar y mejorar a largo plazo.

¿Qué acciones implementa la institución para el fortalecimiento de la satisfacción y fidelización de estudiantes y padres?

Reitera que sus docentes están calificados, muchos con título de cuarto nivel. La institución cada año promueve su constante actualización mediante talleres y capacitaciones. Esto solo una vez al año, lo que va generando una preparación pedagógica de calidad, y también satisfacción en padres y estudiantes. Sin embargo, no parece ser suficiente dentro de la experiencia en otras instituciones.

Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales factores que influyen en la deserción o permanencia escolar en la institución?

Menciona que con respecto a la tasa de deserción es mínima, alrededor de un 2% anual, esto debe ser por los factores externos como la situación económica familiar o cambios de residencia, aunque en su mayoría la población de estudiantes permanece, debido a que los padres valoran la calidad de educación impartida y el impacto en el desarrollo de sus hijos.

Perspectiva de procesos internos.

¿Qué tan eficientes considera que son los procesos administrativos actuales en cuanto a tiempos de respuesta, organización y transparencia?

La institución cuenta con 20 años de creación y cada vez va mejorando en la parte organizativa de la administración, entonces cuando se requiere de algún documento, tanto que pida el distrito educativo como internamente bueno la respuesta es casi que inmediata, porque se cuenta con la coordinación de la secretaría y un auxiliar de secretaría para poder tener toda la documentación o lo que se necesita en el tiempo prudencial. Esto no quiere decir que se manejamos de una excelente manera, pero todos los años se intenta innovar.

¿Cuáles son esos mecanismos establecidos para la garantía del cumplimiento y seguimiento del currículo académico?

Menciona que cuentan con coordinadoras del nivel inicial, coordinadores del nivel Básica elemental, básica media y superior bachillerato. Contamos con las coordinadoras que están pendientes de hacer las visitas únicas de estar viendo el cumplimiento de todas las responsabilidades de cada uno de los maestros para poder dar un seguimiento óptimo en lo que respecta al currículo académico.

¿Qué debilidades o desafíos identifica en la alineación entre la planificación estratégica y las operaciones diarias de la institución?

Una de las principales debilidades el desafío que se evidencia entre lo planificado y lo ejecutado en el aula, en especialmente cuando los docentes se ven enfrentados a limitaciones por falta de tiempo o de recursos. También existe el desafío de mantener al personal alineado con los objetivos que la institución plantea, hasta cuando hay rotación de personal o cambios en las políticas. A veces, la planificación estratégica queda solo como un documento formal y no se centra en las actividades cotidianas, lo cual denota en su ejecución real, esto principalmente yace, en estudiantes y docentes.

Perspectiva aprendizaje y desarrollo.

¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrece la institución al personal docente y administrativo? ¿Con qué frecuencia se realizan?

La institución organiza talleres pedagógicos de vez en cuando, además de capacitaciones específicas en tecnología educativa, evaluación por competencias y gestión emocional. Para el personal administrativo, se ofrecen formaciones anuales en atención al cliente, manejo de herramientas digitales y normativas vigentes. Además, se promueve la participación en congresos externos y cursos en línea certificados. La frecuencia puede variar, pero intentamos garantizar al menos una actividad de desarrollo profesional por período para cada estamento.

¿Qué acciones o programas se desarrollan para orientar la innovación en las prácticas pedagógicas y administrativas?

Se ha creado un comité de innovación, a cargo del asesor pedagógico y la comitiva que evalúa e introduce metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, el aula y el uso de herramientas digitales para la interacción entre ellos. En lo administrativo, trabajamos con plataformas de gestión académica y comunicación para aminorar procesos que demanden tiempos de espera. También se incentiva la participación en ferias de innovación y concursos en donde los docentes presentan propuestas para cada una de sus áreas dentro de la entidad.

¿Qué estrategias se aplican para fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación interna entre los diferentes estamentos de la institución?

Se realizan reuniones periódicas, y también encuentros para fomentar la colaboración entre docentes y el personal administrativo, para que exista un ambiente agradable al momento de emplear sus actividades diarias en la entidad. También existe el uso de plataformas de comunicación que facilitan la coordinación y el seguimiento de mutuo acuerdo entre ellos y con los padres. Por otra parte, también se promueve jornadas con dinámicas de integración y espacios de retroalimentación.

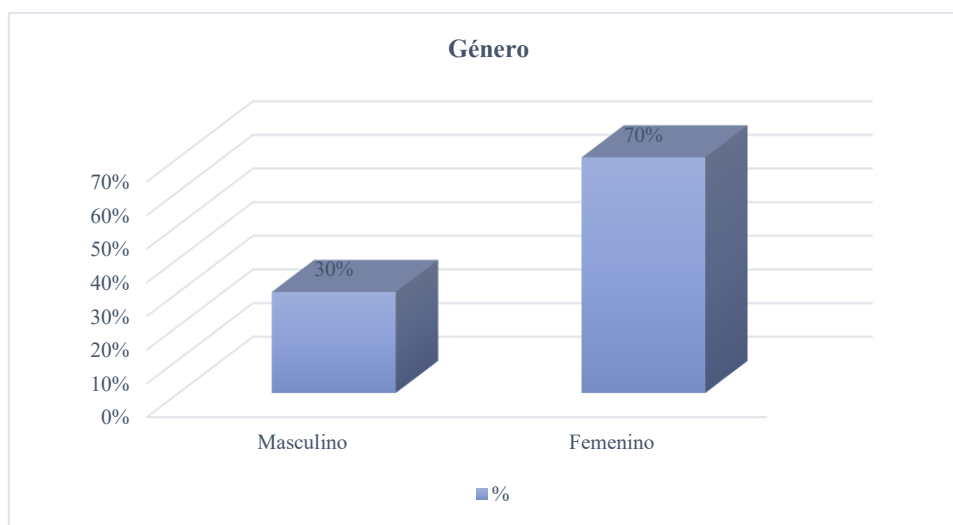
Análisis de resultados de encuestas al personal administrativo y docente de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”.

Tabla 6. Género

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Masculino	15	30%
Femenino	35	70%
Total	50	100%

Nota, cantidad de encuestados

Figura 1. Género



Nota, cantidad de encuestados

Estos resultados indican que el 70% del personal encuestado es de género femenino, mientras que el otro 30% corresponde al masculino. Distribución que sugiere que el equipo institucional está compuesto en su mayoría por mujeres, un factor común en entornos educativos.

Tabla 7. Edad

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
18 a 29	21	42%
30 a 41	16	32%
42 a 53	9	18%
54 a 65	2	4%
más de 65 años	2	4%
Total	50	100%

Nota, número de edades

Figura 2. Edad

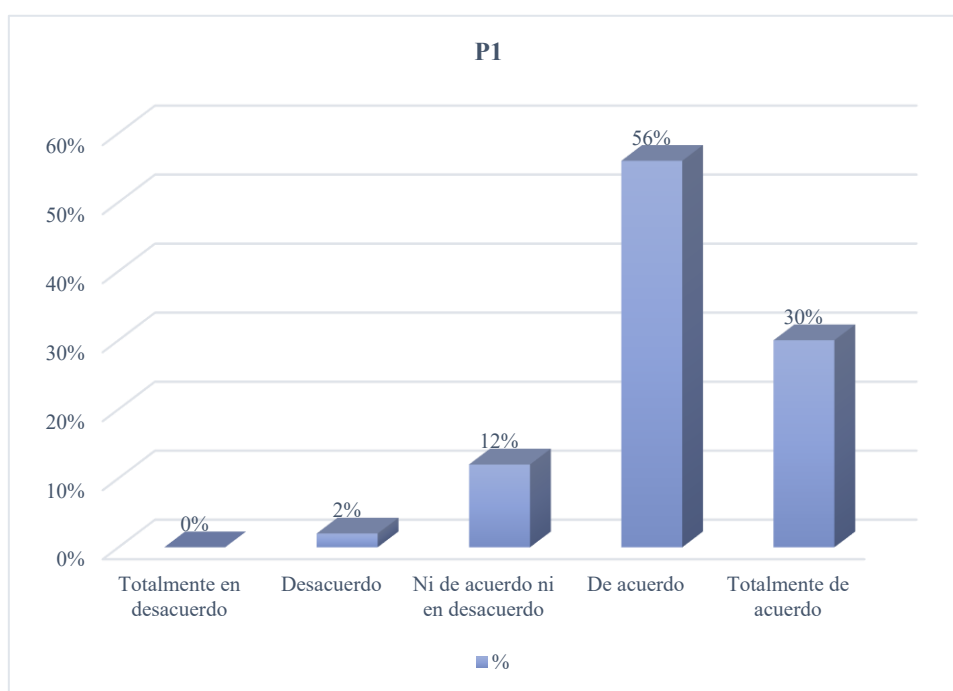
Nota, número de edades

El grupo etario más representativo en los resultados yace entre los 18 y 29 años (42%), seguido por el rango de 30 a 41 años (32%). Lo que pone en evidencia que la mayoría del personal es joven, y aporta el dinamismo y apertura a nuevas metodologías. En tanto solo el 8% supera los 54 años, que refleja una plantilla laboral predominante en edades productivas. Entonces, esta variable revela datos útiles para el diseño de planes de capacitación y desarrollo profesional que se ajustan a las generaciones presentes en la institución.

Tabla 8. *Recursos económicos asignados*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	12%
De acuerdo	28	56%
Totalmente de acuerdo	15	30%
Total	50	100%

Nota, recursos para cubrir actividades académicas

Figura 3. *Recursos económicos asignados*

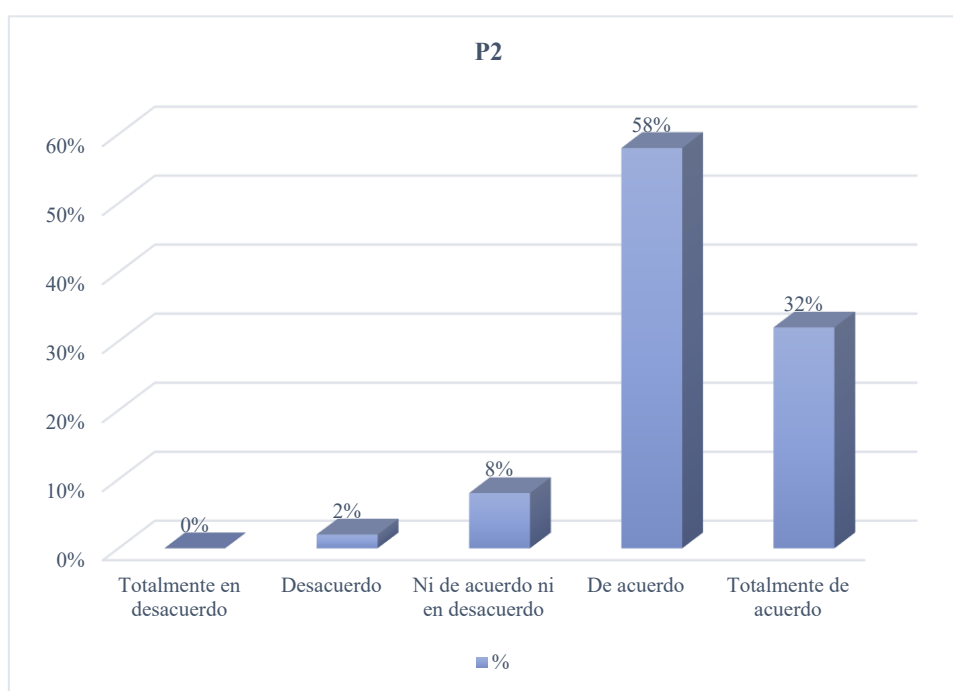
Nota, recursos para cubrir actividades académicas

Se refleja un 86% de los encuestados (56% de acuerdo y 30% totalmente de acuerdo), que considera que los recursos asignados son suficientes para cubrir actividades académicas y administrativas. Sin embargo, solo el 2% está en desacuerdo y ningún encuestado se mostró en la postura totalmente en desacuerdo. Coloca en evidencia una percepción en su mayoría positiva sobre la planificación presupuestaria, aunque un 12% permanezca de manera neutral, se sugiere que puede mejorarse la comunicación o claridad en la ejecución de este aspecto presupuestario.

Tabla 9. *Políticas presupuestarias*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	8%
De acuerdo	29	58%
Totalmente de acuerdo	16	32%
Total	50	100%

Nota, políticas conocidas por el personal

Figura 4. *Políticas presupuestarias*

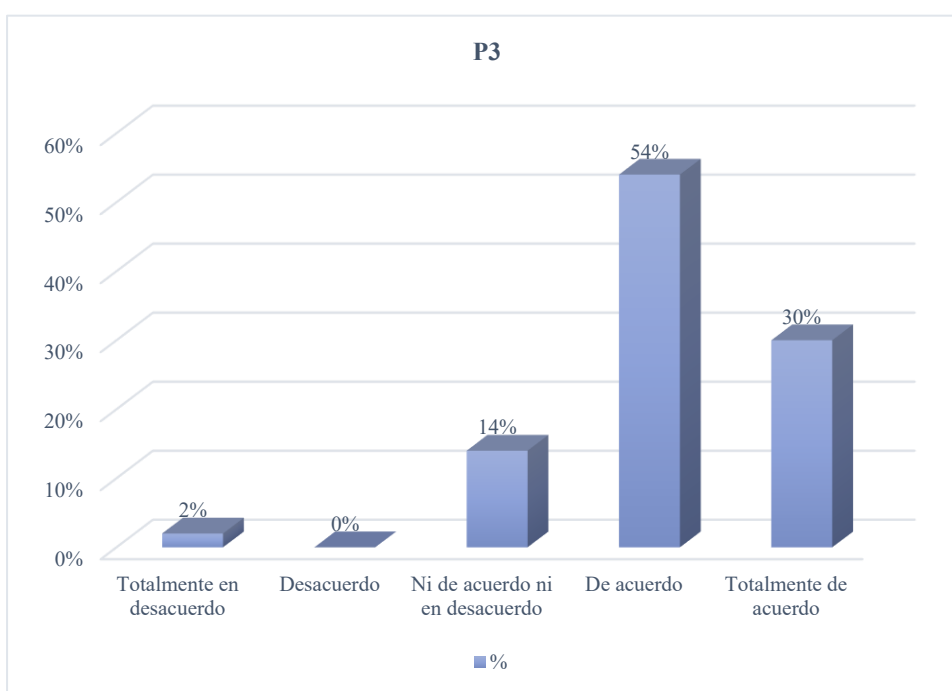
Nota, políticas conocidas por el personal

Se muestra el 90% del personal (58% de acuerdo y 32% totalmente de acuerdo) que afirma que la institución cuenta con políticas claras en la asignación presupuestaria. Refleja y afirma transparencia y planificación por parte del equipo directivo. No obstante, un 8% no tiene una opinión clara y un 2% expresa desacuerdo, que indica oportunidades para fortalecer la difusión y socialización de estas políticas.

Tabla 10. *Control de gasto financiero*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	1	2%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14%
De acuerdo	27	54%
Totalmente de acuerdo	15	30%
Total	50	100%

Nota, gastos en la institución

Figura 5. *Control de gasto financiero*

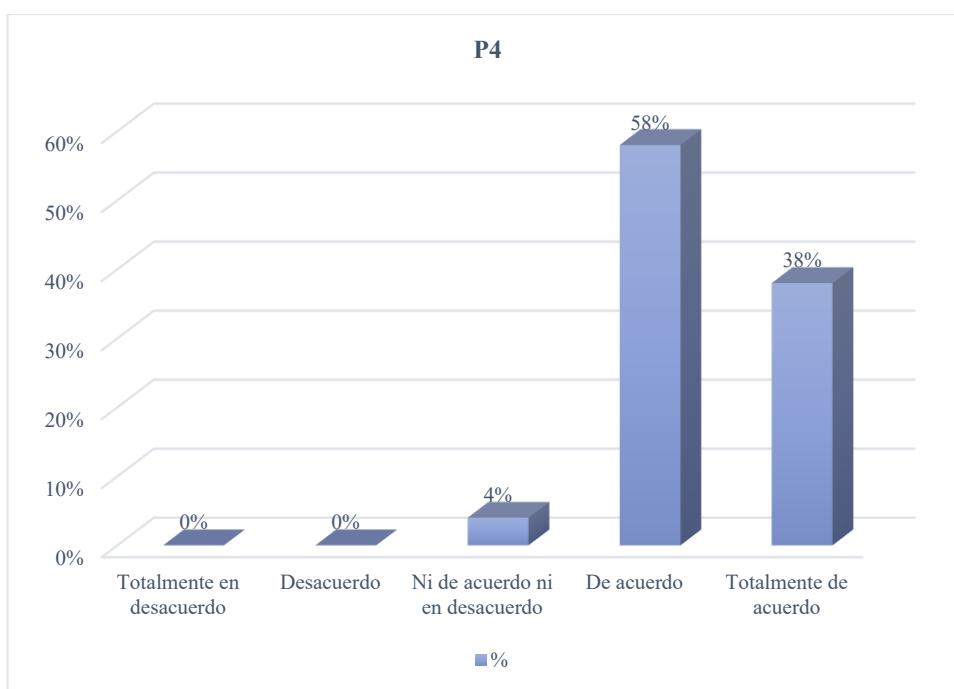
Nota, gastos en la institución

Se refleja un 84% de los encuestados que consideran que, si existe un control eficiente sobre el gasto de la institución, mientras que el 14% se muestra de forma neutral y el otro 2% permanece en total desacuerdo. Esta percepción refuerza la confianza en la gestión financiera interna, aunque el porcentaje neutro puede indicar que algunos empleados no están totalmente familiarizados con los procesos de control o no participan directamente en ellos.

Tabla 11. *Servicios académicos*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
De acuerdo	29	58%
Totalmente de acuerdo	19	38%
Total	50	100%

Nota, satisfacción en la calidad de servicios

Figura 6. *Servicios académicos*

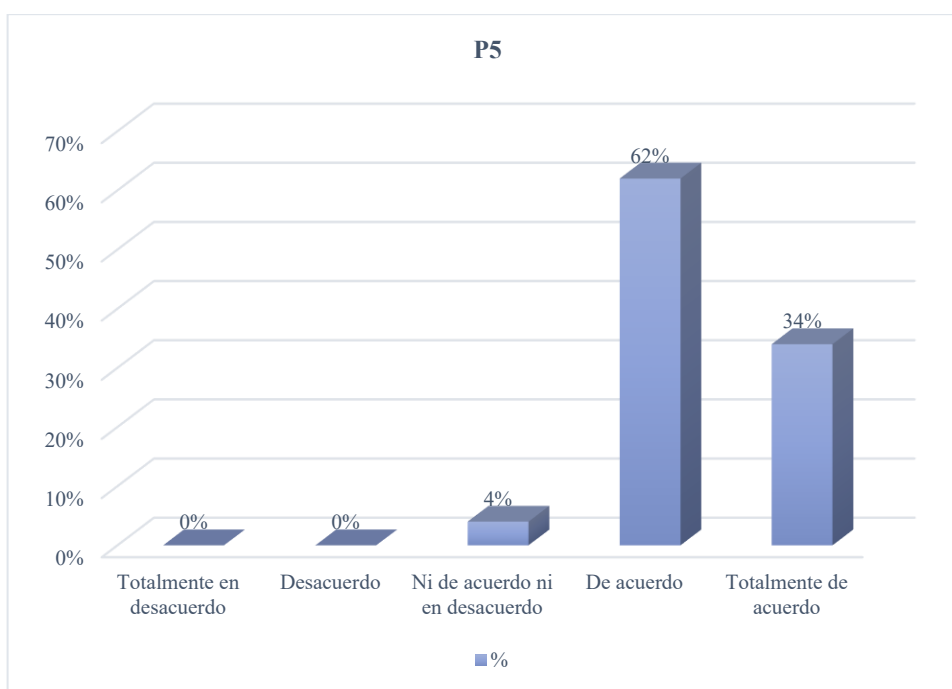
Nota, satisfacción en la calidad de servicios

En su mayoría el 96% del personal se muestra satisfecho con la calidad de los servicios que ofrece la institución, lo que refleja una percepción positiva del entorno académico, administrativo. Aunque solo un 4% se mantiene de manera neutral. Este resultado respalda la calidad educativa percibida en el equipo interno y que puede llegar a relacionarse con una alta motivación laboral.

Tabla 12. *Matricula de estudiantes*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
De acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	17	34%
Total	50	100%

Nota, acciones efectivas para mantener la matricula

Figura 7. *Matricula de estudiantes*

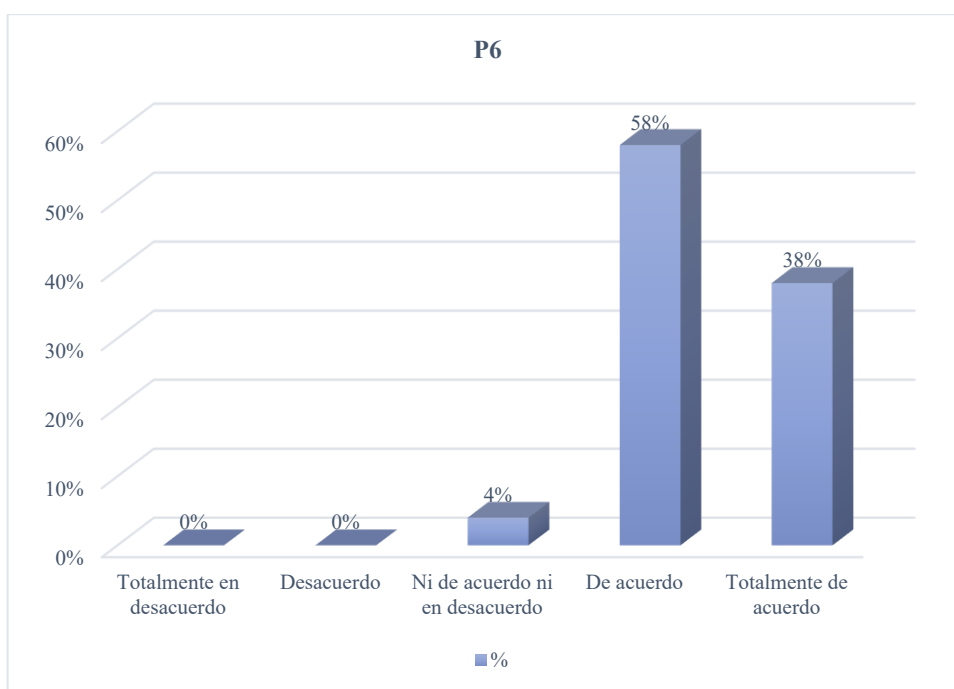
Nota, acciones efectivas para mantener la matricula

Se refleja que el 96% del personal considera que la institución promueve acciones efectivas para la retención estudiantil, lo que es importante en la sostenibilidad educativa. El hecho de que no hará respuestas en desacuerdo y solo un 4% permanezca de manera neutral, refleja un alto compromiso institucional con estrategias de permanencia escolar. Indicador clave que mantiene la confianza de las familias y su estabilidad financiera.

Tabla 13. *Innovación educativa*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
De acuerdo	29	58%
Totalmente de acuerdo	19	38%
Total	50	100%

Nota, proceso de enseñanza-aprendizaje

Figura 8. *Innovación educativa*

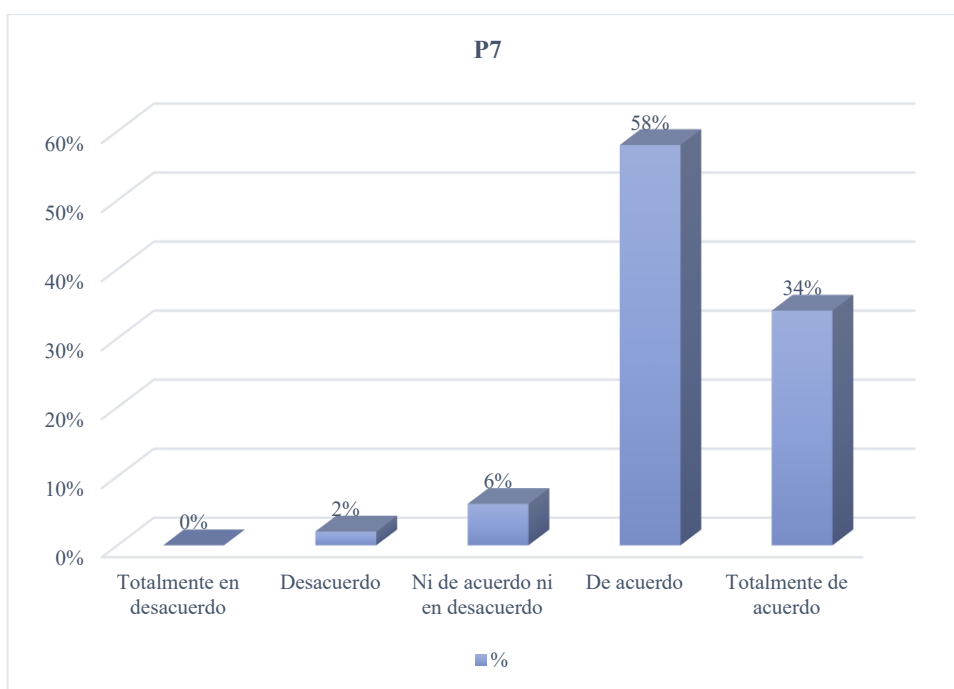
Nota, proceso de enseñanza-aprendizaje

Se muestra en un 96% del personal que considera que la dirección fomenta activamente la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje, el cual refleja una cultura institucional orientada al cambio y la mejora continua. Solo un 4% se mantiene de forma neutral, los resultados evidencian que la gestión es vista como promotora a nuevas tecnologías y herramientas, sin embargo, se podría contribuir de manera más efectiva la dinámica adaptada a los desafíos actuales.

Tabla 14. *Trámites internos*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
De acuerdo	29	58%
Totalmente de acuerdo	17	34%
Total	50	100%

Nota, trámites administrativos ágiles

Figura 9. *Trámites internos*

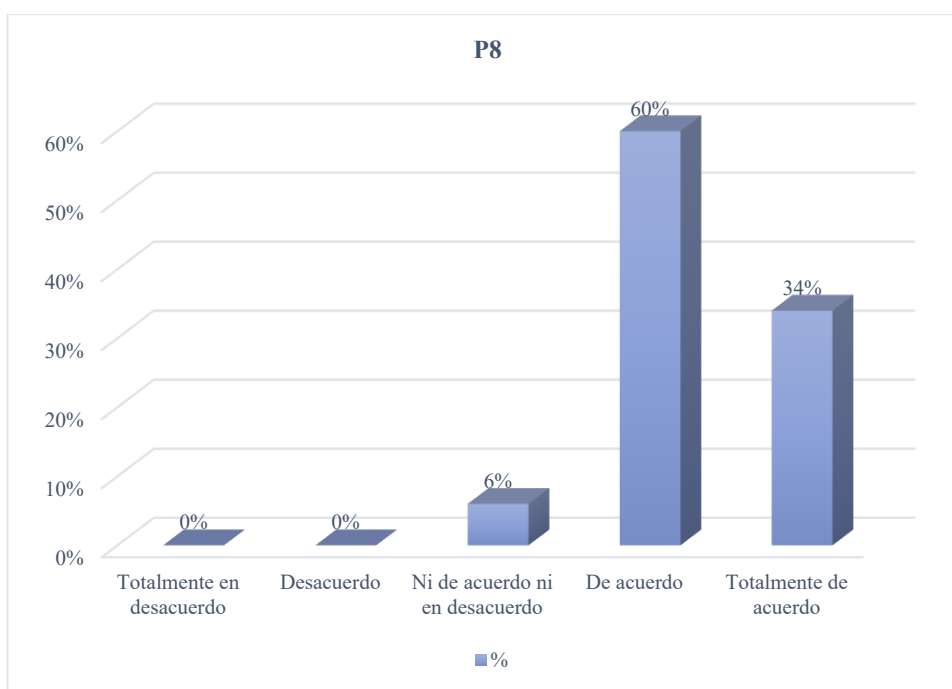
Nota, trámites administrativos ágiles

Se refleja un 92% de los encuestados que afirma que los trámites internos se gestionan de manera eficiente y sin demoras innecesarias, aunque, por otro lado, el 6% permanece neutral y solo un 2% está en desacuerdo. Se muestra que los procesos están organizados y que funcionan, sin embargo, es recomendable revisar los casos particulares que podrían estar generando percepciones de lentitud o falta de respuesta oportuna en algunas áreas.

Tabla 15. *Procesos internos*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
De acuerdo	30	60%
Totalmente de acuerdo	17	34%
Total	50	100%

Nota, implementación de iniciativas

Figura 10. *Procesos internos*

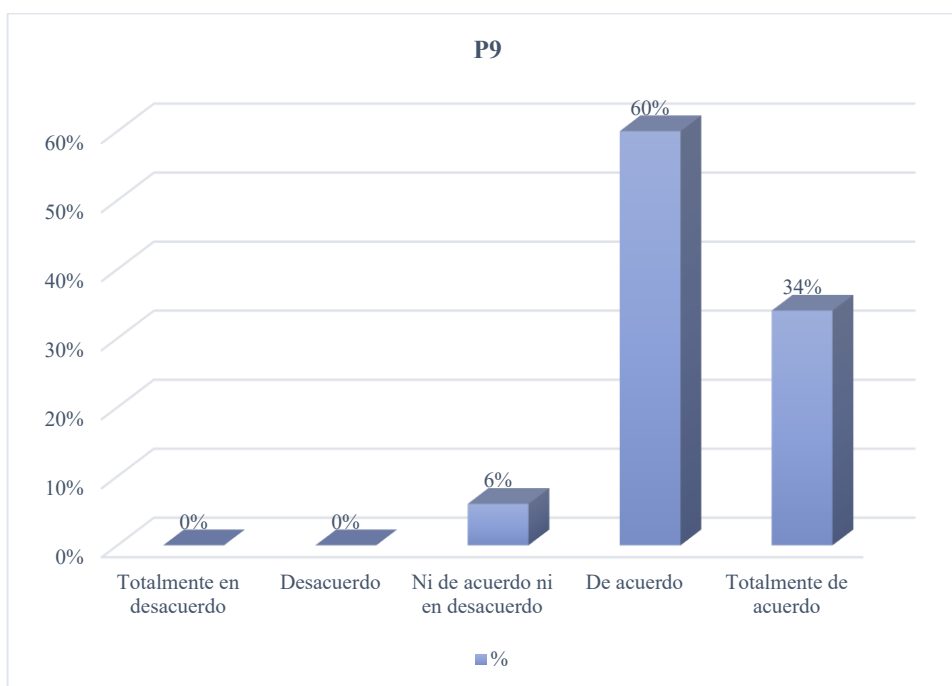
Nota, implementación de iniciativas

En su totalidad, el personal el 94% entre acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que el 6% permanece de forma neutral, que percibe la institución implementa regularmente iniciativas de mejora continua. Este resultado refleja y sugiere que existe una cultura organizacional comprometida con la optimización en sus procesos. No se registran negativa, lo que refuerza la eficiencia de la institución.

Tabla 16. *Actividades colaborativas*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6%
De acuerdo	30	60%
Totalmente de acuerdo	17	34%
Total	50	100%

Notas, actividades entre personal docente y administrativo

Figura 11. *Actividades colaborativas*

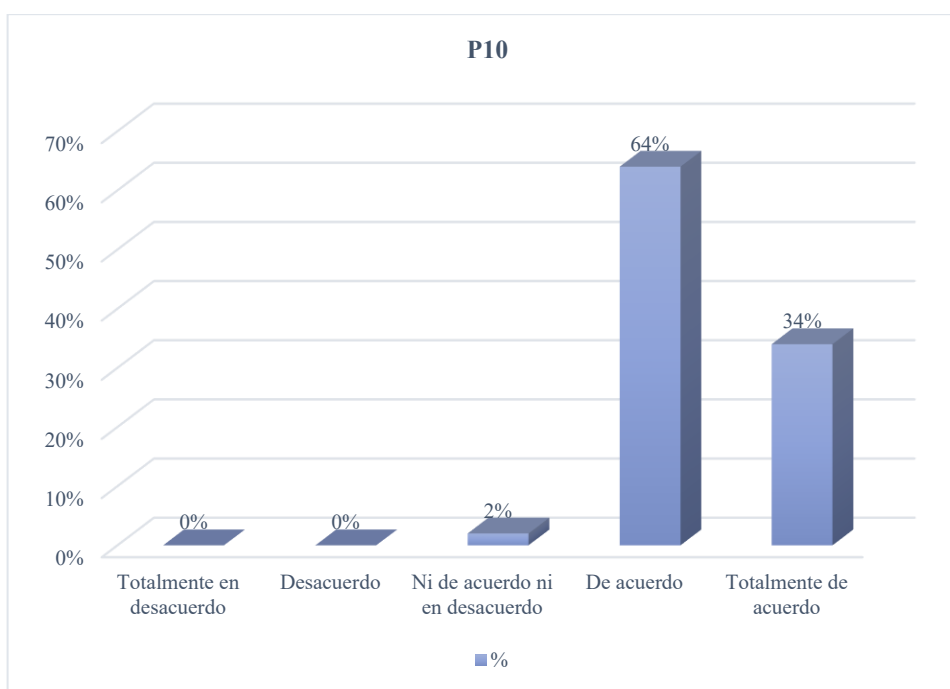
Notas, actividades entre personal docente y administrativo

Se muestra que el 94% del personal encuestado considera que las actividades promovidas requieren colaboración entre docentes y personal administrativo. Mientras que el 6% permanece neutral, evidencia un entorno de trabajo colaborativo, que es esencial para lograr y fortalecer el clima laboral. Esto ayuda a promover espacios interdisciplinarios y de trabajo en equipo, que se tiene que potenciar.

Tabla 17. *Evaluaciones periódicas*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2%
De acuerdo	32	64%
Totalmente de acuerdo	17	34%
Total	50	100%

Nota, evaluaciones objetivas para el desempeño del personal

Figura 12. *Evaluaciones periódicas*

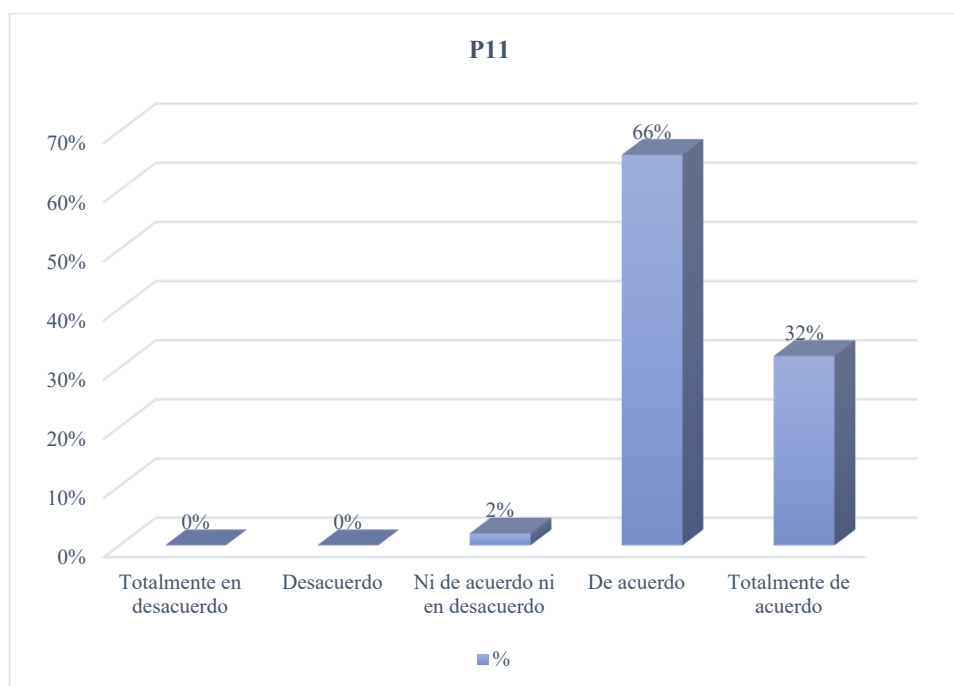
Nota, evaluaciones objetivas para el desempeño del personal

Se muestra que un 98% de los encuestados realiza su evaluación de forma periódica y objetiva, y muestra un buen nivel de control y seguimiento en sus procesos académicos. Mientras que un 2% se mantiene de manera neutral, refleja transparencia y compromiso, que puede llegar a ser un insumo valioso para la mejora continua.

Tabla 18. *Evaluaciones al personal*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2%
De acuerdo	33	66%
Totalmente de acuerdo	16	32%
Total	50	100%

Nota, evaluaciones de desempeño

Figura 13. *Evaluaciones al personal*

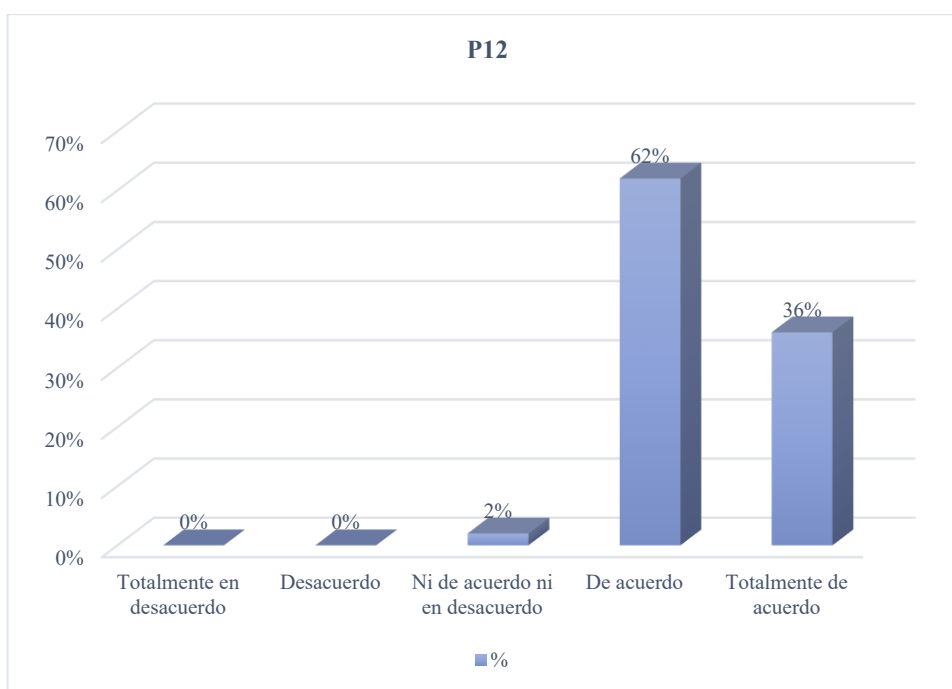
Nota, evaluaciones de desempeño

Estos resultados son consistentes tal y como los datos anteriores, con un 98% que considera que la evaluación se efectúa de forma objetiva, y que solo un 2% no se inclinó a una opción neutral. Lo que demuestra un proceso equilibrado, tanto en docentes como personal administrativo, y que se evalúan como criterios similares fortaleciendo la organización.

Tabla 19. Tecnologías innovadoras

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2%
De acuerdo	31	62%
Totalmente de acuerdo	18	36%
Total	50	100%

Nota, procesos de enseñanza y gestión

Figura 14. Tecnologías innovadoras

Nota, procesos de enseñanza y gestión

Se muestra un 98% de encuestados que considera que la unidad educativa fomenta el uso de tecnologías innovadoras en enseñanza y gestión. Esto posiciona a la institución en una transformación digital constante, aunque solo un 2% permanece neutral, no se evidencian respuestas negativas, sino más bien una alta aceptación, que fortalece la competitividad y modernización en sus procesos.

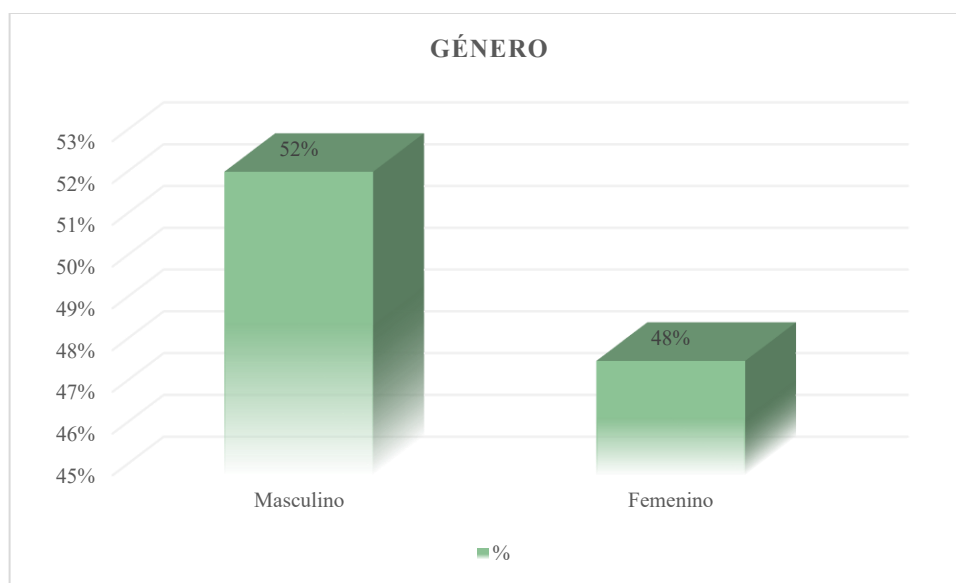
Análisis de resultado de encuestas a los padres de familia de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”.

Tabla 20. Género

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Masculino	127	52%
Femenino	116	48%
Total	243	100%

Nota, cantidad de encuestados

Figura 15. Género



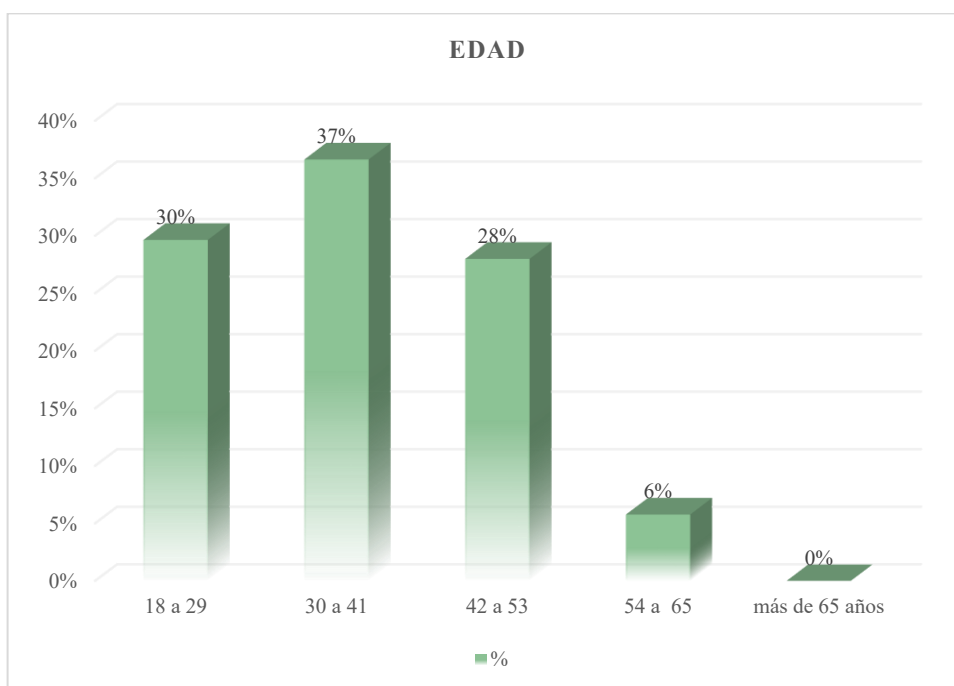
Nota, procesos de enseñanza y gestión

Se muestra una participación equilibrada, por un lado, con el 52% de padres y un 48% de madres, es relevante ya que representa una visión general y objetiva de la comunidad familiar. Además, queda en evidencia que tanto hombres como mujeres se ven involucrados activamente en la educación de sus hijos, el cual es favorable para el desarrollo colaborativo de la institución.

Tabla 21. Edad

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
18 a 29	72	30%
30 a 41	89	37%
42 a 53	68	28%
54 a 65	14	6%
más de 65 años	0	0%
Total	243	100%

Nota, número de edades

Figura 16. Edad

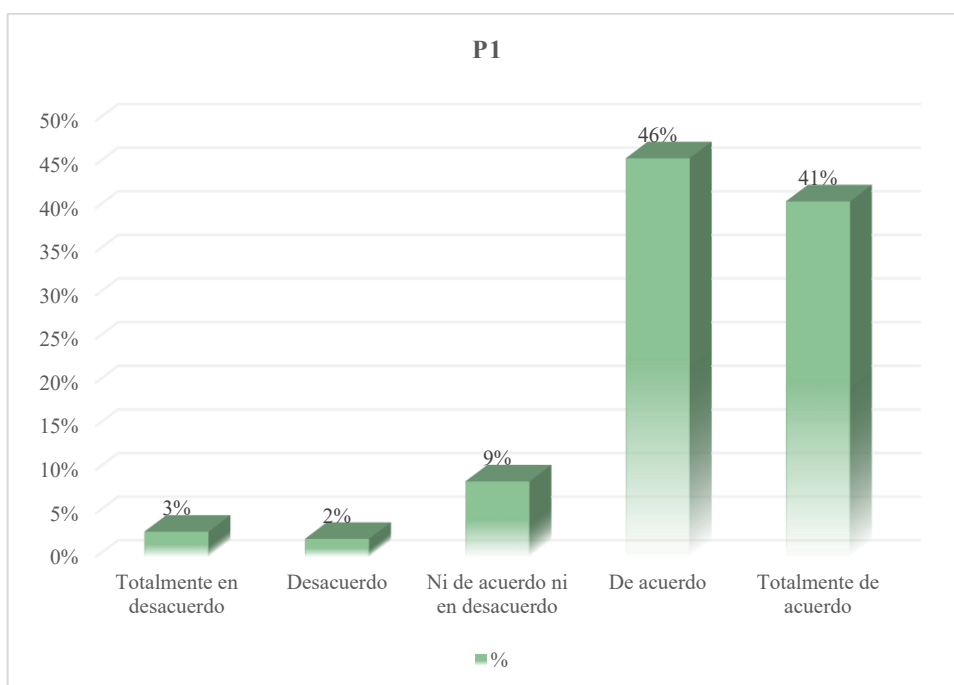
Nota, número de edades

Se muestra un grupo predominante desde 30 a 41 años con 37%, seguido por los de 18 a 29 con un 30% y de 42 a 53 con el 28%, lo que refleja que la mayoría de los representantes legales se encuentran en edades activas, esto favorece a la participación en sus procesos, aunque solo el 6% supera los 54 años, lo que indica que la comunidad familiar relativamente es joven y con potencial de aceptación a los programas de la institución.

Tabla 22. *Ingresos y gastos*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	7	3%
Desacuerdo	5	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	9%
De acuerdo	111	46%
Totalmente de acuerdo	99	41%
Total	243	100%

Nota, administración de recursos

Figura 17. *Ingresos y gastos*

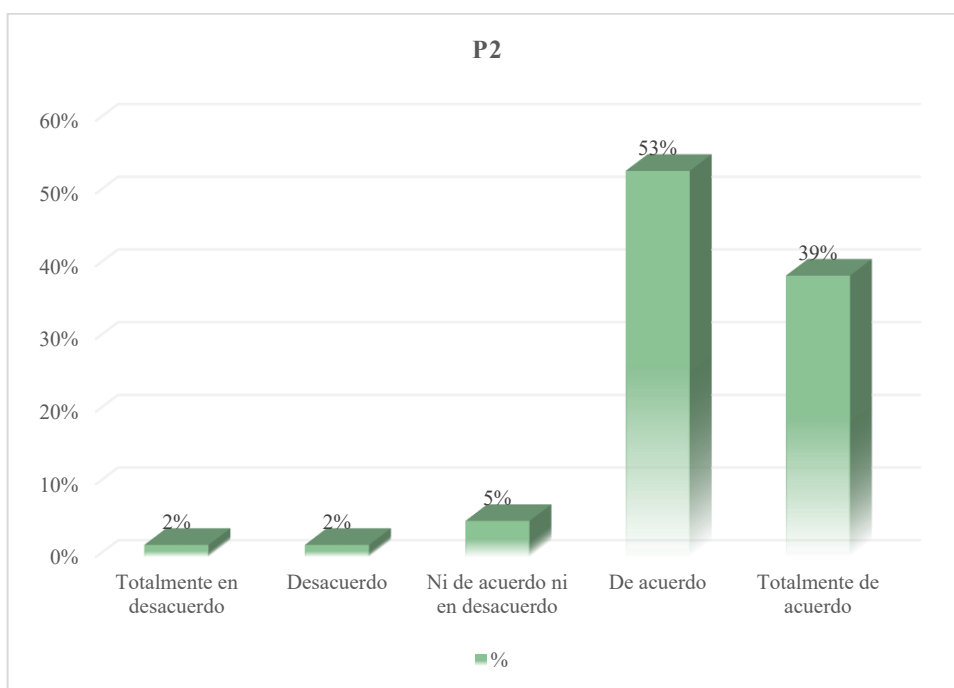
Nota, administración de recursos

Se indica que el 87% de encuestados tienen una percepción positiva respecto a la administración financiera de la institución, y que solo el 5% expresa un desacuerdo, mientras que el 9% se muestra de forma neutral, estos resultados evidencian que existe una confianza por parte de los padres de familia, aunque se recomienda fortalecer la comunicación sobre estos procesos para minimizar la percepción de ambigüedad.

Tabla 23. *Estrategias financieras*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Desacuerdo	4	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	5%
De acuerdo	129	53%
Totalmente de acuerdo	94	39%
Total	243	100%

Nota, estrategias financieras aplicadas

Figura 18. *Estrategias financieras*

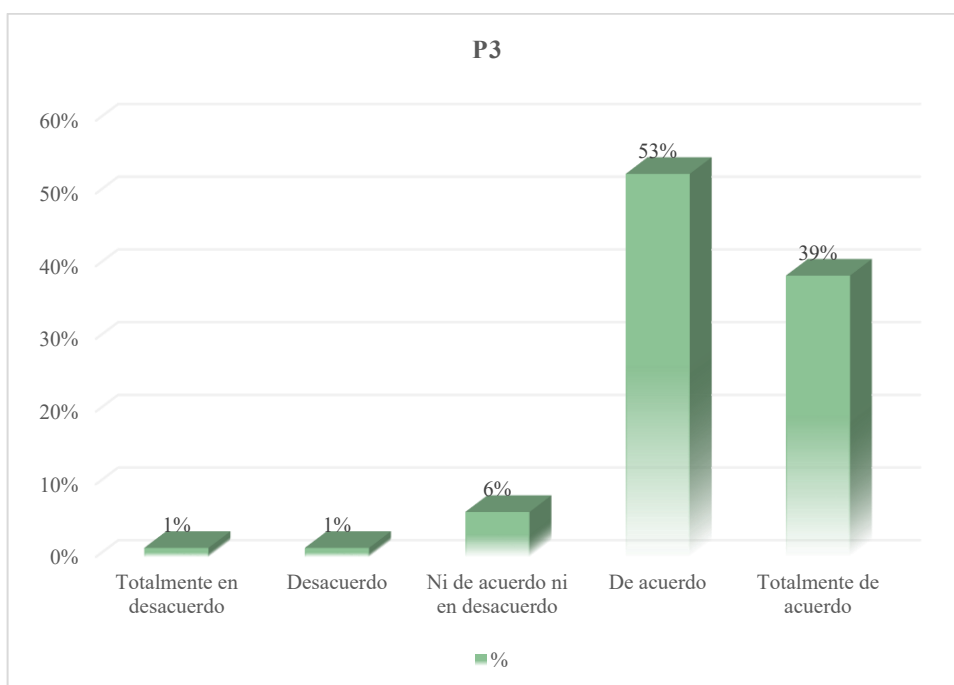
Nota, estrategias financieras aplicadas

Se demuestra que un 92% de los padres considera que las estrategias implementadas por la institución son efectivas para garantizar su sostenibilidad y rentabilidad, ya que el 53% está de acuerdo y el 39% está totalmente de acuerdo, se confirma que existe una estabilidad y responsabilidad en la gestión. Por otro lado, existe un pequeño grupo de un 4% que se mantiene en desacuerdo y de forma neutral, lo cual indica que se debe continuar mejorando su rendición de cuentas.

Tabla 24. *Calidad de servicios*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	3	1%
Desacuerdo	3	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	6%
De acuerdo	128	53%
Totalmente de acuerdo	94	39%
Total	243	100%

Nota, satisfacción con la calidad

Figura 19. *Calidad de servicios*

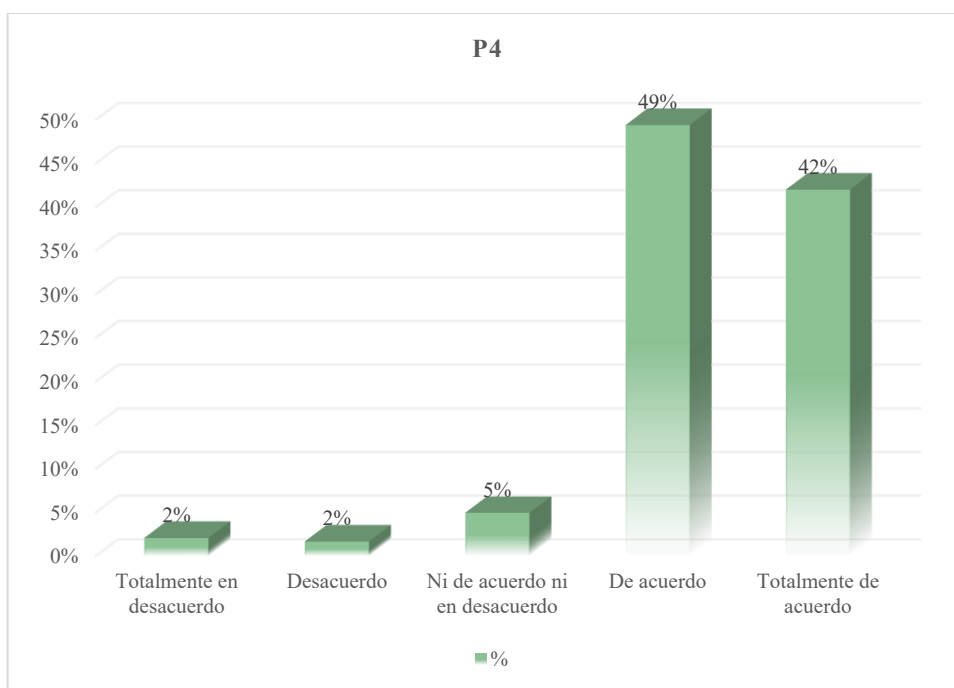
Nota, satisfacción con la calidad

Estos resultados reflejan que son altamente positivos, con un 92% de aprobación, aunque solo un 2% se muestra en desacuerdo. Refleja que los padres valoran positivamente la calidad de sus servicios académicos, administrativos, lo que refuerza el posicionamiento como institución y su reputación ante una comunidad.

Tabla 25. *Acciones de fidelización*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	5	2%
Desacuerdo	4	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	5%
De acuerdo	120	49%
Totalmente de acuerdo	102	42%
Total	243	100%

Nota, fidelización de estudiantes

Figura 20. *Acciones de fidelización*

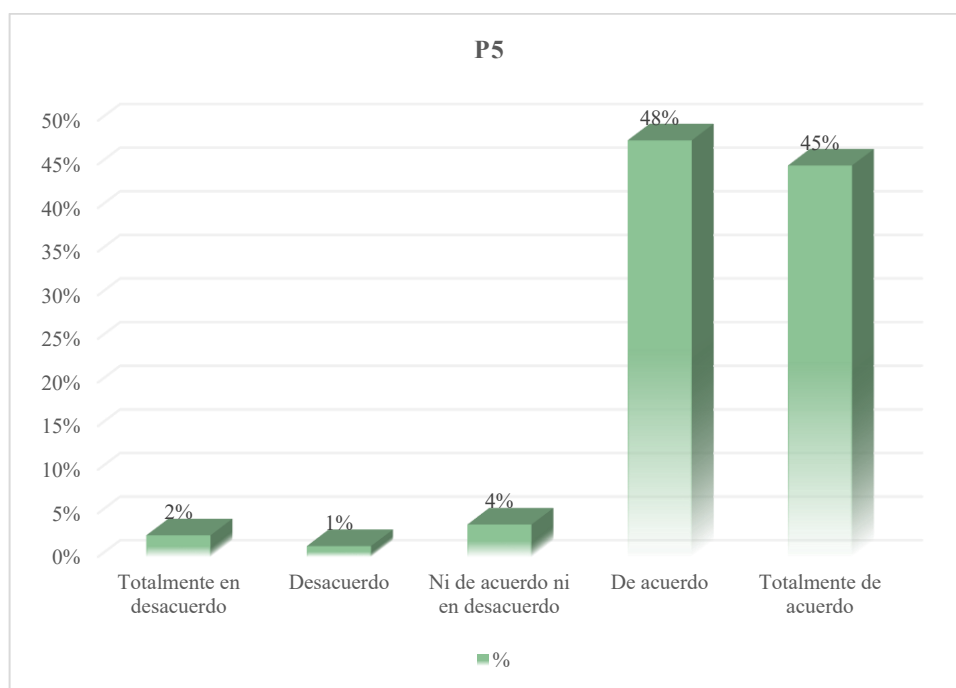
Nota, fidelización de estudiantes

Estos resultados perciben de manera activa el mantenimiento del compromiso y fidelidad de la comunidad, con un 91% que está de acuerdo, a pesar de esto existe un 7% de encuestados que se mantiene en postura neutral o negativa, lo que puede ser un punto de mejora en su atención o seguimiento familiar.

Tabla 26. *Atención oportuna*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	6	2%
Desacuerdo	3	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	4%
De acuerdo	116	48%
Totalmente de acuerdo	109	45%
Total	243	100%

Nota, inquietudes de padres de familia

Figura 21. *Atención oportuna*

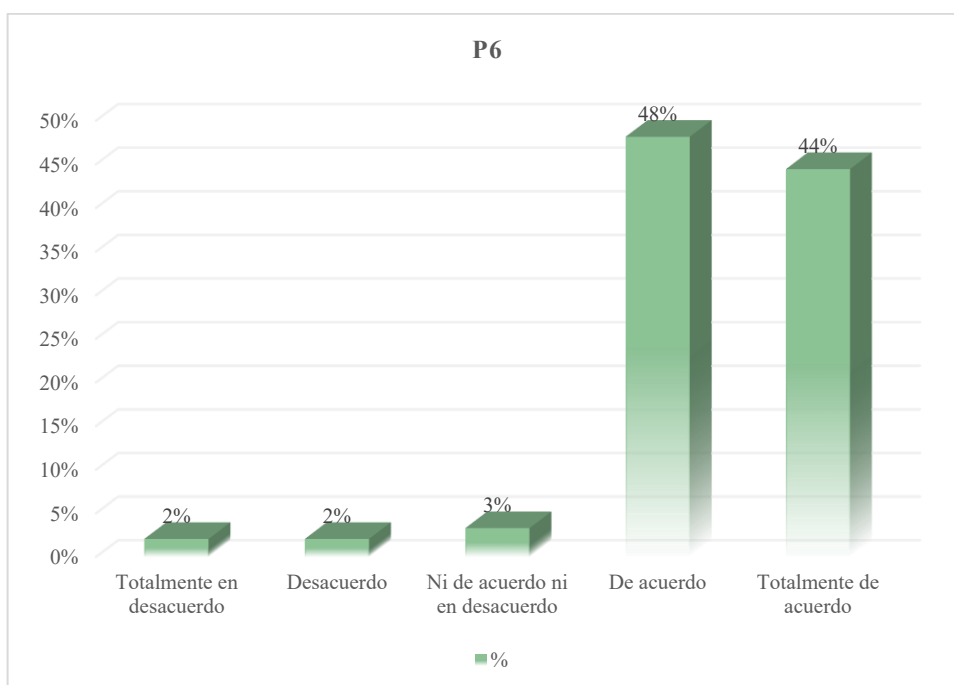
Nota, inquietudes de padres de familia

Se muestra que el 93% de encuestados siente que sus inquietudes son atendidas de manera oportuna, sin embargo, el 6% restante no está completamente satisfecho, y se sugiere que aún existen oportunidades de mejora, en especial en la agilidad y empatía del trato.

Tabla 27. *Permanencia escolar*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	5	2%
Desacuerdo	5	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	3%
De acuerdo	117	48%
Totalmente de acuerdo	108	44%
Total	243	100%

Nota, factores positivos que influyen

Figura 22. *Permanencia escolar*

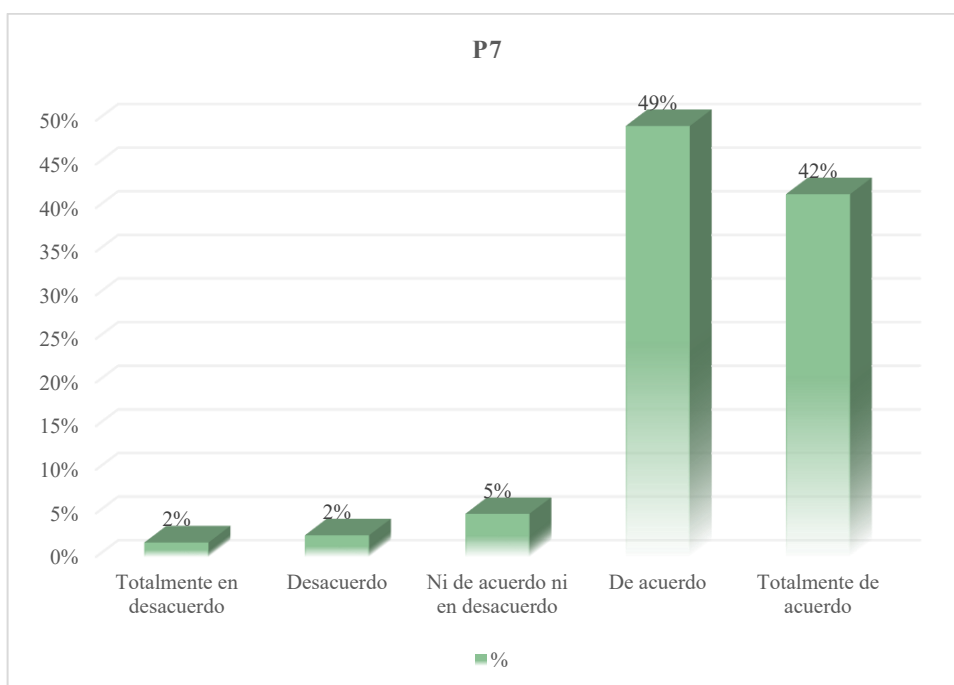
Nota, factores positivos que influyen

Se muestra que el 92% de padres percibe que existen factores positivos que realmente motivan a su estadia y permanencia con sus hijos, este resultado indica que se ha logrado establecer un entorno que parezca atractivo, sin embargo, se debe seguir reforzando los aspectos motivacionales para con ellos.

Tabla 28. *Procesos académicos*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Desacuerdo	6	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	5%
De acuerdo	120	49%
Totalmente de acuerdo	101	42%
Total	243	100%

Nota, eficiencia en sus procesos

Figura 23. *Procesos académicos*

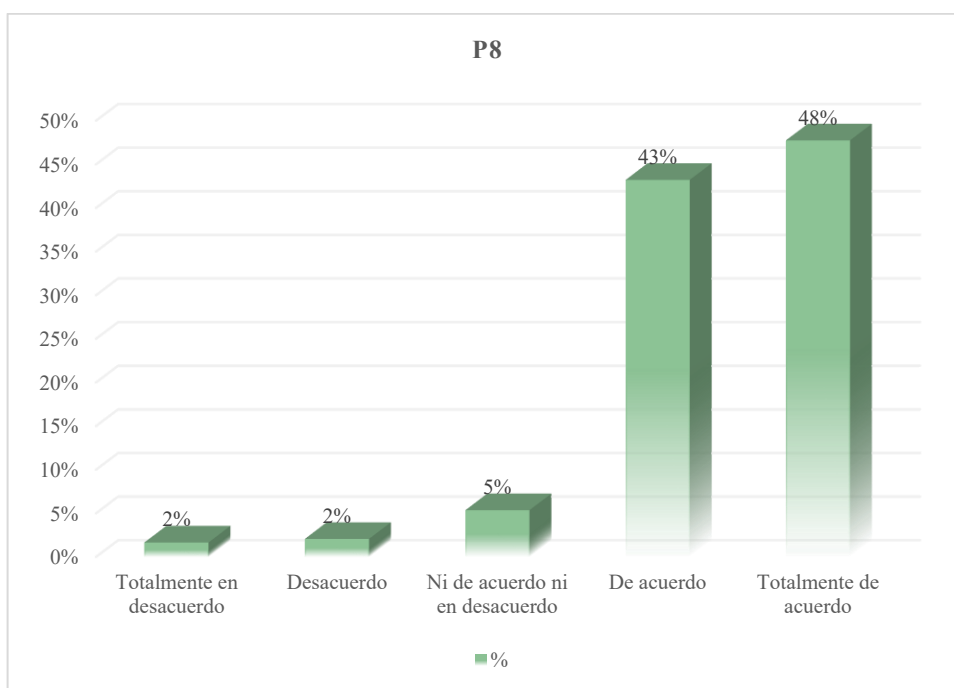
Nota, eficiencia en sus procesos

Se percibe que el 91% de padres considera que los procesos son eficientes, lo que refleja una organización sólida en las áreas de gestión y atención, esta percepción es favorable, aunque el 7% restante muestra que existe un margen para reducir tiempos de espera y que logre mejorar sus experiencias en trámites escolares.

Tabla 29. Currículo académico

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Desacuerdo	5	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	5%
De acuerdo	105	43%
Totalmente de acuerdo	116	48%
Total	243	100%

Nota, cumplimiento con el desarrollo del currículo

Figura 24. Currículo académico

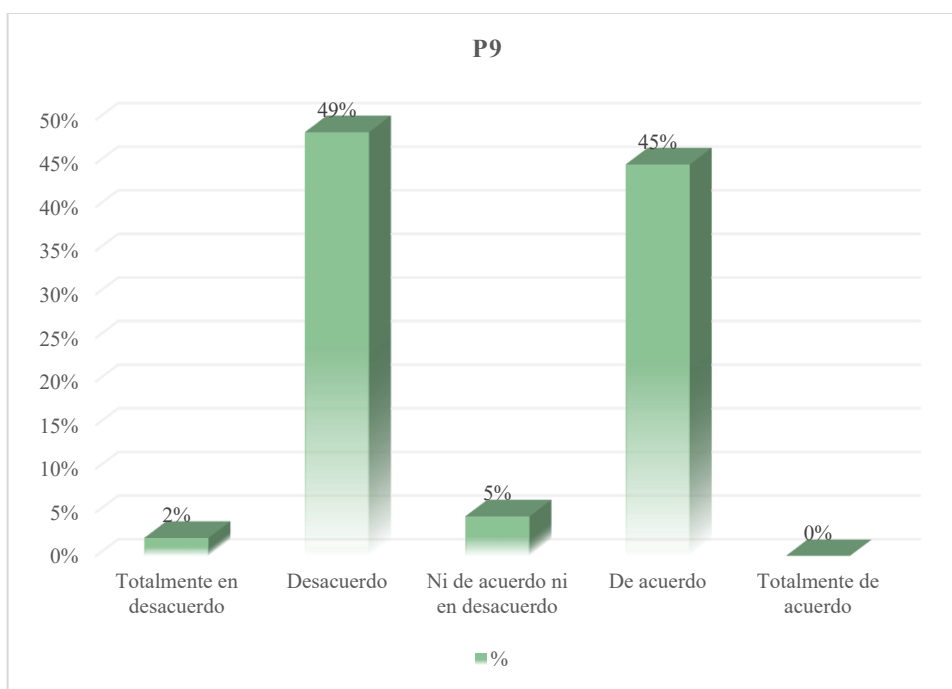
Nota, cumplimiento con el desarrollo del currículo

Se demuestra que un 91% de encuestados está conforme con el cumplimiento del currículo, lo que refleja una ejecución sólida y alineada a los estándares educativos, la satisfacción de los padres es clave para el proceso formativo, aunque existe un 9% que permanezca de manera neutral y en desacuerdo, se puede llegar a mejorar en su totalidad.

Tabla 30. Planificación estratégica

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	5	2%
Desacuerdo	118	49%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	5%
De acuerdo	109	45%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	243	100%

Nota, contribución a la mejora de operaciones

Figura 25. Planificación estratégica

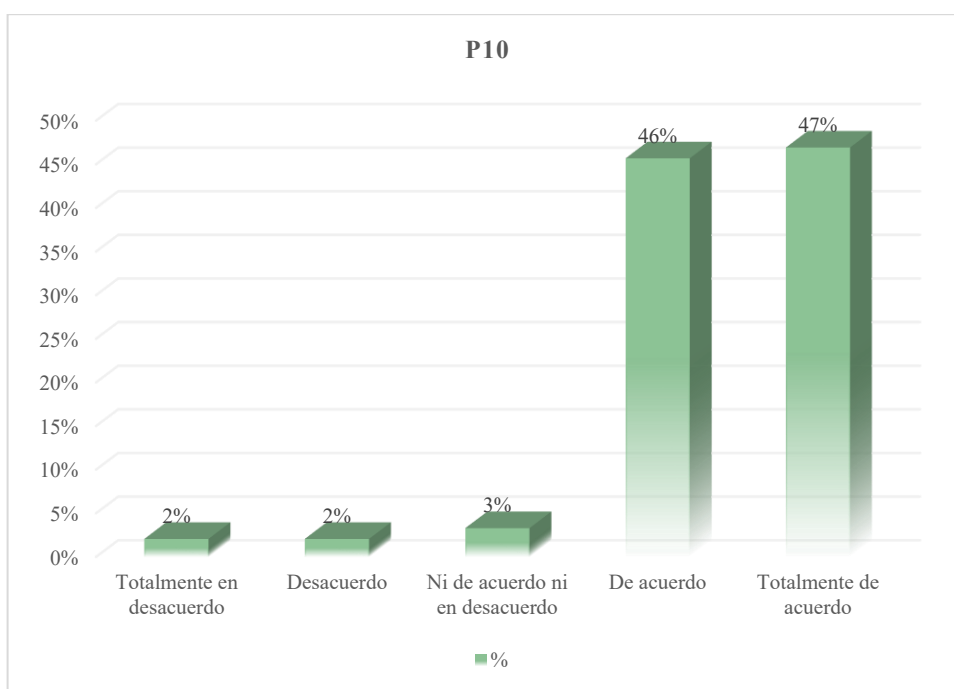
Nota, contribución a la mejora de operaciones

Estos resultados se presentan de forma atípica, debido a que el 49% está en desacuerdo y ninguno respondió que está totalmente de acuerdo. Lo que evidencia una falta de conocimiento o comprensión sobre los planes estratégicos institucionales por parte de los padres. Es un llamado de atención importante que se debe mejorar, vinculando a los representantes legales en los objetivos de desarrollo escolar.

Tabla 31. *Desempeño del personal*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	5	2%
Desacuerdo	5	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	3%
De acuerdo	111	46%
Totalmente de acuerdo	114	47%
Total	243	100%

Nota, compromiso y mejora continua

Figura 26. *Desempeño del personal*

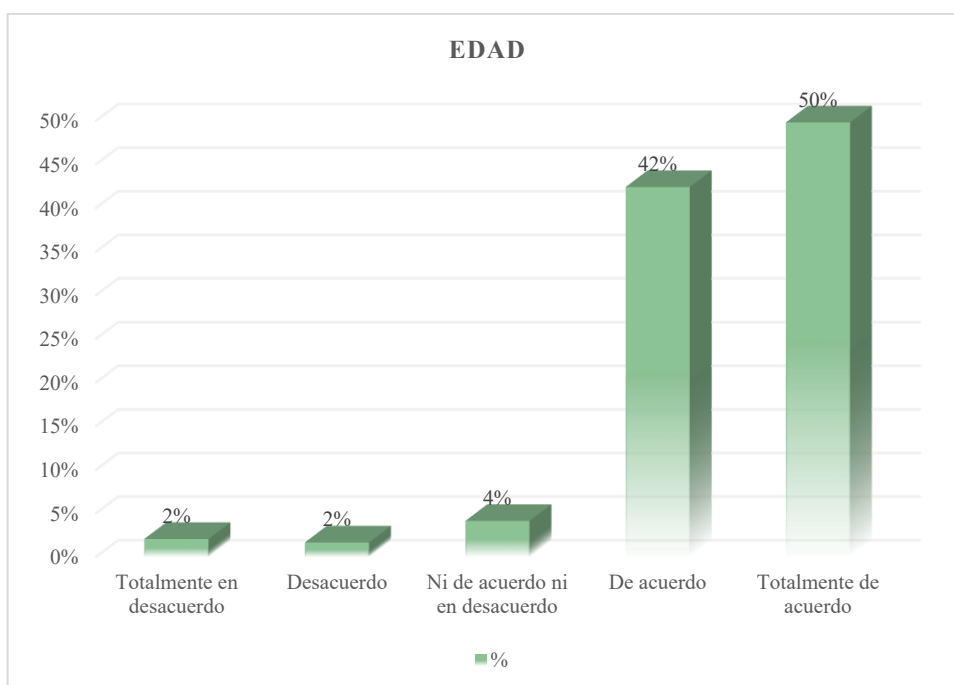
Nota, compromiso y mejora continua

Existe un 93% de padres que percibe al personal educativo comprometido con la mejora continua de la institución, lo que posiciona a los docentes y personal administrativo como pilares confiables en su proceso educativo. Su valoración alta fortalece la confianza y valida el esfuerzo por mantener esos estándares altos.

Tabla 32. *Programas de innovación*

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	5	2%
Desacuerdo	4	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4%
De acuerdo	103	42%
Totalmente de acuerdo	121	50%
Total	243	100%

Nota, innovación pedagógica y administrativa

Figura 27. *Programas de innovación*

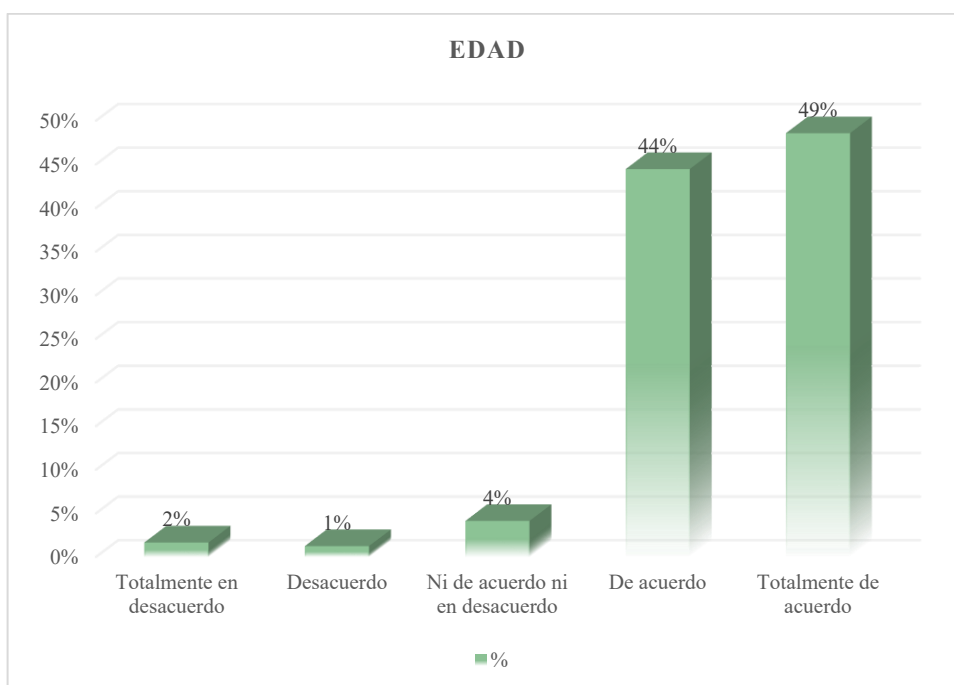
Nota, innovación pedagógica y administrativa

Se demuestra que el 93% de representantes considera que se fomenta la innovación dentro de la unidad educativa, ya que se percibe un alto nivel de aceptación hacia las estrategias de actualización, sin embargo, un 7% permanece neutral o en desacuerdo por lo que exige que la orientación y capacidad de adaptación a estas exigencias sean mejoradas.

Tabla 33. Estrategias de mejora

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Totalmente en desacuerdo	4	2%
Desacuerdo	3	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	4%
De acuerdo	108	44%
Totalmente de acuerdo	118	49%
Total	243	100%

Nota, comunicación entre los miembros

Figura 28. Estrategias de mejora

Nota, comunicación entre los miembros

Se percibe una mejora con un 93% de respuestas favorables, se puede lograr a implementar canales efectivos e incluso de retroalimentación para que funcione adecuadamente, ya que el 7% respondió de manera neutral o en desacuerdo, estos datos validan el trabajo de la unidad educativa, fortaleciendo vínculos con su comunidad.

Capítulo IV

Propuesta

La presente investigación consta de hallazgos obtenidos a través de los instrumentos de recopilación de datos encuestas, entrevistas, revisión documental. Los resultados evidencian fortalezas en la gestión de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”, sin embargo, también se revela debilidades en ciertos aspectos de seguimiento estratégico, evaluación de procesos y comunicación de objetivos. A su vez, se propone diseñar e implementar un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de gestión, planificación, y control para su mejora continua. Esta herramienta permitirá alinear sus metas como institución con acciones precisas y claramente definidas mediante sus indicadores medibles y claros. Dado que la propuesta se estructura bajo cuatro perspectivas, y mediante su aplicación se busca fortalecer y elevar la calidad educativa, consolidando una gestión eficiente y enfocada en resultados exitosos.

Introducción

La propuesta que se presenta a continuación responde a la necesidad de mejorar la gestión de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”, en este contexto, el problema identificado donde se evidenció que, a pesar de contar con planificación estratégica para la institución carece de un modelo estratégico integral que alinee sus objetivos. Se detalló en el planteamiento del problema, la autoevaluación realizada en el periodo 2020-2021 que arrojó un cumplimiento del 59,26% ubicándose en un nivel de “en proceso”, con deficiencias en las áreas de gestión pedagógica, administrativa y seguimiento curricular. Por otro lado, se confirman mediante los resultados obtenidos ciertas debilidades de que los directivos reconocen que no existe un sistema de seguimiento por indicadores, y el 49% de padres de familia indicó no conocer claramente la planificación estratégica de la institución. Se coloca en evidencia la necesidad de adoptar un modelo de herramienta de gestión más estructurado y medible.

Tabla 34. Cronograma para la implementación del CMI

Actividad	Primer mes				Segundo mes				Tercer mes				Cuarto mes				Quinto mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elaboración del cronograma	■																				
Presentación del CMI a las autoridades de la institución		■																			
Socialización		■																			
Socialización del sistema de gestión CMI			■																		
Capacitación del CMI			■																		
Elaboración de manual para CMI			■	■																	
Elaboración de riesgos				■	■																
Implementación del sistema de gestión					■	■	■	■													
Auditorias									■	■											
Informes directivos													■								
Retroalimentación													■								
Establecimiento de acciones correctivas													■	■							
Inicio formal de mediciones periódicas															■	■	■	■	■	■	

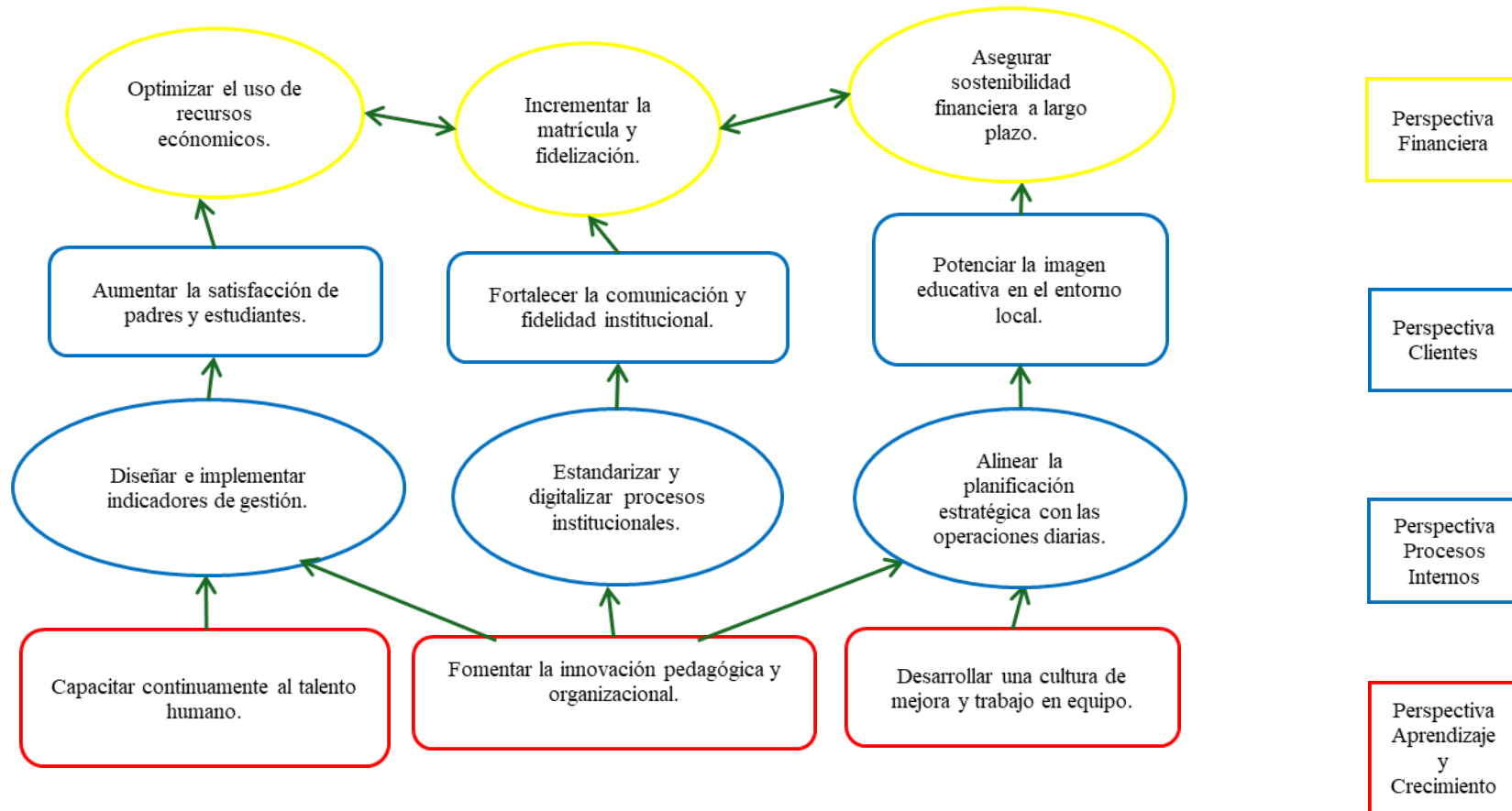
Tabla 35. Diseño del Cuadro de Mando Integral

VISIÓN		MISIÓN		CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABRAHAM LINCOLN”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024.		
Constituirnos en una Institución Educativa de prestigio, bajo la guía de la Fe Cristiana y alto desarrollo en ciencias, tecnología, arte, cultura y deporte con sólidas bases morales y académicas.		Formar líderes globales, competentes y autónomos con una educación humanista en valores éticos, morales y espirituales de calidad y excelencia académica como un modelo referente a las futuras generaciones.				
Valores						
Satisfacción del cliente		Trabajo en equipo		Innovación		Liderazgo
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Año base (2024)	Meta 2025	Meta 2026	Responsable
Financiera	Optimizar el gasto institucional para alcanzar al menos el 95% de ejecución presupuestaria anual.	% de ejecución presupuestaria	89%	≥ 92%	≥ 95%	Dirección Administrativa
	Incrementar el número de estudiantes matriculados en un 5% anual, fortaleciendo la fidelización de familias.	Tasa de crecimiento de matrícula	2%	≥ 5%	≥ 10%	Rectorado
Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de padres y estudiantes a un 5% mediante servicios de calidad y atención oportuna.	Índice de satisfacción de padres y estudiantes	80%	≥ 85%	≥ 90%	Coordinación Académica
	Mejorar el posicionamiento institucional en la comunidad un 20% anual, mediante comunicación efectiva y promoción del valor educativo.	Nº de recomendaciones externas	10	≥ 12	≥ 14,4	Secretaría
Procesos internos	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión alineado al CMI para monitorear el desempeño institucional.	Nº de indicadores aplicados	4	≥ 10	≥ 15	Coordinación Académica y Administrativa
	Estandarizar procesos académicos y administrativos clave mediante flujogramas y procedimientos documentados.	Nº de procesos estandarizados	3	≥ 8	≥ 10	Secretaría / Área TIC
Aprendizaje y crecimiento	Realizar al menos dos capacitaciones semestrales para docentes en metodologías activas y evaluación por competencias.	Nº de capacitaciones ejecutadas	1 por semestre	≥ 2 por semestre	≥ 4 por semestre	Talento Humano / Dirección

Tabla 36. Propuesta del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Medición	Criterios de evaluación		
					Bajo	Aceptable	Óptimo
Financiera	Optimizar el gasto institucional para alcanzar al menos el 95% de ejecución presupuestaria anual.	% de ejecución presupuestaria	Presupuesto ejecutado / presupuesto asignado	Trimestral	< 90%	90%-95%	> 95%
	Incrementar el número de estudiantes matriculados en un 5% anual, fortaleciendo la fidelización de familias.	Tasa de crecimiento de matrícula	Tasa de crecimiento de matrícula	Estudiantes nuevos / matrícula anterior	< 2%	3%-4%	> 5%
Cliente	Incrementar el nivel de satisfacción de padres y estudiantes a un 5% mediante servicios de calidad y atención oportuna.	Índice de satisfacción de padres y estudiantes	Total respuestas positivas / total encuestas	Semestral	< 70%	70%-85%	> 85%
	Mejorar el posicionamiento institucional en la comunidad un 20% anual, mediante comunicación efectiva y promoción del valor educativo.	Nº de recomendaciones externas	Nuevas matrículas por recomendación directa	Anual	< 5	5-10	> 15
Procesos internos	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión alineado al CMI para monitorear el desempeño institucional.	Nº de indicadores aplicados	Total de indicadores en uso por área de gestión	Trimestral	< 6	6 – 10	> 10
	Estandarizar procesos académicos y administrativos clave mediante flujogramas y procedimientos documentados.	Nº de procesos estandarizados	Procesos documentados / procesos totales identificados	Semestral	< 5	5 – 8	> 8
Aprendizaje y crecimiento	Realizar al menos dos capacitaciones semestrales para docentes en metodologías activas y evaluación por competencias.	Nº de capacitaciones ejecutadas	Capacitaciones impartidas / semestre	Semestral	< 2	2 – 3	> 3

Tabla 37. Mapa estratégico



Discusión

Los resultados obtenidos del trabajo de investigación identificaron fortalezas y debilidades dentro de la gestión de la Unidad Educativa “Abraham Lincoln”, a través de esto evidenciaron tendencias surgidas según los instrumentos aplicados en la investigación, los cuales se analizaron y representaron en tablas y gráficos. Estos datos permitieron confirmar las variables planteadas, mostrando que existe la necesidad de mejorar en la gestión institucional mediante la herramienta estratégica (CMI). En consistencia al análisis de encuestas y entrevistas, se identificaron fortalezas relevantes entorno a la institución, tales como la percepción de la calidad educativa y su valoración positiva en el compromiso, no obstante, se destacaron debilidades como la falta de un sistema de indicadores formalizado y una escasa socialización en cuanto a su planificación estratégica.

Por su lado, estos hallazgos permitieron interpretar que, aunque la unidad educativa mantiene una buena imagen, se enfrenta a dificultades que limitan su desempeño como institución. Este diagnóstico sigue siendo clave para la presentación de una propuesta que sea viable y permita a la institución alinear los recursos existentes, sus procesos y sus objetivos de manera integral. Por esta razón, el análisis situacional permitió evidenciar el estado actual, sino que también dirigir hacia acciones concretas de mejora continua.

En concordancia con los hallazgos, el estudio titulado “Diseño de un sistema de control estratégico aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral en el centro educativo Alberto Muñoz Vernaza” (Espinosa Ontaneda, 2012, pág. 102), se encontraron coincidencias al identificar falencias en su planificación institucional en los dos simultáneamente, entonces, mediante el uso de esta herramienta es posible lograr superar debilidades con relación a la planificación. Por tal razón, a diferencia del estudio, en la unidad educativa “Abraham Lincoln” se analiza un punto favorable para la implementación como una propuesta de mejora. Por lo que, el Cuadro de Mando Integral se presenta como esa solución viable al problema identificado, donde se ofrece un enfoque que está estructurado para gestionar el cumplimiento de los objetivos académicos.

Las limitaciones del estudio al ser un trabajo descriptivo, no se realizó de manera experimental, y como en todo modelo estratégico, deberá ser evaluada progresivamente tras su implementación, para evidenciar su efectividad en la práctica mediante el seguimiento de indicadores y metas por cada periodo. En definitiva, se recomienda que se acompañe su aplicación mediante capacitaciones y evaluaciones constantes para asegurar su validez.

Conclusiones

Como resultado de este proceso investigativo se diseñó un cuadro de mando integral adaptado a la realidad de la unidad educativa particular “Abraham Lincoln”, integrando indicadores estratégicos desde cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El diagnóstico institucional realizado mediante técnicas cuantitativas encuestas y cualitativas entrevistas y revisión documental, permitió identificar fortalezas como el compromiso del personal, la satisfacción general de los representantes estudiantiles, y una positiva percepción sobre la calidad de la unidad educativa. Sin embargo, se evidenciaron debilidades significativas, entre ellas, la falta de una sistematización en el seguimiento de sus procesos, la limitada socialización de su planificación estratégica, y la inexistencia de un sistema de medición integral para el desempeño institucional.

Por su parte, en base a estos hallazgos se desarrollaron indicadores específicos de gestión para cada perspectiva del CMI, permitiendo evaluar con mayor precisión de esos avances en áreas clave como en la administración financiera, la fidelización de sus estudiantes y padres de familia, y la eficiencia operativa con la formación continua del personal, todo ello con criterios de pertinencia y alineación estratégica.

Finalmente, se diseñó un modelo integral de esta herramienta para establecer objetivos estratégicos, metas anuales, responsables y con su año base de cada período lectivo, todo esto con el fin de integrar y garantizar un sistema estructurado de monitoreo institucional. Esta propuesta no solo facilita el control interno, sino que también promueve un cambio orientado al resultado, agilizando la competitividad, mejorando la sostenibilidad de la unidad educativa particular en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Implementar prácticas periódicas como autoevaluación institucional que integre los indicadores y perspectivas del cuadro de mando integral. Esto permitirá constatar y monitorear el cumplimiento de metas identificando desviaciones a tiempo y garantizando que sus acciones operativas estén alineadas con los objetivos estratégicos, por lo que es fundamental también socializar sus resultados con toda la comunidad educativa, promoviendo una cultura de mejora continua.

Una vez adoptado el modelo de gestión propuesto, se sugiere validar también y ajustar periódicamente indicadores de desempeño definidos en cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, lo que garantizará que sigan siendo pertinentes y medibles, con las necesidades cambiantes de la institución en conjunto coherente. Se recomienda conformar unidad de Planificación Institucional que supervise la aplicación de este sistema y que asegure la recolección de datos sistemáticas para su análisis.

Por otro lado se recomienda fortalecer la capacitación del personal directivo y administrativo en herramientas de gestión estratégica, esto con el fin de asegurar una implementación efectiva del modelo propuesto, sugiriendo programas de formación y actualización continua sobre el uso de estas herramientas, además, futuras investigaciones podrían enfocarse en evaluar el impacto del cuadro de mando integral.

Finalmente, se sugiere incorporar plataformas digitales de gestión académica y administrativa que permita la mecanización de recolección de datos, así como un seguimiento de indicadores ya definidos en el cuadro de mando integral. El uso de herramientas tecnológicas facilitará una gestión más ágil y transparente, que sea únicamente basada en datos y que permitan generar reportes periódicos que respalden a la administración en una toma de decisión estratégica.

Referencias

- Abello Ramos, R. (2021). Las herramientas de gestión empresarial como estrategia de innovación de los procesos gerenciales. *Las herramientas de gestión empresarial como estrategia de innovación de los procesos gerenciales*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, Bogotá, Colombia.
- Alvares, I., & Do Céu Alves, M. (2023). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>
- Álvares, I., & Do Céu, M. (2022). El cuadro de mando integral en el sector educativo: una revisión de la literatura. *Cogent Education*, 1, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>
- Anaya, M. (2021). Planeación estratégica y mejora institucional en educación básica. *Revista Electrónica Educare*, 1, 45-62.
- Arguello, E., & Quesada, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79-120. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Asamblea Nacional. (2021). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Plan de creación de oportunidades 2021-2025.
- Bezmaternykh, A., Kulizhskaya, Z., & Fayzrakhmanova, E. (2022). A Balanced System of Indicators as a Condition for Improving the Effectiveness of Management Decisions in the Field of Transport. *Transportation Research Procedia*, 61, 176-179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.01.028>.
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard as a Management and Improvement tool for Entrepreneurship. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Cañihua, D. (2020). *Propuesta de Implementación del Cuadro de Mando Integral para la Gestión en la escuela profesional de Ingeniería Eléctrica*. Repositorio Institucional - UNSAAC, Perú.

- Caraballo, Y., Mesa, D., & Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1), 1-13.
- Carranza Luna, A. A. (2025). Gestión en la educación: un concepto con diversidad de definiciones. *Revista Qualitas*, 29(29), 074-087. <https://doi.org/https://doi.org/10.55867/qual29.05>
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia*, 20(2), 150-161.
- Espinosa Ontaneda, E. (2012). *Diseño de un sistema de control estratégico, aplicando la metodología del cuadro de mando integral, en el centro educativo "Alberto Muñoz Vernaza"*. Escuela politécnica nacional, Quito.
- Espinosa, E. (21 de 05 de 2012). Diseño de un sistema de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral en el centro educativo Alberto Muñoz Vernaza. *Diseño de un sistema de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral en el centro educativo Alberto Muñoz Vernaza*. Repositorio digital - EPN.
- Espinosa, E. (2012). Diseño de un Sistema de Control Estratégico, aplicando la metodología del Cuadro de Mando Integral, en el centro Educativo Alberto Muñoz Vernaza. *Proyecto de titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero Empresarial*. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Flores Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. (1), 1-27.
- Flores Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. En M. F. Castillo (Ed.). Pearson Educacion de Mexico.
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 12.

- González, J. P., & Ramírez, L. M. (2021). Uso del Cuadro de Mando Integral en instituciones educativas latinoamericanas: análisis de resultados. *Revista de Gestión y Educación*, 2, 88-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8030274>
- Guerrón, J. (2018). Proyecto de dirección, empleando un cuadro de mando integral como sistema de gestión. *Universidad Internacional de la Rioja*. <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/8245/JHEFERSON%20GUERR%C3%93N%20FUENTES.pdf>
- Hinojosa, M. (2021). Adaptación del Cuadro de Mando Integral a las Instituciones de Educación Superior de América Latina en el Contexto de la Gestión Estratégica: Una Revisión Sistemática con Metaanálisis. *Investigación de producción*, 50-62.
- Huertas López, T., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L., & Jiménez Valero, B. (2020). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN. BASE CIENTÍFICA Y PRÁCTICA PARA SU ELABORACIÓN. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177.
- Ibarra, M., & Guamán, M. (2023). Cuadro de Mando Integral para la gestión bibliotecaria, aplicado a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas.*, 7(2), 67-76. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/630>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). El Cuadro de Mando Integral: Medidas que Impulsan el Rendimiento. *Harvard Business Review* 70, 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. En *Harvard Business Review* (Vol. 70, págs. 71-79).
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review Press*, 13-22.
- Kaplan, R., Norton, D. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (C. Chapman, A. Hopwood, Shields, Edits.) *Handbooks of Management Accounting Research, Elsevier*, 3, 1253-1269. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Ladrón de Guevara, O. (2017). Cuadro de Mando Integral en el proceso de gestión institucional en instituciones educativas públicas del nivel secundario de Cusco y Wanchaq. *Cuadro de Mando Integral en el proceso de gestión institucional en instituciones educativas*

públicas del nivel secundario de Cusco y Wanchaq. Repositorio Institucional - UNSAAC.

Ley Orgánica de Educación Intercultural. (2021). *Registro Oficial Suplemento 417 de 31 mar 2011*. Presidencia de la República del Ecuador. https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2021/04abril/A2/ANEXOS/PROCU_LOEI.pdf

Mafla Bolaños, M., & Morán Cabellón, A. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 227-243. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>

Mallar Miguel, Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 3-23.

Manrique López, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Pensamiento y Gestión*, 3-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>

Martínez, L., & Ortega, D. (2019). Importancia de la planificación estratégica en instituciones educativas. *Revista Digital Educación y Sociedad*, 2, 33-48.

Moreira, J. (2021). Cuadro de Mando Integral para Gestión Estratégica en Instituciones de Educación Superior. *Diagnostico Universidad Técnica de Manabí, Polo del Conocimiento*, 1(4), 255-282.

Morocho, Á., Andrade, D., Vinuesa, S., & Calderón, M. (2017). Cuadro de Mando Integral para el Control y Gestión de las Instituciones de Educación Superior Ecuatorianas. *Revista Científica de Investigación actualización del mundo de las Ciencias.*, 5(3), 67-76. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>

Muñoz Dueñas, M. d., Cabrita, M. d., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez Rincón, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 3(XXI), 346-357.

Muñoz Dueñas, M. d., Cabrita, M. d., Ribeiro da Silva, M. L., & Diéguez Rincón, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(3), 346-357.

- Murillo, J. (2018). Gestión escolar y calidad educativa: reflexiones desde la experiencia. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1, 7-22. <https://revistas.uam.es/reice>
- Murray, P. (2002). GESTIÓN – INFORMACIÓN - CONOCIMIENTO. *Biblios*, 4(14), 2-12.
- Planificación, S. N. (2021). Registro Oficial Suplemento 417 de 31-mar. *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la *Sophia*, 12(1), 55-70.
- Rodríguez Fonseca, F., & Castro Silva, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista En-contexto*, 10(16), 123-150. <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Rodríguez, R. C., Rivera, D. N., Romero Bartutis, B., & Rodríguez, M. L. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 6(3), 1-19. <https://doi.org/10.29019/ENFOQUEUTE.V6N3.65>
- Romero, J., & Córdova, P. (2020). Indicadores de gestión educativa y su incidencia en la calidad del servicio. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2, 89-101.
- Rosero, Y., & Rivera, E. (2020). CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN UNIVERSIDADES: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE KAPLAN Y NORTON. *Revista de Investigacion*, 12(1), 45-60.
- Rubio, R. (2020). Cuadro de Mando Integral como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga. *Cuadro de Mando Integral como estrategia de mejoramiento administrativo de la Diócesis de Latacunga*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Salas, O., & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, 22, 22-28.

- Santos, M., & Cerviño, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 1-21.
- Tolosa, C., & Zamora, R. (2013). Cuadro de Mando Integral aplicado en una institución educativa del medio. *Universidad Nacional de Tucumán*. <https://repositorio.face.unt.edu.ar/bitstream/handle/123456789/472/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20APLICADO%20EN%20UNA%20INSTITUCI%C3%93N%20EDUCATIVA%20DEL%20MEDIO.pdf?sequence=1>
- Tolosa, C., Zamora, R., & Medina, M. (2013). Cuadro de Mando Integral Aplicado en una Institución Educativa del Medio. *Universidad Nacional Tucumán*. <https://repositorio.face.unt.edu.ar/bitstream/handle/123456789/472/CUADRO%20DE%20MANDO%20INTEGRAL%20APLICADO%20EN%20UNA%20INSTITUCI%C3%93N%20EDUCATIVA%20DEL%20MEDIO.pdf?sequence=1>
- Unidad Educativa, A. L. (2020). *Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armonica*. Unidad Educativa Abraham Lincoln, La Libertad.
- Vañó Francés, L., & García Cantó, M. (2018). STUDY OF THE MANAGEMENT TOOLS OF THE PROJECTS OF R+D+I. *Revista de investigación 3 ciencias*, 15.
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., & Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18), 53-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.128>

Apéndice

Apéndice 1. Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABRAHAM LINCOLN", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024.	¿De qué manera el establecer el Cuadro de Mando Integral a las cuatro perspectivas optimiza la gestión organizacional en la escuela "Abraham Lincoln" de la provincia de Santa Elena?	Objetivo general	El diseño del Cuadro de Mando Integral adaptado a las necesidades de la unidad educativa "Abraham Lincoln", establece mejoras en la gestión estratégica y los resultados operativos, promoviendo una cultura organizacional basada en el seguimiento de sus indicadores, fortaleciendo los procesos internos de su comunidad.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Perspectiva financiera	Ingresos por matrículas y pensiones	Análisis situacional, revisión documental
		Diseñar un Cuadro de Mando Integral adaptado a la Unidad Educativa Abraham Lincoln, que integre indicadores clave en las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) para alinear su gestión con los objetivos institucionales.				Gastos operativos	Diseño de investigación descriptiva
		Objetivos Específicos				Rentabilidad neta	Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo)
	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la gestión actual de la escuela particular "Abraham Lincoln"?	Diagnosticar la gestión actual de la unidad educativa "Abraham Lincoln" mediante métodos cualitativos y cuantitativos para identificar fortalezas y debilidades relacionadas con su planificación estratégica.			Perspectiva clientes	Satisfacción de estudiantes y padres	Población y muestra: Directivos, docentes y padres de familia.
		De finir indicadores de gestión para cada perspectiva del CMI financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje con el fin de evaluar el desempeño institucional.				Retención de alumnos	Técnicas de recolección de datos con encuestas y entrevistas
	integral, que sintetiza los indicadores de las cuatro perspectivas, mejorará la gobernanza institucional de la Unidad Educativa Abraham	Diseñar un modelo integral del CMI que facilite el seguimiento de indicadores claves y la toma de decisiones estratégicas.			Perspectiva Procesos Internos	Reputación institucional	Questionario estructurado con preguntas cerradas y escala Likert, guías de entrevista
	¿Cómo debe estructurarse el Cuadro de Mando Integral para facilitar el seguimiento de indicadores clave y la toma de decisiones estratégicas en la Unidad Educativa Abraham Lincoln?					Eficiencia administrativa	Tipo de muestreo no probabilístico
						Eficiencia operativa	Análisis de datos con estadísticas descriptivas para datos cuantitativos; análisis de contenido para cualitativos
					Perspectiva Aprendizaje y Desempeño	Cumplimiento del currículo	Alineación de las estrategias actuales con la misión y visión de la empresa
						Capacitación docente	Alineación de las estrategias actuales con la misión y visión de la empresa
Innovación tecnológica Clima organizacional							

Apéndice 2. Guía de entrevistas

<p>Estimado/a participante: La presente entrevista forma parte del estudio titulado "CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABRAHAM LINCOLN", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>			
GUIA DE ENTREVISTA			
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRACION DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ABRAHAM LINCOLN".			
DATOS GENERALES			
Nombre:			
Edad:			
Rol que desempeña:			
GÉNERO			
Masculino		Femenino	
PREGUNTAS CON RESPUESTAS BAJO CRITERIO SUBJETIVO			
Perspectiva Financiera			
1	¿Cómo describiría la administración de los ingresos y gastos en la institución?		
2	¿Qué estrategias considera importantes para mejorar la rentabilidad de la escuela?		
Perspectiva Clientes			
3	¿Cómo describiría la percepción de los padres respecto a la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución??		
4	¿Qué acciones concretas implementa la institución para fortalecer la satisfacción y fidelización de estudiantes y padres de familia?		
5	Desde su experiencia, ¿cuáles considera que son los principales factores que influyen en la deserción o permanencia escolar en la institución?		
Perspectiva de Procesos Internos			
6	¿Qué tan eficientes considera que son los procesos administrativos actuales en cuanto a tiempos de respuesta, organización y transparencia?		
7	¿Cuáles son los mecanismos establecidos para garantizar el cumplimiento y seguimiento del currículo académico?		
8	¿Qué debilidades o desafíos identifica en la alineación entre la planificación estratégica y las operaciones diarias de la institución?		
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo			
9	¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrece la institución al personal docente y administrativo? ¿Con qué frecuencia se realizan?		
10	¿Qué acciones o programas se implementan para promover la innovación en las prácticas pedagógicas y administrativas?		
11	¿Qué estrategias se aplican para fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación interna entre los diferentes estamentos de la institución?		

Apéndice 3. Encuestas al personal docente y administrativo

Estimado/a					participante:						
La presente encuesta forma parte del estudio titulado " CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABRAHAM LINCOLN", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024 ". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.											
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE											
Género	M		F		Fecha:						
RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT											
Nº	1		2		3		4		5		
	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		
	<i>Cada pregunta se responde de acuerdo a la escala de Likert</i>										
								1	2	3	4
Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)											
Edad:	<i>De 18 a 29</i>		<i>30 a 41</i>		<i>42 a 53</i>		<i>54 a 65</i>		<i>más de 65 años</i>		
Variable: Cuadro de Mando Integral											
Perspectiva Financiera											
1	Los recursos económicos asignados anualmente son suficientes para cubrir todas las actividades académicas y administrativas planificadas.										
2	La institución cuenta con políticas claras y conocidas por el personal para la asignación y distribución del presupuesto.										
3	Existe un control eficiente sobre el gasto de los recursos financieros en la institución.										
Perspectiva Clientes											
4	Estoy satisfecho con la calidad de los servicios educativos (académicos, administrativos y extracurriculares) que ofrece la institución.										
5	Considero que la institución promueve acciones efectivas para mantener la matrícula de los estudiantes.										
6	Percibo que la dirección fomenta activamente la innovación educativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje.										
Perspectiva de Procesos internos											
7	Los trámites administrativos internos se realizan de manera rápida y sin demoras innecesarias.										
8	La institución implementa regularmente iniciativas para mejorar los procesos internos.										
9	La institución promueve actividades que requieren la colaboración entre docentes y personal administrativo.										
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo											
10	La institución realiza evaluaciones periódicas y objetivas del desempeño del personal docente.										
11	La institución realiza evaluaciones periódicas y objetivas del desempeño del personal administrativo										
12	La institución fomenta y facilita la utilización de tecnologías innovadoras en los procesos de enseñanza y gestión.										

Apéndice 4. Encuestas a padres de familia

<p>Estimado/a participante: La presente encuesta forma parte del estudio titulado "CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABRAHAM LINCOLN", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024". El propósito es recopilar información que contribuirá al desarrollo de estrategias organizacionales, permitiendo evaluar el desempeño en varias áreas clave de la empresa. Agradecemos su participación y sinceridad en las respuestas. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos.</p>								
ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES								
Género	M	F	Fecha:					
RESPUESTAS EN ESCALA DE LIKERT								
N°	1	2	3	4	5			
	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo			
	<i>Cada pregunta se responde de acuerdo a la escala de Likert</i>							
					1	2	3	4
Respuestas bajo criterio objetivo (Escala de Likert)								
Edad:	<i>De 18 a 29</i>	<i>30 a 41</i>	<i>42 a 53</i>	<i>54 a 65</i>	<i>más de 65 años</i>			
Perspectiva Financiera								
1	Considero que la administración de ingresos y gastos en la institución es adecuada.							
2	Las estrategias financieras aplicadas permiten mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del colegio.							
Perspectiva Clientes								
3	Estoy satisfecho con la calidad de los servicios educativos que ofrece la institución.							
4	La institución realiza acciones para fortalecer la fidelización de estudiantes y padres de familia.							
5	Percibo que se atienden oportunamente mis inquietudes como padre/madre de familia.							
6	Considero que hay factores positivos que influyen en la permanencia escolar de mi representado.							
Perspectiva de Procesos Internos								
7	Percibo eficiencia en los procesos administrativos y académicos de la institución.							
8	La institución cumple con el desarrollo del currículo académico de forma organizada.							
9	La planificación estratégica es clara y contribuye a mejorar las operaciones de la institución.							
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo								
10	El personal demuestra compromiso y mejora continua en su desempeño.							
11	La institución fomenta programas de innovación pedagógica y administrativa.							
12	Se aplican estrategias que mejoran la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.							

Apéndice 5. Certificado de plagio



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 10 de junio de 2025

0026- LGRT-2025

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABRAHAM LINCOLN”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024.**”, elaborado por el/la estudiante *Cardona Caicedo Sara Geraldine*, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 6 % de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



Ing. Lorena Reyes Tomalá, Ph.D.

C.I.: 0913245205

DOCENTE TUTOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-009 CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis.



Apéndice 6. Cronograma UIC

FASE	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	FECHA INICIO	FECHA FIN
1	Presentación de temas propuestos por los estudiantes a la Comisión de Titulación	13/1/2025	17/1/2025
	Designación de Tutores y Especialistas	20/1/2025	24/1/2025
	Aprobación de Tutores y Especialistas	10/3/2025	10/3/2025
	Socialización Resolución Designación de Tutores y Especialistas	12/3/2025	14/3/2025
	Revisión de temas por parte de Tutores y Especialistas	12/3/2025	23/3/2025
	Presentación del informe de la revisión de temas por parte de Tutores y Especialistas	23/3/2025	24/3/2025
	Aprobación de temas por Consejo de Facultad	24/3/2025	28/3/2025
2	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:	24/3/2025	6/6/2025
	Introducción	24/3/2025	30/3/2025
	Capítulo I Marco Referencial	31/3/2025	13/4/2025
	Capítulo II Metodología	14/4/2025	27/4/2025
	Capítulo III Resultados y Discusión	28/4/2025	25/5/2025
	Conclusiones, Recomendaciones, Resumen	26/5/2025	30/5/2025
	Certificado Antiplagio	2/6/2025	3/6/2025
	Entrega de informe por parte de los tutores	4/6/2025	4/6/2025
3	Entrega de archivo digital del TIC a profesor guía	5/6/2025	5/6/2025
	Entrega de trabajos de titulación a los especialistas	6/6/2025	6/6/2025
	Revisión y calificación de los trabajos	9/6/2025	13/6/2025
	Informe de los especialistas (Calificación basada en rúbrica)	16/6/2025	17/6/2025
4	Entrega del archivo digital del trabajo final al docente guía	18/6/2025	19/6/2025
	Sustentación de los Trabajos de Integración Curricular	23/6/2025	25/6/2025
	Aplicación recuperación y publicación de resultados	26/6/2025	27/6/2025
5	Ingreso de calificaciones en el Sistema de Gestión Académica	27/6/2025	27/6/2025
	Registro de nómina de estudiantes aprobados y reprobados al final del P.A.O. 2025-1	30/6/2025	2/7/2025
	Entrega de Informe Final del Docente Coordinador al Director de la Carrera	3/7/2025	4/7/2025

Apéndice 7. Certificado de validación de instrumentos



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR “ABRAHAM LINCOLN”, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024.**”, planteado por el/la estudiante **Sara Geraldine Cardona Caicedo** con cédula de identidad # **0926824434**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Guía de Entrevista
2. Cuestionario de Encuesta Administrativos
3. Cuestionario de Encuesta General

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 20 de mayo de 2025.



Ing. Divar Castro, Mgt.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Apéndice 8. Carta aval

ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA
 "ABRAHAM LINCOLN"
 LA LIBERTAD – SANTA ELENA – ECUADOR
 TELÉFONOS 2783145 – 0989156793
uealcontabilidad@gmail.com



La Libertad, 01 de Junio del 2025

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe, Msc.

Director de la Carrera Administración de empresas

En su despacho. -

De nuestra consideración reciba un cordial saludo de parte de la Unidad Educativa Abraham Lincoln deseándole éxitos en sus funciones en bien de la comunidad universitaria.

yo, Lcda. María Auxiliadora Palma Perero con C.I. 0913982138, de la Unidad Educativa Abraham Lincoln, extiendo de forma escrita la **AUTORIZACIÓN** ante la solicitud de la estudiante **Cardona Caicedo Sara Gerladine**, con cedula de identidad N°0926824434, para desarrollar el proyecto de integración curricular con el tema: **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR "ABRAHAM LINCOLN", PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2024"**.



Lcda. María Palma Perero
 Representante Legal
 C.I. 0913982138

Apéndice 9. Evidencias



Nota, recolección de datos



Nota, recolección de datos



Nota, recolección de datos



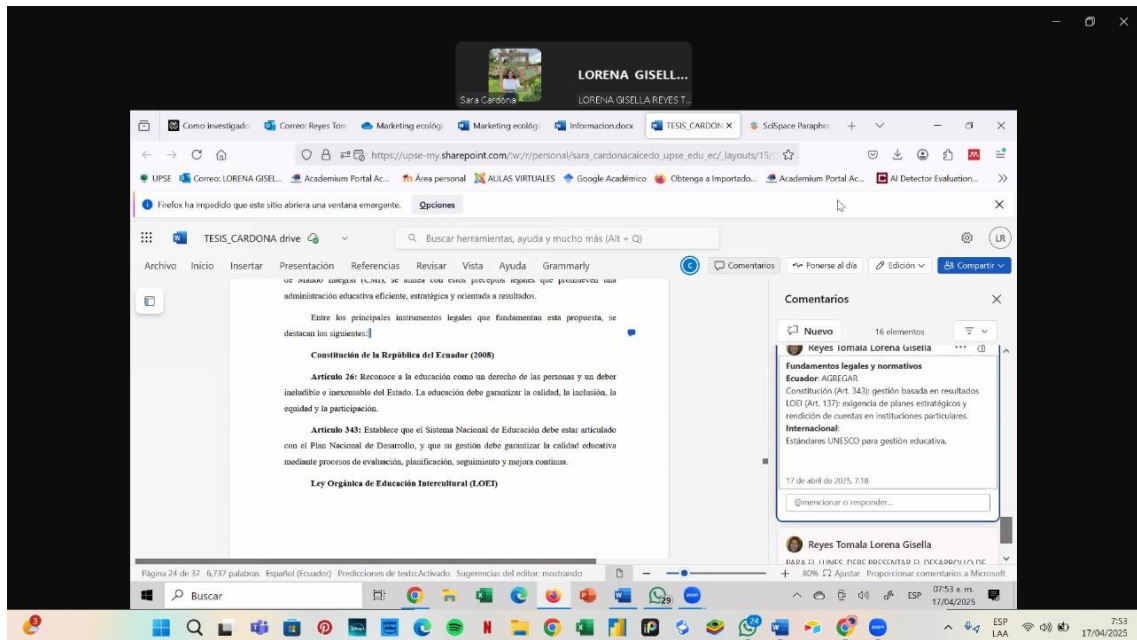
Nota, recolección de datos



Nota, tutorías



Nota, tutorías



Nota, tutorías



Nota, tutorías