



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

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA
“PRESIDENTE ALFARO”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA
“PRESIDENTE ALFARO”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2018.**

Autor:

Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Tutor:

Ing. Fausto Calderón Pineda, MBA.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad analizar el efecto del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, del cantón Salinas. En primer lugar se realizó un levantamiento de información para establecer las causas y consecuencias de la problemática. Posteriormente, se desarrollaron, teórica y analíticamente las variables, dimensiones e indicadores. Se aplicó un tipo de investigación exploratorio-descriptivo y los métodos utilizados fueron analítico y deductivo. La población de estudio se definió considerando el total de representantes legales, docentes y directivos de la institución y con la información recabada se procedió al cálculo de la muestra para la aplicación de los instrumentos de recolección de información. El análisis de los resultados implicó el procesamiento de la encuesta (a padres de familia y docentes), entrevista (a directivos) y observación (al entorno organizacional), con lo que se pudo realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa en la Institución Educativa. Finalmente se elaboró la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Escuela, basado en cuatro perspectivas: Financiera, Usuario, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento, el mismo que busca fortalecer las debilidades halladas durante la investigación.

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral, Gestión Administrativa, Procesos, Mejora Continua, Control.



**BALANCED SCORECARD TO STRENGTHEN ADMINISTRATIVE
MANAGEMENT OF “PRESIDENTE ALFARO” BAS EDUCATIONAL
SCHOOL, SALINAS CANTON, PROVINCE OF SANTA ELENA, 2018.**

Author:

Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Advisor:

Ing. Fausto Calderón Pineda, MBA.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the effect of Balanced Scorecard (BSC) on the Administrative Management of the School of Basic Education "Presidente Alfaro", in Salinas. First, an information survey was carried out to establish the causes and consequences of the problem. Subsequently, variables, dimensions and indicators were developed theoretically and analytically. A type of exploratory-descriptive research was applied and the methods used were analytical and deductive. The study population was defined by considering the total legal representatives, teachers and directors of the institution and with the information collected the sample was calculated for the application of the information collection tools. The analysis of the results involved the processing of the survey (to parents and teachers), interview (to managers) and observation (to the organizational environment), thus being able to make a diagnosis of the current situation of administrative management in Educational Institution. Finally, the proposal for a Balanced Scorecard for the School was developed, based on four perspectives: Financial, User, Internal Processes and Learning and Growth, the same that seeks to strengthen the weaknesses found during the research.

Keywords: Balanced Scorecard, Administrative Management, Processes, Continuous Improvement, Control.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación “CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “PRESIDENTE ALFARO”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”, elaborado por el Sr. Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir, egresado 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 Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,



Ing. Fausto Calderón Pineda, MBA.

TUTOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el título de “CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “PRESIDENTE ALFARO”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018”, elaborado por Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Administración de Empresas pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir
C.I.: 0928145838

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por permitirme culminar esta meta propuesta.

A mi familia por el apoyo incondicional, durante todo el proceso.

Al Distrito de Educación 24D02 La Libertad, por darme la apertura necesaria para la elaboración de mi trabajo de titulación.

A la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, donde inicié mi formación académica, y donde concluyo esta etapa.

A mi tutor, Ing. Fausto Calderón Pineda por sus conocimientos impartidos en las aulas de clases y en las tutorías de tesis.

Jesús Ramírez

DEDICATORIA

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo dondequiera que vayas. [Josué 1:9].

Dedico este trabajo a Dios Todopoderoso, el pilar fundamental de mi vida, quien me brindó la sabiduría necesaria para culminar esta etapa de mi vida.

A las dos madres que me regaló Dios: Petita Ramírez y Elena Ramírez, quienes nunca dejaron de creer en mí

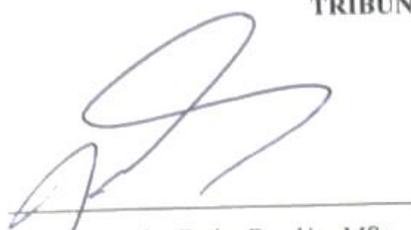
A mi tío-papá Hugo Montenegro por su apoyo incondicional durante toda mi formación académica básica-superior.

A mis hermanos: Hugo, Jonathan y Carmen, quienes estuvieron siempre prestos a ayudarme en todo.

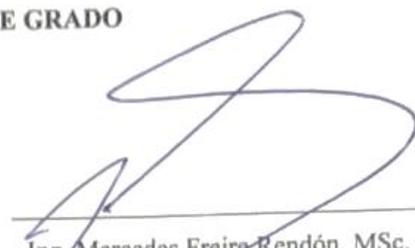
A mi persona: Judith Reyes, este logro también es tuyo.

Jesús Ramírez

TRIBUNAL DE GRADO



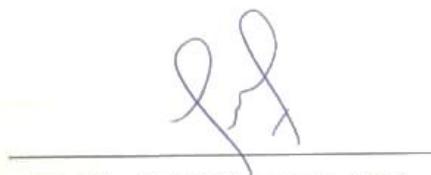
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA (E) DE FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DIRECTORA (E) CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Ing. Fausto Calderón Pineda, MBA.
PROFESOR TUTOR



Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.
PROFESOR DE ÁREA



Ab. Victor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	¡Error! Marcador no definido.
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xxi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 Revisión de la literatura	12
1.2 Revisión de las teorías y conceptos.....	17
1.2.1 Cuadro de Mando Integral	17
1.2.1.1 Procesos del CMI.....	18
1.2.1.1.1 Clarificar y traducir la visión estratégica	19

1.2.1.1.2 Comunicación	20
1.2.1.1.3 Planificación y establecimiento de objetivos	20
1.2.1.1.4 Formación y feedback estratégico.....	21
1.2.1.2 Perspectivas del CMI	22
1.2.1.2.1 Financiera.....	23
1.2.1.2.2 Cliente	25
1.2.1.2.3 Procesos Internos	26
1.2.1.2.4 Aprendizaje y crecimiento	27
1.2.1.3 Elementos del CMI	28
1.2.1.3.1 KPI's	29
1.2.1.3.2 Objetivos	30
1.2.1.3.3 Iniciativas	30
1.2.1.3.4 Mapa Estratégico.....	31
1.2.2 Gestión Administrativa	32
1.2.2.1 Planeación	33
1.2.2.1.1 Misión	34
1.2.2.1.3 Políticas.....	36
1.2.2.2 Organización	36
1.2.2.2.1 Estructura organizacional.....	37
1.2.2.2.2 División del trabajo.....	38
1.2.2.2.3 Manual de funciones	39
1.2.2.3 Dirección.....	40
1.2.2.3.1 Toma de decisiones.....	41
1.2.2.3.2 Liderazgo.....	41
1.2.2.3.3 Motivación	42

1.2.2.4 Control.....	43
1.2.2.4.1 Establecimiento de estándares.....	44
1.2.2.4.2 Medición y detección de desviaciones.....	44
1.2.2.4.3 Acciones correctivas.....	44
1.3 Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales.....	46
1.3.1 Fundamentos sociales.....	46
1.3.2 Fundamentos psicológicos.....	47
1.3.3 Fundamentos filosóficos.....	48
1.3.4 Fundamentos legales.....	49
1.3.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008).....	50
1.3.4.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI (2011).....	53
1.3.4.3 Plan Nacional de Desarrollo – Toda Una Vida (2017 – 2021).....	55
CAPÍTULO II.....	56
MATERIALES Y MÉTODOS.....	56
2.1 Tipo de investigación.....	56
2.2 Métodos de la investigación.....	56
2.3 Diseño de muestreo.....	57
2.4 Diseño de recolección de datos.....	60
CAPÍTULO III.....	62
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	62
3.1 Análisis de datos (cualitativos y cuantitativos).....	62
Análisis de los resultados de la observación directa.....	62
Análisis de los resultados de la entrevista aplicada a directivos de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.....	64

Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a docentes de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.....	67
3.2 Limitaciones.....	104
3.3 Resultados	104
PROPUESTA.....	106
3.4 Tema.....	106
3.5 Antecedentes de la Institución	106
3.6 Justificación de la propuesta	106
3.7 Diagnóstico	108
3.8 Estructura de la propuesta	109
3.9 Objetivos de la propuesta.....	110
3.9.1 Objetivo general.....	110
3.9.2 Objetivos específicos	110
3.10 Desarrollo de la propuesta.....	110
3.10.1 Establecer la misión, visión y principios institucionales	110
3.10.2 Determinación de los temas estratégicos	111
3.9.3 Objetivos estratégicos	114
3.9.4 Mapa estratégico	115
3.9.5 Factores de éxito de la Gestión Administrativa de Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”	116
3.10.6 Indicadores estratégicos	117
3.10.7 Establecimiento de metas.....	119
3.10. 8 Iniciativas Estratégicas.....	132
3.10.9 Elaboración del CMI.....	132
3.10.10 Seguimiento de resultados alcanzados	134

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Características de una declaración de misión.....	35
Cuadro 2: Medidas correctivas que posiblemente sean necesarias para corregir varianzas desfavorables.....	45
Cuadro 3: Población de estudio.....	58
Cuadro 4: Cálculo de la muestra	59
Cuadro 5: Matriz de Estrategias FODA	113
Cuadro 6: Temas Estratégicos del CMI	114
Cuadro 7: Indicadores de la Perspectiva Financiera	117
Cuadro 8: Indicadores del Usuario.....	118
Cuadro 9: Indicadores de los Procesos Internos	118
Cuadro 10: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	119
Cuadro 11: Metas para los Indicadores de la Perspectiva Financiera – OE1.....	120
Cuadro 12: Metas para los Indicadores de la Perspectiva Financiera – OE2.....	121
Cuadro 13: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario – OE1...	122
Cuadro 14: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario – OE2...	123
Cuadro 15: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario – OE3...	124
Cuadro 16: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario– OE4....	125
Cuadro 17: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos – OE1	126
Cuadro 18: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos – OE2	127
Cuadro 19: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos – OE3	128

Cuadro 20: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – OE1.....	129
Cuadro 21: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – OE2.....	130
Cuadro 22: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – OE3.....	131
Cuadro 23: Iniciativas Estratégicas para el cumplimiento de los objetivos.....	132
Cuadro 24: Cuadro de Mando Integral de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”	133
Cuadro 25: Matriz de Consistencia.....	146
Cuadro 26: Operacionalización de la variable independiente.....	147
Cuadro 27: Operacionalización de la variable dependiente.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Procesos del Cuadro de Mando Integral.....	18
Figura 2: Cuadro de mando integral básico	23
Figura 3: Indicadores Financieros.....	24
Figura 4: Indicadores del Cliente (Estudiantes/Sociedad)	25
Figura 5: Indicadores de procesos internos.....	26
Figura 6: Indicadores de Aprendizaje y desarrollo organizacional.....	27
Figura 7: Elementos básicos del CMI	28
Figura 8: Claves útiles para definir los KPI de la empresa	29
Figura 9: Mapa estratégico básico.....	31
Figura 10: Proceso Administrativo	32
Figura 11: Componentes de la misión.....	34
Figura 12: Componentes de la organización	37
Figura 12: Organigrama estructural y niveles funciones	38
Figura 13: Aspectos para elaborar un manual de funciones	39
Figura 13: Componentes de la dirección.....	40
Figura 14: Componentes del control	43
Figura 15: Orden jerárquico del Ecuador.....	49
Figura 16: Estructura de la Propuesta – E.E.B. “Presidente Alfaro”	109
Figura 17: Misión, Visión y Principios de la E.E.B. “Presidente Alfaro”	111
Figura 18: Análisis FODA	112
Figura 19: Mapa Estratégico – E.E.B “Presidente Alfaro”	115
Figura 20: Factores de éxito de la Gestión Administrativa.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género - docentes	67
Tabla 2: Edad - docentes	68
Tabla 3: Instrucción - docentes	69
Tabla 4: Lugar de residencia - docentes.....	70
Tabla 5: Misión Institucional	71
Tabla 6: Visión Institucional.....	72
Tabla 7: Objetivos estratégicos	73
Tabla 8: Políticas.....	74
Tabla 9: Estructura orgánica institucional.....	75
Tabla 10: Funciones de los docentes.....	76
Tabla 11: Manual de funciones	77
Tabla 12: Toma de decisiones - docente	78
Tabla 13: Liderazgo	79
Tabla 14: Perspectiva del Cliente (Sociedad)	80
Tabla 15: Procesos internos	81
Tabla 16: Aprendizaje y crecimiento	82
Tabla 17: Canales de comunicación.....	83
Tabla 18: Tecnología e Innovación.....	84
Tabla 19: Satisfacción de los docentes con el trabajo.....	85
Tabla 20: Importancia de herramientas de gestión	86
Tabla 21: Implementación de herramientas de gestión.....	87
Tabla 22: Iniciativas estratégicas	88
Tabla 23: Género – Representantes legales de los estudiantes	89

Tabla 24: Edad - Representantes legales de los estudiantes	90
Tabla 25: Instrucción - Representantes legales de los estudiantes.....	91
Tabla 26: Lugar de residencia - Representantes legales de los estudiantes	92
Tabla 27: Conocimiento de visión y misión institucional.....	93
Tabla 28: Infraestructura adecuada	94
Tabla 29: Cumplimiento de reglamentos	95
Tabla 30: Toma de decisiones – representantes legales.....	96
Tabla 31: Comunicación estratégica	97
Tabla 32: Herramientas adecuadas de los docentes	98
Tabla 33: Feedback Estratégico	99
Tabla 34: Desempeño de docentes.....	100
Tabla 35: Servicio educativo.....	101
Tabla 36: Calidad de educación	102
Tabla 37: Aspectos que deben mejorarse para fortalecer el servicio	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género - docentes	67
Gráfico 2: Edad - docentes.....	68
Gráfico 3: Instrucción - docentes	69
Gráfico 4: Lugar de residencia - docentes.....	70
Gráfico 5: Misión Institucional	71
Gráfico 6: Visión Institucional.....	72
Gráfico 7: Objetivos estratégicos	73
Gráfico 8: Políticas.....	74
Gráfico 9: Estructura orgánica institucional	75
Gráfico 10: Funciones de los docentes.....	76
Gráfico 11: Manual de funciones	77
Gráfico 12: Toma de decisiones - docentes	78
Gráfico 13: Liderazgo	79
Gráfico 14: Perspectiva del Cliente (Sociedad)	80
Gráfico 15: Procesos internos	81
Gráfico 16: Aprendizaje y crecimiento	82
Gráfico 17: Canales de comunicación.....	83
Gráfico 18: Tecnología e Innovación.....	84
Gráfico 19: Satisfacción de los docentes con el trabajo.....	85
Gráfico 20: Importancia de herramientas de gestión	86
Gráfico 21: Implementación de herramientas de gestión.....	87
Gráfico 22: Iniciativas estratégicas	88
Gráfico 23: Género - Representantes legales de los estudiantes.....	89

Gráfico 24: Edad - Representantes legales de los estudiantes	90
Gráfico 25: Instrucción - Representantes legales de los estudiantes.....	91
Gráfico 26: Lugar de residencia - Representantes legales de los estudiantes	92
Gráfico 27: Conocimiento de visión y misión institucional.....	93
Gráfico 28: Infraestructura adecuada	94
Gráfico 29: Cumplimiento de reglamentos	95
Gráfico 30: Toma de decisiones – representantes legales.....	96
Gráfico 31: Comunicación estratégica	97
Gráfico 32: Herramientas adecuadas de los docentes	98
Gráfico 33: Feedback Estratégico	99
Gráfico 34: Desempeño de docentes.....	100
Gráfico 35: Servicio educativo.....	101
Gráfico 36: Calidad de educación	102
Gráfico 37: Aspectos que deben mejorarse para fortalecer el servicio	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Carta Aval.....	145
Anexo 2: Matriz de Consistencia	146
Cuadro 25: Matriz de Consistencia	146
Anexo 3: Matriz de Operacionalización de variables	147
Cuadro 26: Operacionalización de la variable independiente.....	147
Cuadro 27: Operacionalización de la variable dependiente.....	148
Anexo 4: Formato de ficha de observación aplicada	149
Anexo 5: Formato de guía de entrevista	150
Anexo 6: Formato de encuesta.....	153
Anexo 7: Presupuesto.....	159
Anexo 8: Cronograma del trabajo de titulación	160
Anexo 9: Evidencia fotográfica	161

INTRODUCCIÓN

La educación es el sustento para mejorar la calidad de vida y fortalecer el desarrollo sostenible de una sociedad. Además, permite que las personas tengan nuevas y mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional, es por ello que las instituciones educativas juegan un rol determinante en sociedad, sobre todo porque son las responsables de sentar las bases formativas del individuo.

Bajo este contexto, las instituciones deben ejecutar sus actividades de manera eficaz para que el resultado sea evidenciado en la excelencia educativa que se brinda a la sociedad, porque ésta es la principal beneficiaria en un proceso que se planifica y ejecuta de forma exitosa.

Para que los procesos educativos sean eficaces se debe realizar una adecuada gestión administrativa, a través de la cual se planifican las acciones a desarrollarse, se organizan los recursos a utilizar, se dirige con liderazgo al grupo de trabajo y se realiza un control para medir los resultados alcanzados y tomar los correctivos necesarios para alcanzar las metas planteadas durante un período determinado.

Una de las herramientas útiles para medir la gestión de una organización es el Cuadro de Mando Integral, también llamado Balanced Scorecard o Tablero de Control, que de acuerdo a Choque Larrauri, (2016) es “una herramienta que se aplica tanto en el sector privado como en el sector público; no obstante, es más eficiente en el sector público porque es mandato de todas las organizaciones implementar estrategias y contar con sistemas de información estratégica”.

En tal virtud, el Cuadro de Mando Integral es un complemento de la gestión de las organizaciones para medir el alcance que tienen las estrategias implementadas.

Además, permite detectar desviaciones o puntos críticos de los objetivos estratégicos a tiempo, para evitar consecuencias a corto, mediano o largo plazo.

El **planteamiento del problema** se sitúa en la indagación de aspectos relevantes sobre el Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión desarrollada por Kaplan y Norton en 1.996, como necesidad para medir el cumplimiento de estrategias en las organizaciones.

Como premisa de la investigación se propone la definición de Kaplan y Norton, (2019), quienes mencionan que “El cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (pág. 45).

Con lo anteriormente expuesto, se realiza un análisis retrospectivo de la problemática de estudio, partiendo desde lo que acontece a nivel general hasta analizar el objeto de estudio de la investigación.

La herramienta o método de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es utilizado por empresas de todo tipo: privadas, públicas y organizaciones sin fines de lucro, de todo tamaño: grande, mediana, pequeña o microempresa.

Un estudio realizado por la firma consultora 2GC, (2017) en 42 países que han implementado el método de BSC, afirma que el 74% de ellas pertenecen al sector privado, mientras que, el 26% de ellas fueron públicas. Además, se señala en el reporte que el BSC es ampliamente utilizado en norte, centro y sur américa. El estudio indica que, las empresas que participaron del estudio pertenecen: el 32% a América, el 18% de India, el 15% de Europa, el 14% del Medio Oriente, el 10% de África y el 10% de Asia.

Otro de los datos relevantes que se presentan en el informe de 2GC, (2017) es que, en su mayoría, las organizaciones que obtienen más beneficios por la aplicación de este método están conformadas por menos de 500 empleados.

Es necesario resaltar que, al principio, los creadores de la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, la introdujeron para optimizar el funcionamiento y necesidades de las organizaciones privadas, sin embargo, con el transcurrir de los años, esta herramienta comenzó a ser adoptada en gran medida por organismos del sector público.

En tal virtud, la consultora 2GC, muestra ejemplos de entidades públicas que han implementado esta herramienta, tal es el caso de la Ciudad de Charlotte – USA, quien se enfocó en alrededor de cinco temas estratégicos: la seguridad de la comunidad, el transporte, el concepto de ciudad dentro de la misma, la reestructuración del gobierno y el desarrollo económico. Este método fue posible debido a que los objetivos coincidían con los temas, lo que permitió crear cuadros de mando para cada sector, con la única diferencia que la perspectiva del cliente se ubicó en la parte superior del cuadro de mando.

A nivel regional, la consultora Pensemos, (2018) de Colombia realizó un estudio de las organizaciones y empresas que utilizan CMI en ese país, entre ellos se encuentran: Banco de Bogotá, Ecopetrol, Presidencia de la República, Ministerio de Salud, Federación Colombiana de Municipios, Ministerio de Defensa, entre otras. Esta última, quien utiliza un software elaborado por la consultora, ha logrado estandarizar sus procesos de planeación, organización, dirección y control. Además, que se logró estimular un mejor ambiente laboral debido a que los servidores públicos se vincularon a los objetivos estratégicos de la institución.

En el Ecuador, esta herramienta está ganando un adeptos significativo debido a las ventajas que representa para las organizaciones o instituciones que la implementen a corto, mediano o largo plazo, no solo en el ámbito financiero sino en las demás perspectivas que maneja el CMI.

La agencia consultora RP3 Retail Software, (2018) es una de las empresas que brindan soluciones estratégicas a empresas de toda índole: públicas, privadas ONG'S, pequeñas, grandes, etc. En su portal web muestra que, en el Ecuador, existen varias organizaciones que han implementado la herramienta del Balanced Scorecard. Entre las que se encuentran: Lotería Nacional, Junta de Beneficencia de Guayaquil, Gloria Saltos, Farmacias 911, Policía Nacional, entre otras.

En el portal web del Ministerio del Interior, (2019) muestra que La Policía Nacional del Ecuador, a fin de continuar con su proceso de reforma y modernización, a partir del año 2009 implementó una herramienta técnica denominada el Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita medir su Gestión e interacción con otras instancias en materia de Seguridad Ciudadana. Dicha herramienta, posee como medidor de desempeño indicadores de siete delitos de mayor connotación nacional que fueron identificados mediante un diseño construido en el seno de la propia Institución sobre la base de las denuncias de Fiscalía.

El CMI, así como cada uno de sus componentes, fueron analizados y considerados, y posteriormente abalizado en forma parcial por el Ministerio del Interior y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). Con este análisis se formularon metas en el Plan del Buen Vivir que involucraban el impacto de la gestión policial en la reducción del Índice Delictual compuesto por:

Homicidios, Robo a Personas, Robo a Locales Comerciales, Robo en Domicilios, Robo de Autos, Robo de Motocicletas y Robo en Carreteras.

En el contexto local, es decir, en la provincia de Santa Elena, no existen registros que muestren que se ha implementado la herramienta del Balanced Scorecard en empresas privadas o instituciones públicas. Sin embargo, hay empresas que llevan a cabo una eficiente gestión administrativa a través de diferentes mecanismos de control o herramientas que coadyuvan al fortalecimiento de sus procesos internos y externos.

La provincia de Santa Elena, pertenece a la zona Administrativa 5, según el Ministerio de Educación, (2019) cuenta con un total de 331 instituciones: fiscales, fiscomisionales, municipal y particulares, todas pertenecientes al régimen costa, en los tres cantones: Salinas, La Libertad y Santa Elena. Las mismas que están distribuidas en los Distritos 24D01 Salinas – La Libertad y 24D02 La Libertad.

La Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, es una institución de Educación Básica General Superior, ubicada en la parroquia Carlos Espinoza Larrea, cantón Salinas, tiene 121 años al servicio de la comunidad, brindando un servicio de educación a los niños de la localidad y de comunidades aledañas, por lo que resulta necesario emplear técnicas que permitan mejorar los procesos internos y brindar un mejor servicio a la comunidad como actor principal del servicio.

En el periodo en el que se desarrolló la investigación (2018), la institución de Educación Básica General Superior registró 722 estudiantes, 29 docentes y 1 directivo administrativo, según datos del (Ministerio de Educación, 2019, pág. 1).

A través de un sondeo en el objeto de estudio, con un levantamiento de información preliminar, se pudo obtener los datos necesarios para analizar las causas y efectos de la limitada gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.

En este proceso, se identificaron tres aspectos generales y a la vez se analizaron los componentes de cada uno de ellos para describir la problemática del objeto de estudio.

En estos aspectos se analizó el proceso administrativo, y sus etapas que según la autora Münch, (2014): planeación, organización, dirección y control, las mismas que fueron analizadas dentro del contexto de investigación en la unidad de análisis.

Para el análisis de la planeación en la Escuela de Educación “Básica Presidente Alfaro”, se analizaron básicamente los aspectos relacionados a la filosofía institucional; la institución cuenta con una misión y visión que no ha sido modificada desde su creación, por lo tanto, no ha sido adaptada a los cambios a los cuáles se tiene que adaptar cualquier organización debido a los factores exógenos del entorno, adicionalmente, la institución no cuenta con valores corporativos establecidos, sin embargo, se evidencian que tienen un documento denominado “ideario”, que contiene información relacionada a principios de la institución. Finalmente, los objetivos institucionales son modificados anualmente, sin embargo, no existe un método o procedimiento para conocer el porcentaje de cumplimiento de cada uno de ellos.

La etapa de organización se compone de dos elementos: división del trabajo y coordinación. Al respecto, la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

cuenta con una estructura organizacional definida por la Dirección, compuesta por el Consejo Ejecutivo y el Gobierno Escolar; la Subdirección que la componen las Comisiones y la Subinspección; finalmente se encuentran los estudiantes. En este proceso se identificó que, a pesar de que existe un organigrama, no se encuentra establecido un manual de funciones que establezca las actividades por cumplir de cada integrante de la estructura orgánica y las responsabilidades de cada uno de ellos.

La etapa de dirección se compone de factores como: la toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo. Referente a la unidad de análisis, se obtuvo que la toma de decisiones es compartida, es decir, se considera el criterio o aportes que brinden los integrantes del directorio de acuerdo a la estructura orgánica de la institución, la motivación es escasa, es decir, no se cuenta con estrategias motivaciones que orienten hacia el cumplimiento de resultados positivos por parte de los docentes de la Escuela; en cuanto a la comunicación, esta es adecuada, sin embargo, existen estrategias que permiten mejorar este proceso para un eficiente cumplimiento de objetivos y el liderazgo se obtuvo que es limitado, es decir, no se evidenciaron iniciativas significativas por parte de los involucrados que permitan una mejora continua en la institución.

Y en la etapa de control se obtuvo que la institución no cuenta con un establecimiento formalizado de estándares que permitan el eficiente cumplimiento de los procesos; no se evidenció la existencia de procesos que permitan la medición y detección de desviaciones de objetivos; así como, tampoco se pudo conocer de la existencia de procesos de retroalimentación para que los integrantes de la institución tengan presente los objetivos a cumplir, finalmente, no hay

evidencia de herramientas de control en todos los aspectos analizados, lo que ocasiona que no se pueda medir el desempeño de la gestión administrativa.

Ante la identificación de las causas y consecuencias antes mencionada, se puede determinar que existen procesos que conllevan a que la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, no cumpla a cabalidad con una eficiente gestión administrativa.

En tal virtud, surge la necesidad de emplear herramientas y técnicas de gestión que garanticen resultados positivos para la institución, una de esas herramientas es el Cuadro de Mando Integral que, de acuerdo al criterio de Kaplan y Norton, (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard. Translation into Action, 2019), esta herramienta, transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos, y; aprendizaje y crecimiento.

Y, es precisamente lo que se busca con el desarrollo de la investigación, emplear una herramienta capaz de medir con indicadores, los procesos que componen la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, y que los resultados alcanzados por la institución sea un referente en la educación del cantón Salinas y de la provincia de Santa Elena.

Considerando las premisas anteriormente mencionadas, es necesaria la siguiente **formulación del problema:** ¿Cuál es el efecto de la inexistencia de un Cuadro de mando integral en la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018?

Para complementar la formulación, se realiza la **sistematización del problema**, en forma de preguntas de la siguiente manera: a) ¿Cuál es la situación actual de la

gestión en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas?; b) ¿Cuál es el efecto de la limitada planeación estratégica en el cumplimiento de objetivos de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas?; c) ¿Qué factores influyen en la limitada organización de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas?; d) ¿Qué relación existe entre el proceso de dirección y el escaso liderazgo de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro del cantón Salinas?; e) ¿De qué manera afecta el limitado control en la medición de resultados de gestión de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas?; f) ¿Cuál es el alcance de un Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas?

Conforme a la formulación del problema, el **objetivo general** de la investigación es: Determinar el efecto de la inexistencia de un Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

Así mismo, para cumplir el objetivo general de la investigación, es necesario establecer los **objetivos específicos**, los cuales se mencionan a continuación: a) Diagnosticar la situación actual de la gestión en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, mediante la recolección de datos del objeto de estudio; b) Evaluar el efecto de la limitada planeación estratégica en el cumplimiento de objetivos de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas; c) Identificar los factores que influyen en la limitada organización de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas; d) Determinar la relación que existe entre el proceso de dirección y el liderazgo de la

Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas; e) Explicar el efecto del limitado control en la medición de resultados de la gestión de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas; f) Proponer un modelo de cuadro de mando integral que fortalezca la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, mediante su implementación. Posteriormente, se realiza la justificación de la investigación, que empieza con la **justificación teórica**, en donde se menciona que, el presente trabajo de investigación se enfoca en el conocer cuál es el efecto de la inexistencia de herramientas de gestión, como un Cuadro de Mando Integral en la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, es por ello que es necesario establecer que la investigación está desarrollada a partir de conceptos desarrollados por autores que aportan con definiciones sobre el Cuadro de Mando Integral, tal es el caso de Kaplan y Norton, (1997) y de artículos científicos de impacto; por otra parte, se toma los aportes que realizan Robbins, (2018) y Münch, (2014) en cuanto a la gestión Administrativa.

La **justificación metodológica** se refiere a las herramientas, técnicas, métodos y diversos componentes útiles para el adecuado procesamiento de datos recolectados y que son relevantes para la investigación. Bajo ese contexto se realizó el proceso de levantamiento de información para identificar correctamente la problemática de la institución, es por ello que se aplicó la investigación exploratoria, la misma que consiste en la recolección de información preliminar del objeto de estudio, de acuerdo a lo que mencionan Hernández Sampieri, (2014), Bernal Torres, (2015) e Hinojosa Pérez, (2017). Posteriormente, se aplicó la investigación descriptiva que, de acuerdo a los mismos autores, se utiliza en estudios del área de ciencias

sociales, y que es útil para analizar los aspectos identificados en la problemática dentro del contexto de investigación. El método de investigación aplicado fue el deductivo puesto que se parte de aseveraciones generales hasta llegar a conclusiones particulares del objeto de estudio, también se aplicó el método analítico-sintético. El enfoque de la investigación es mixto, es decir, se aplicaron aspectos cualitativos y cuantitativos. Las técnicas empleadas fueron la entrevista y encuesta, la última se procesó en el programa estadístico SPSS, y con los resultados alcanzados se procedió a la elaboración de la propuesta.

En cuanto a la **investigación práctica**, se refiere a la forma en que la investigación coadyuvará a quienes llevan la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” a conocer, el alcance que tiene un Cuadro de mando integral en los objetivos y estrategias formuladas, con la finalidad de mejorar los procesos internos, y ejecutar de manera eficiente las actividades desarrolladas, puesto que, los resultados administrativos de una institución dependen en gran parte de una adecuada gestión. Los stakeholders o partes interesadas, también son un elemento fundamental en el desarrollo de la investigación, es así que Friedman y Miles, (2016) afirma que “the classic definition of a stakeholder is any group or individual who can affect or it affected by the achievement of the organization's objectives”, por lo tanto, por una parte la sociedad y por otra, el estado, que forman parte de los stakeholders se verán beneficiadas por la investigación.

En respuesta a la investigación se plantea la **idea a defender** de la siguiente manera: La implementación de un Cuadro de Mando Integral fortalecerá la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión de la literatura

Para dar sustento teórico y referencial, se presentan investigaciones dentro del área de estudio, es decir, sobre el Cuadro de Mando Integral y la Gestión Administrativa, para enriquecer los conocimientos sobre la temática de análisis y así obtener resultados positivos para la investigación. En tal virtud, se mencionan los siguientes estudios.

Una investigación realizada por Mamabolo & Myres, (2019) denominada “Performance Measure in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard”, traducida como “Medición del rendimiento en empresas sociales de mercados emergentes que utilizan cuadro de mando integral”, presenta que se utilizó un cuadro de mando integral para medir cuantitativamente el desempeño de 446 empresas sociales en Sudáfrica, y así demostrar la importancia que tiene esta herramienta en la gestión de las empresas.

Las autoras presentan en los resultados que las perspectivas adaptadas de un cuadro de mando integral como: cliente, finanzas, aprendizaje y crecimiento organizativo y procesos internos pueden utilizarse como indicadores de rendimiento.

Y concluyen mencionando que su estudio desarrolló y probó un cuadro de mando integral equilibrado que se puede utilizar como un instrumento de rendimiento para empresas que no tienen herramientas de medición.

Tomando como referencia la investigación desarrollada por las autoras anteriormente citadas, se puede mencionar que el alcance y aplicación del

Balanced Scorecard no explícitamente de empresas privadas, sino que puede ser utilizado por cualquier tipo de empresas que busquen mejorar su rendimiento.

Por otra parte, se menciona a Beard & Humphrey, (2014), con la investigación denominada “Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach”, traducida al español como “Alineación de los Recursos de Tecnología de la Información de la Universidad con los criterios de los resultados de Malcolm Baldrige para la excelencia en el desempeño en educación: un enfoque de Cuadro de Mando Integral”.

En esta investigación los autores sugieren utilizar un enfoque de Cuadro de Mando Integral (BSC), para evaluar los recursos de tecnología de información (TI) en las instituciones de educación superior. El enfoque BSC presentado por los autores se basa en los criterios del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en Educación. Es decir, que esta herramienta también se encuentra ligada con la calidad de educación en sus distintos niveles, en este caso, se habla específicamente del nivel superior.

Este artículo sugiere áreas de impacto potencial de las Tecnologías de Información (TI) en las medidas de BSC en cada una de las Categorías de Resultados de Baldrige de los criterios de rendimiento. Los autores señalan además que, muchas de las áreas identificadas de medición y mejora son exclusivas de las instituciones educativas, lo que da una ponderación importante, considerando que la investigación realizada abarca el ámbito educativo.

Finalmente, se concluye mencionando que, el enfoque de evaluación de múltiples facetas debería proporcionar una mejor evaluación de los recursos de TI de una

institución y ofrecer una perspectiva más amplia del uso de TI en el entorno académico. De manera general, este estudio tiene gran importancia para la investigación, puesto que habla sobre el alcance de esta herramienta.

Las autoras Quesado, Aibar Guzmán & Lima Rodríguez, (2018), realizaron la investigación titulada “Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation”, o “Ventajas y aportes del Cuadro de Mando Integral”, en donde propusieron como objetivo “identificar y analizar un conjunto de ventajas y contribuciones derivadas desde la implementación del Balanced Scorecard (BSC).

En cuanto a la metodología aplicada utilizaron una investigación de tipo cualitativa basada en la revisión exclusivamente bibliográfica de trabajos teóricos, conceptuales y empíricos.

En cuanto a los resultados las autoras concluyen que el BSC es más que un simple sistema de evaluación de desempeño, para convertirse en una verdadera herramienta de gestión estratégica capaz de aclarar y traducir la misión y la estrategia organizacional.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, las autoras hacen hincapié en que el Cuadro de Mando Integral permite a las organizaciones optimizar sus recursos, puesto que es una herramienta útil para prever resultados, por consiguiente, se relaciona directamente con la presente investigación, donde se propone dotar a la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” con un modelo de BSC para fortalecer la gestión administrativa.

Un estudio para optar por el título de grado de Doctor en Liderazgo Educativo realizado por Mae Rollins, (2011), el cual denominó “A Case Study: Application

of the Balanced Scorecard in Higher Education”, o “Un estudio de caso: Aplicación del Balanced Scorecard en Educación Superior”.

En la investigación, el autor presentó como objetivo “examinar la aplicación del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión dentro de la Unidad de Asunto Externos y de Negocios (EBA) en la Universidad de California, San Diego.

El autor menciona que, buscó examinar cómo comunicó el Balanced Scorecard en toda la organización, cómo se usan los datos dentro de la organización y cómo se comunicó el BSC en toda la organización y cómo se usan los datos para la toma de decisiones, prestando una atención importante a las cuatro perspectivas del BSC: financiera, partes interesadas, procesos internos, innovación y aprendizaje y cliente.

El estudio finaliza con tres recomendaciones para la Unidad de Asuntos Externos y Negocios. 1) Las necesidades de liderazgo de la UAEN para comunicar el proceso, los resultados y la aplicación del BSC con mayor claridad a todos los empleados de la organización. 2) Debe haber un plan institucional para la sostenibilidad del BSC para garantizar que trascienda las personas y el entorno actual. 3) El proceso de BSC dentro de la UAEN debe ser flexible para la futura evolución de la organización.

Sobre lo citado en los párrafos que anteceden, el ámbito de aplicación que abarcó el autor es una Unidad de Negocio de una Institución de Educación Superior, en este caso, la Universidad de California, San Diego (UCSD), en donde también se pudo determinar que el alcance del Cuadro de Mando Integral puede variar de acuerdo a las necesidades de la unidad de análisis.

En el contexto local, se toma como referencia un trabajo de titulación en opción al título de grado de Magister en Finanzas, realizado por Villafuerte Muñoz, (2016) denominado “Diagnóstico Situacional y aplicación de la metodología Balanced Scorecard en el grupo pesquero SERVIGROUP”.

La autora presentó como objetivo “proponer la metodología del Balanced Scorecard como sistema de control de gestión en el grupo SERVIGROUP”, cuya actividad económica principal es la pesca marítima continental.

Entre los instrumentos de recolección de datos, la autora utilizó entrevistas no estructuradas y encuestas a los principales ejecutivos de las distintas áreas, de tal manera que pudo corroborar toda la información presentada en la problemática del estudio.

Posteriormente, la autora presentó la estructura del mapa estratégico, el mismo que fue traducido en indicadores de monitoreo que en su conjunto formaron un tablero de control, el cual facilitó la gestión de todos los miembros de la organización para obtener el alineamiento del talento humano a la visión, misión y estrategias de la empresa.

Finalmente, la autora concluye que la aplicación de la metodología del Balanced Scorecard le permitió al grupo pesquero SERVIGROUP mejorar sus procesos internos y consecuentemente fortaleció su gestión, generando resultados positivos para la organización.

En base a las investigaciones analizadas se puede manifestar que el alcance que tiene la herramienta de gestión del Balanced Scorecard les permite a las organizaciones mejorar todos sus procesos, además, que no se limita a un solo tipo

de empresas, sino que contiene un sinnúmero de aristas y se adaptan a las necesidades de la empresa.

1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos

1.2.1 Cuadro de Mando Integral

Los autores representativos de la teoría del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, (2019) consideran que “El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo” (pág. 26).

En la administración pública, Rodríguez y Bolívar, (2014) mencionan que

El CMI ofrece, por tanto, la posibilidad que los gestores de las Administraciones Públicas, puedan medir la forma en la que sus departamentos crean valor a los ciudadanos de la comunidad que gobiernan, así como la forma en la que deben potenciarse las capacidades internas y procedimientos que son necesarias para mejorar su acción futura (pág. 30).

De acuerdo al criterio de varios autores, el Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión que permite a la organización convertir los activos intangibles en activos tangibles a través de la elaboración de indicadores de medición para monitorear constantemente el desempeño de los procesos que se ejecutan en la empresa.

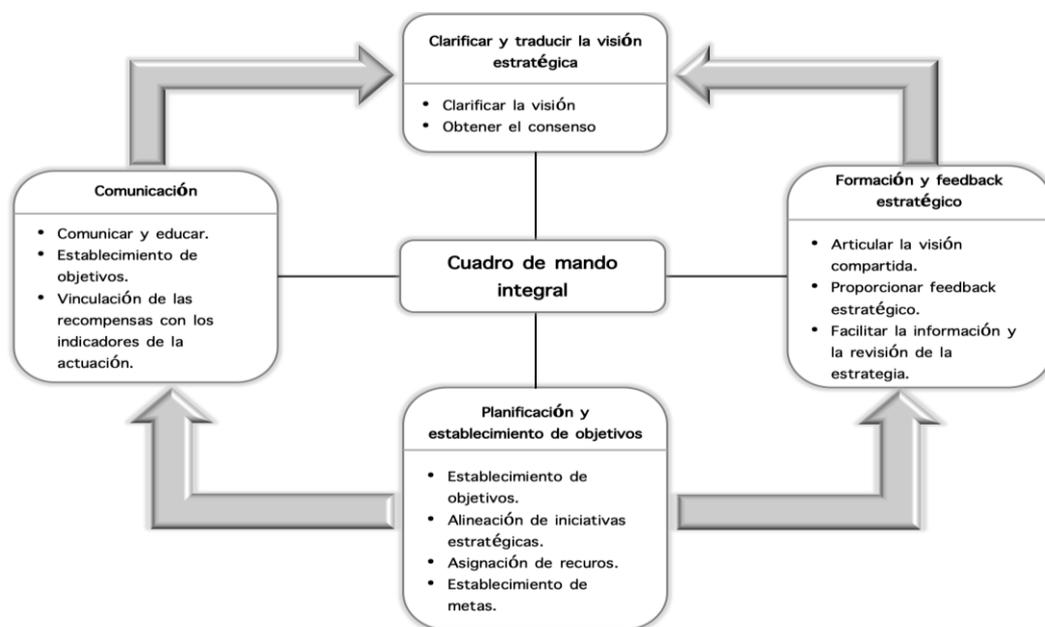
A través de la información recolectada, se pudo conocer que el CMI es una herramienta útil en todas las empresas u organizaciones que lo implementen, en este caso, se busca su implementación en la Escuela de Educación Básica

“Presidente Alfaro”, del cantón Salinas, para fortalecer los procesos que conforman la gestión administrativa de la institución, en las cuatro perspectivas en las que se enfoca la herramienta: Cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje.

1.2.1.1 Procesos del CMI

Para Kaplan y Norton, (2019) “este proceso de cuatro pasos identifica los resultados a largo plazo que la organización desea alcanzar. Los resultados incluyen no solo los indicadores que la organización desea mejorar, sino además unas metas explícitas y ambiciosas para estos indicadores” (pág. 276)

Figura 1: Procesos del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Luna González, (2014) - Administración Estratégica

Para que los resultados de la aplicación de indicadores estratégicos para la institución educativa es necesario tener en cuenta los procesos que deben desarrollarse para elaborar un Cuadro de Mando Integral.

1.2.1.1.1 Clarificar y traducir la visión estratégica

Mencionan Rodríguez y Ortiz, (2014) que “el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para su sistema de gestión y medición estratégica” (pág. 28)

Mientras que Almuñías Rivero, et. al, (2011) menciona que este proceso:

Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello el modelo presenta una herramienta, el “Mapa Estratégico” en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar una coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión (pág. 41)

El mismo proceso de implementación del CMI, permite a las organizaciones, la oportunidad de que los integrantes o el nivel directivo aclaren la visión, traducirla en términos entendibles para toda la empresa lo que se quiere de ella, establecer los objetivos para llegar a cumplirla y formular de forma coherente la estrategia que se utilizará.

Posterior al establecimiento de objetivos y estrategias, la institución, en este caso la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, podrá conocer la vinculación de las acciones estratégicas con la visión y la misión institucional y así, cada integrante podrá percatarse en qué manera contribuirán al mejoramiento de los procesos para fortalecer la gestión y que los resultados sean positivos.

1.2.1.1.2 Comunicación

El sitio web de la Escuela Europea de Excelencia, (2018) menciona que “la comunicación es un elemento clave en el Cuadro de Mando Integral o Modelo Balanced Scorecard. Esta herramienta permite aportar iniciativas, proponer planes para abordar objetivos que no fueron alcanzados” (pág. 1)

La comunicación debe también entenderse como información disponible, oportuna y eficientemente tratada, permitiéndole a los integrantes de la organización, de la misma, obtener conclusiones útiles para su trabajo, que pueden traducirse como información básica para la toma de decisiones.

En el caso del CMI esta se entiende como la toma de decisiones estratégicas. Los objetivos organizacionales pueden ser traducidos en objetivos y metas específicas de un área, de tal manera que al cumplir con ellas se estará contribuyendo con las estrategias organizacionales.

1.2.1.1.3 Planificación y establecimiento de objetivos

El sitio web de la Escuela Europea de Excelencia, (2018) expresa que:

Mediante un análisis previo de los factores internos y externos se sientan las bases de todo lo que sobre sus resultados se podrá construir. Se inicia de forma previa a la definición del Cuadro de Mando Integral y se deberán plantear cada vez que haya cualquier cambio en la estrategia (pág. 1)

El CMI contribuye a planificar y establecer los objetivos porque al crear una estructura coherente de estrategias, objetivos, metas e indicadores así como las acciones estratégicas y los recursos con la misión y la visión de la organización o instituciones, permite construir un plan estratégico dinámico por medio del cual se facilita el seguimiento, el sistema de medición está relacionado con las estrategias.

1.2.1.1.4 Formación y feedback estratégico

Luna González, (2014) menciona que:

Es necesario en el proceso de control, dado que, a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al transcurrir del tiempo. De la calidad de la información, tendrá como resultado el grado y oportunidad con que se retroalimenta el sistema (pág. 302).

Así mismo, el sitio web TiedCom – Business Process Control Solution, (2019) expresa lo siguiente:

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica." (pág. 1)

Como herramienta fundamental, el CMI permite a los gerentes establecer un mecanismo de comprobación y retroalimentación sobre la hipótesis en que se basaron para crear las propias estrategias, y hacer correcciones sobre las estrategias si fuera necesario, permite además establecer relaciones del desempeño individual de los que contribuyen en ellas y como se administran los recursos que han sido puestos a su disposición.

1.2.1.2 Perspectivas del CMI

Kaplan y Norton, (2019) manifiestan que:

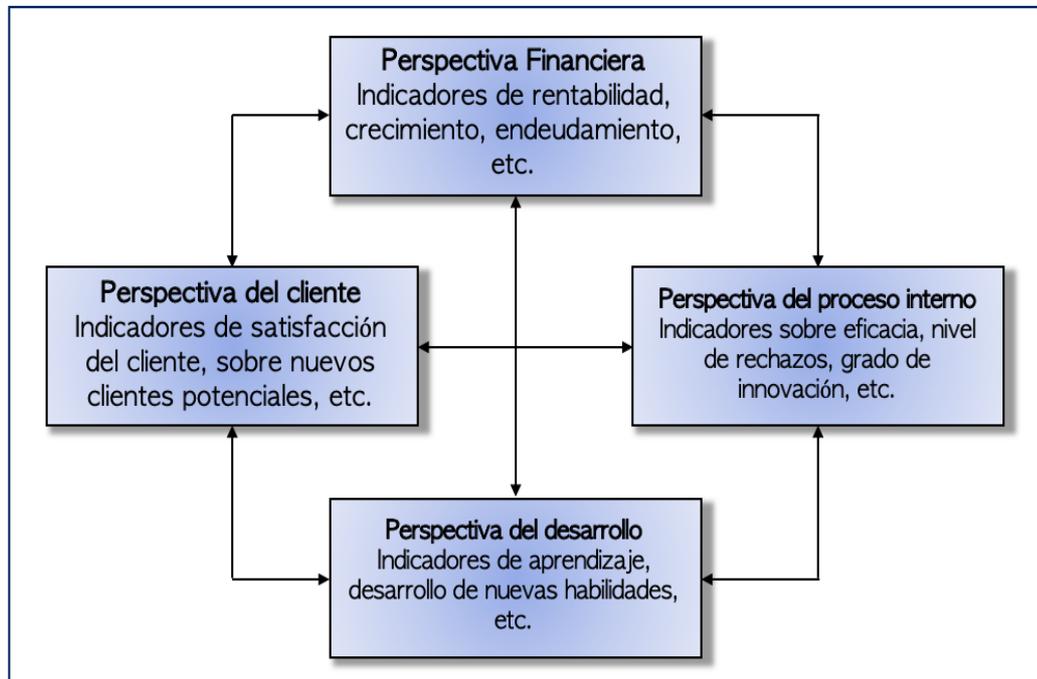
El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (...) Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas (pág. 44).

En cambio, Choque Larrauri, (2016) considera que:

Existen cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que son: generación de valor público (financiera), la del usuario beneficiario o ciudadano (cliente), la de los procesos y la del aprendizaje. Estas perspectivas permiten ver a la organización en su integralidad, enfatizando al recurso humano tanto de la organización como de los usuarios, beneficiarios o ciudadanos (pág. 152).

De acuerdo a lo mencionado por los autores, y principalmente por quienes dieron inicio a la teoría del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en las organizaciones, Robert Kaplan y David Norton, existen cuatro perspectivas básicas del CMI, del cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Figura 2: Cuadro de mando integral básico



Fuente: Fuentes y Cordón, (2016) - Fundamentos de dirección y administración de empresas

La figura 1 muestra las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral básico, en este caso, se realiza una breve descripción de los indicadores que pueden emplearse en cada una de ellas y que pueden ser cuantificables para evaluar el rendimiento de la organización.

1.2.1.2.1 Financiera

Kaplan y Norton, (2004) mencionan que:

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI, por su nombre en inglés), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa (pág. 59).

Según Fuentes y Cordón, (2016) la perspectiva financiera “se centra en los aspectos financieros y en el valor que genera la empresa para sus accionistas. Se suelen evaluar medidas del endeudamiento, la liquidez, el rendimiento del capital invertido, etc.” (pág. 150).

La perspectiva financiera se orienta a trabajar con estrategias en la mejora de los ingresos de la organización, además, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos (reposición) y manejo adecuado de los activos, creando un crecimiento sustentable. Es por ello que, es de vital importancia que se planteen los indicadores que el nivel directivo de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas, puedan ser cuantificados y medidos y, sobre todo, que se alinean a la visión de la institución.

Figura 3: Indicadores Financieros



Fuente: Almuiñas Rivero, et. al, (2011) - El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva de construcción

Los indicadores presentados en la figura anterior corresponden a los que los autores del libro “El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva de construcción”, proponen para una Institución de Educación Superior, por eso pueden ser consideradas para la unidad de análisis puesto que, se desenvuelve dentro del contexto educativo.

1.2.1.2.2 Cliente

Sobre la perspectiva del cliente, Fuentes y Cordón, (2016) afirman que

Está orientada a valorar las relaciones que la empresa tiene con sus clientes, así como las expectativas futuras que los consumidores tendrán sobre la organización. Se evalúa el grado de lealtad, si existen protocolos en la empresa para garantizar el cómo se les atiende, el número de quejas que ponen, etc. (págs. 150-151).

Al respecto, Kaplan y Norton, (2004) expresa que “la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor” (pág. 59).

La perspectiva del cliente del CMI, se refiere a la forma en que éstos ven a la organización y como la empresa puede atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores deben mostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la misma.

Figura 4: Indicadores del Cliente (Estudiantes/Sociedad)



Fuente: Almuiñas Rivero, et. al, (2011) - El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva de construcción

Así mismo, es necesario consultar con quienes toman las decisiones en la Escuela de Educación Básica para establecer los indicadores del cliente o de la sociedad, para que puedan ser medidos de manera cuantitativa y así evaluar el rendimiento de la institución.

1.2.1.2.3 Procesos Internos

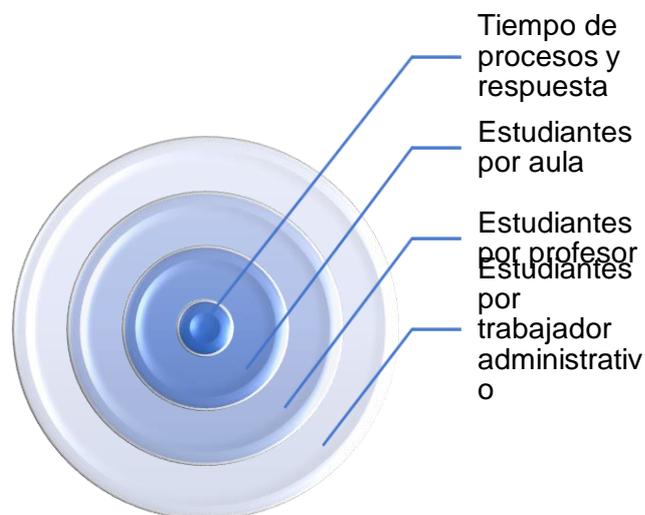
Fuentes y Cordón, (2016) manifiestan que en los procesos internos:

Se analiza si los procesos internos de la empresa son adecuados. Por ejemplo, en los procesos de operaciones se evalúa el coste, la calidad o la flexibilidad con la que se realizan los principales procesos de la empresa. En los procesos de innovación se mide el porcentaje de productos nuevos, el grado de innovaciones respecto de la competencia, etc. (pág. 152).

Mientras que, Kaplan y Norton, (2004) manifiestan que “la perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia” (pág. 61)

De manera general, los autores consideran que esta perspectiva se refiere al análisis de los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente, esta aseveración, es desde el punto de vista de la aplicación del CMI en organizaciones privadas.

Figura 5: Indicadores de procesos internos



Fuente: Almuñás Rivero, et. al, (2011) - *El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva de construcción*

1.2.1.2.4 Aprendizaje y crecimiento

Kaplan y Norton, (2004) mencionan que:

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor (pág. 61).

Al respecto, Fuentes y Cordón, (2016) consideran que “está enfocada a valorar cómo se gestionan a los empleados (su satisfacción, productividad, etc.), y si existe una cultura que motive el aprendizaje (si los empleados tienen iniciativas, la capacidad para trabajar en equipo, etc.)” (pág. 152).

Sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, los autores consideran que se refiere a qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro.

Figura 6: Indicadores de Aprendizaje y desarrollo organizacional



Fuente: Almuñás Rivero, et. al, (2011) - El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva de construcción

Existen varios criterios o traducidos en el lenguaje del CMI, indicadores, que pueden ser medidos y evaluados en la institución en referencia al aprendizaje y formación, específicamente hablando del capital humano, con la finalidad de mejorar los procesos y a su vez que los clientes, usuarios o sociedad, se encuentren plenamente satisfechos con el servicio recibido.

1.2.1.3 Elementos del CMI

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, (2012) en su libro “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral”, describen:

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de la organización. El marco del CMI se circunscribe en un conjunto de elementos más amplio que desarrolla el proceso estratégico de una empresa. (pág. 205)

Y de acuerdo al autor, entre estos elementos pueden destacarse los siguientes:

Figura 7: Elementos básicos del CMI



Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, (2012) - La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral

Existen otros elementos que forman parte del CMI, sin embargo, en la presente investigación, se analizan los principales y aquellos que son necesarios para su aplicación en la unidad de análisis que es la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.

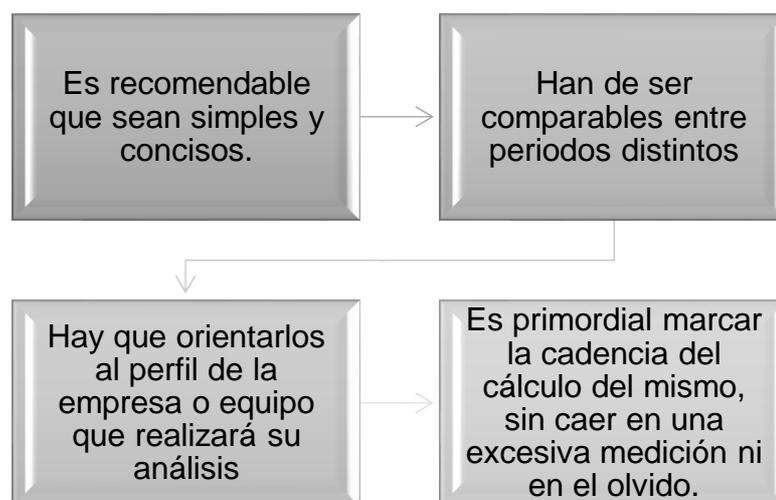
1.2.1.3.1 KPI's

El autor Karami, (2017) en su artículo científico “Development of key performance indicators for academic radiology departments” expresa que “Los KPI son medidas financieras y no financieras que se utilizan para definir y evaluar el éxito de una organización” (pág. 1)

En cambio, Tolosa, (2016) realiza la siguiente definición:

Estos indicadores se conocen también por sus siglas en inglés KPI (key performance indicator), y se emplean para medir un valor determinado campo o factor en áreas de gestión con costos, inmovilizado, productividad, rentabilidad o control de gastos, entre otras. (pág. 83).

Figura 8: Claves útiles para definir los KPI de la empresa



Fuente: Tolosa, (2016) – Técnicas de mejora continua en el transporte

Los indicadores clave de éxito o KPI'S (Key Performance Indicators), son reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección debe ser la correcta, puesto que son los que permitirán medir el cumplimiento de objetivos de la organización con relación a las cuatro perspectivas.

1.2.1.3.2 Objetivos

Para los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, (2012) “un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización” (pág. 211)

En cambio, los autores, Uribe Macías y Reinoso Lastra, (2014) realizan la siguiente definición:

Corresponden a los resultados esperados por la organización en un horizonte de tiempo de largo plazo. Son la desagregación de la visión y permiten llevar a la operación su alcance, en la medida en que deben ser específicos, medibles, realizables, alcanzables.(pág. 37).

Los objetivos estratégicos marcan la ruta que las organizaciones siguen para alcanzar las metas deseadas, y en el caso del cuadro de mando integral, los objetivos son el camino hacia el cumplimiento de la visión institucional.

1.2.1.3.3 Iniciativas

Sobre las iniciativas, los autores Uribe Macías y Reinoso Lastra, (2014) expresan que “hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro” (pág. 41)

Entonces, sobre las iniciativas en el CMI, se puede mencionar que son planes de acción o proyectos diseñados para cumplir los objetivos que se formularon a través de la estrategia. En otras palabras, son aquellos planes de actividades que ponen en marcha la estrategia y contribuyen a que todo el engranaje de la institución este direccionado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

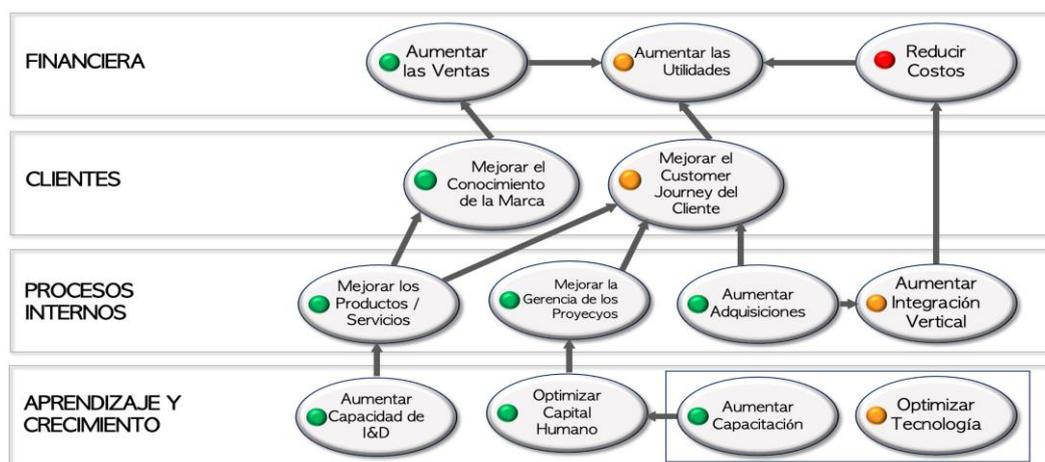
1.2.1.3.4 Mapa Estratégico

Según Kaplan y Norton, (2004) “El mapa estratégico del Balanced Scorecard, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (pág. 59)

En cambio, los autores Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez, (2012) sostienen que:

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados de las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia. (pág. 214)

Figura 9: Mapa estratégico básico



Fuente: Kaplan y Norton, (2004) – Mapas Estratégicos

El mapa estratégico les permite a las organizaciones tener una visión general o macro de la estrategia o estrategias que se van a implementar, además, proporciona un lenguaje adecuado para describirla.

1.2.2 Gestión Administrativa

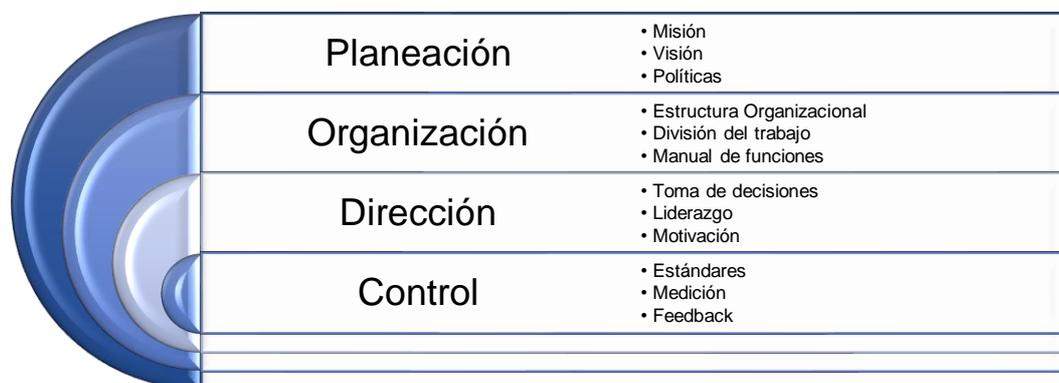
Münch, (2014), expresa lo siguiente sobre la gestión administrativa:

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.
(pág. 3)

En tanto que, para el autor Prieto Herrera, (2018) define a la gestión administrativa como “una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener” (pág. 88)

La gestión administrativa es un proceso sistémico que se lleva a cabo a través de varias etapas que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos y cumplir las expectativas de los clientes.

Figura 10: Proceso Administrativo



Fuente: Münch, (2014) - Administración: Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo

El proceso administrativo es una parte esencial en la gestión administrativa, es quizás la parte medular, puesto que abarca los procesos a través de los cuales la organización lleva a cabo todas sus actividades. Estas etapas son las que se pueden visualizar en la figura 10, y dentro de cada una de ellas constan diferentes indicadores que pueden ser medidos para conocer cómo se encuentra internamente la organización y en base a ello tomar las decisiones pertinentes.

1.2.2.1 Planeación

Münch, (2014) menciona que la planeación:

Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (pág. 37)

Mientras que, Vargas Cueva, (2010) expresa que la planeación “es la determinación del curso concreto de acción a seguirse fijando los principios que los presiden y orientan, secuencias de operación, fijación de tiempo, unidades que son necesarias para su realización” (pág. 72).

De acuerdo a lo mencionado por los autores la etapa de planeación consiste en la dirección que toma la empresa hacia el cumplimiento de objetivos. En esta etapa se encuentran elementos necesarios para lograr conseguir lo que desea la organización.

Fue necesario indagar acerca del entorno de la unidad de análisis, es decir, cómo se encuentra actualmente la educación, en primera instancia a nivel macro, y, posteriormente, se analizaron los aspectos que tienen que ver con la educación.

1.2.2.1.1 Misión

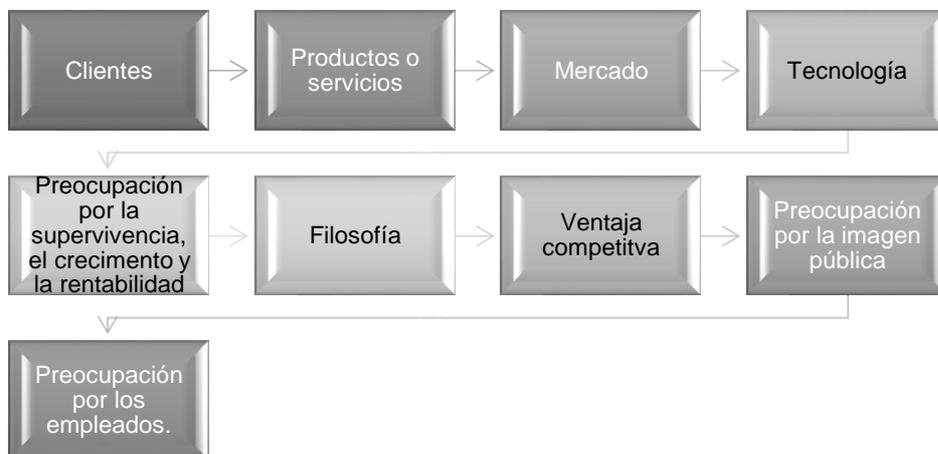
Chiavenato, (2017) afirma que:

La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Debe expresar en palabras la filosofía de la empresa que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos o acciones (pág. 96).

Sobre la misión institucional, David y David, (2017) mencionan que “también conocida como credo organizacional, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocio. (...) La declaración de misión constituye el cimiento para la definición de prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas” (2017, págs. 42-43).

Uno de los elementos que forman parte de la planeación en las organizaciones es la misión que, de acuerdo a los autores, describe la o las actividades de la organización y los mecanismos que utiliza para satisfacer a los clientes, usuarios o la sociedad.

Figura 11: Componentes de la misión



Fuente: David y David, (2017) – Conceptos de Administración Estratégica

1.2.2.1.2 Visión

Al respecto, David y David, (2017) consideran que “en todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo” (2017, pág. 40)

Cuadro 1: Características de una declaración de misión

- 1.- Tiene un alcance amplio; no incluye montos monetarios, números, porcentajes, razones u objetivos.
- 2.- Su extensión es de menos de 150 palabras.
- 3.- Es inspiradora.
- 4.- Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
- 5.- Comunica la responsabilidad social de la empresa
- 6.- Comunica la responsabilidad ambiental de la empresa.
- 7.- Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autodefinición, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
- 8.- Es conciliatoria.
- 9.- Es perdurable.

Fuente: David y David, (2017) – Conceptos de Administración Estratégica

De igual manera, Chiavenato, (2017) expresa que “la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y en el tiempo” (pág. 99)

Así mismo, dentro de la etapa de planeación se encuentra la visión que, de acuerdo a los autores, es la imagen de la organización y su proyección al futuro. Así mismo, los autores citados establecen diversos parámetros para formular una adecuada visión.

1.2.2.1.3 Políticas

Sobre las políticas, Münch (2014) expresa que “son guías para orientar la acción, son criterios, lineamiento generales a observarse en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten” (pág. 42)

En cambio, los autores Jones y George, (2014) manifiestan que son “códigos de conducta informales y tácitos que prescriben cómo debe actuarse en determinadas situaciones” (pág. 50)

Las políticas son normas que se establecen en la organización para llevar a cabo un adecuado ambiente de trabajo, y los empleados, deben cumplir estas políticas para que no sean sancionados o para no tener problemas con los superiores de la empresa.

1.2.2.2 Organización

Sobre la organización, Jones y George, (2014) mencionan que se refiere a “estructurar las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de metas que ésta imponga; es una de las cuatro funciones gerenciales principales” (pág. 11)

Por su parte, Robbins y Coulter, (2018) mencionan que es “la función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan a quién y dónde se toman las decisiones”. (pág. 114)

De acuerdo a lo que establecen los autores, el propósito de la organización es coordinar y optimizar funciones y recursos, además busca simplificar el trabajo en los integrantes de la organización. Es importante considerar que el proceso de organización tiene tres componentes principales, los mismos que se mencionan a continuación:

Figura 12: Componentes de la organización



Fuente: Münch, (2015) – Manejo del proceso administrativo

En el contexto de investigación se analizaron los aspectos relacionados con la estructura organizacional, la división del trabajo y el manual de funciones, y evaluar cuán eficientes se llevan a cabo estos procesos que conforman la etapa de organización en la institución educativa.

1.2.2.2.1 Estructura organizacional

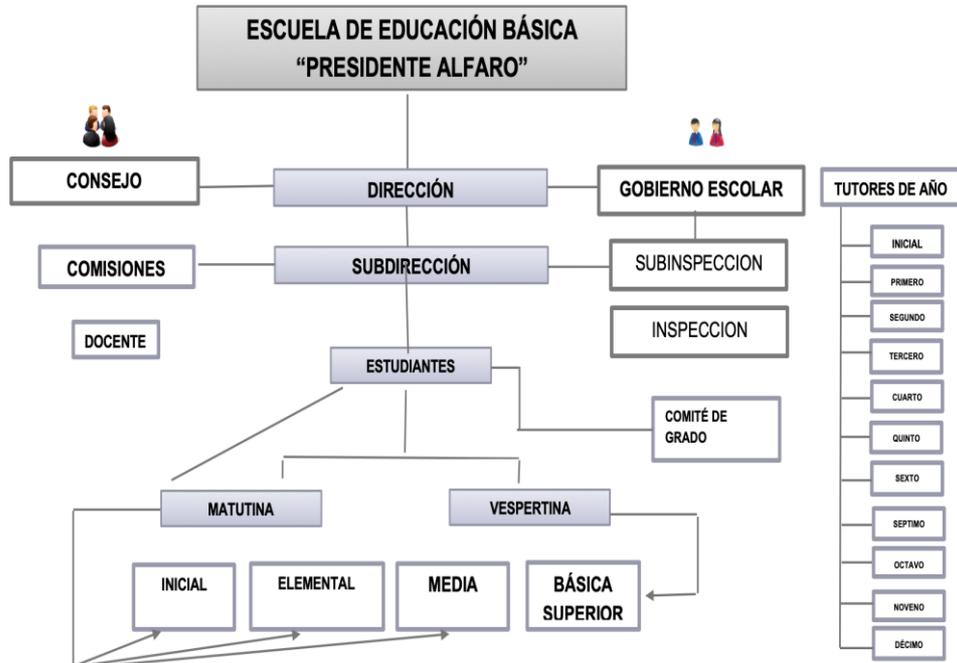
Los autores David y David, (2017) consideran que “la estructura importa. Las empresas, como las personas, se esfuerzan por estar mejor organizados/estructurados que sus rivales, puesto que una mejor organización puede producir tremendas ventajas competitivas” (pág. 214)

De acuerdo al criterio de Robbins y Coulter, (2018) “la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización” (págs. 184-185).

Considerando las definiciones presentadas por los autores, se puede afirmar que la estructura organizacional es una herramienta administrativa que consiste en el ordenamiento de los diferentes departamentos y puestos en la empresa o institución, que conlleva a la adecuada división de trabajo.

Figura 12: Organigrama estructural y niveles funciones

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y NIVELES FUNCIONALES DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “PRESIDENTE ALFARO”



Fuente: Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

A través del levantamiento de información preliminar, el mismo que tuvo como finalidad la recolección de información para determinar la problemática, se pudo indagar sobre la estructura organizacional de la institución educativa, y se pudo conocer que, evidentemente, cuentan con una organización debidamente estructurada, sin embargo, es necesario evaluar si cada integrante de la organización conoce sobre esta herramienta y su lugar dentro de la misma.

1.2.2.2 División del trabajo

La división de trabajo para Münch, (2014) “es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (pág. 57)

Pinto Cristiani, (2012) considera que se refiere a la “especialización en tareas organizadas alrededor de un objetivo central” (pág. 92)

La división de trabajo, tomando como premisa lo que manifiestan los autores, se puede afirmar que consiste al número de tareas diferentes en que se distribuye el trabajo en la organización para la adecuada prestación de servicios.

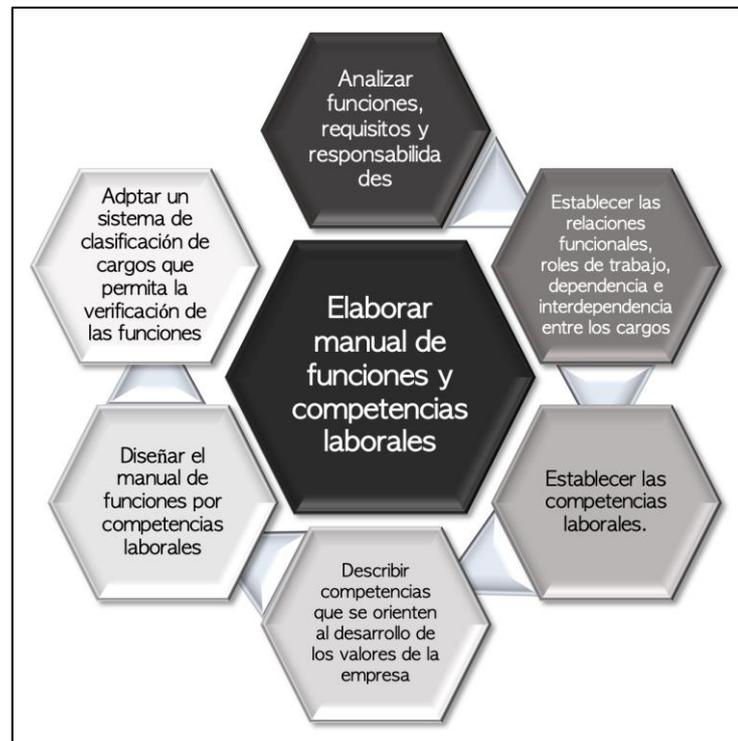
1.2.2.2.3 Manual de funciones

Según Münch, (2014) “los manuales son documentos que contienen en forma sistemática , información acerca de la organización” (pág. 69)

En el portal web de la Universidad del Pacífico, (2017), define lo siguiente:

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño (pág. 28).

Figura 13: Aspectos para elaborar un manual de funciones



Fuente: Münch, (2015) – Manejo del proceso administrativo

El manual de funciones es otro de los elementos básicos en la gestión administrativa de las organizaciones, debido a que dentro de este documento se especifican los roles y funciones que desempeñan los trabajadores o colaboradores de la misma, sobre todo, en las instituciones donde los recursos provienen del estado, deben realizar sus actividades de acuerdo al manual establecido.

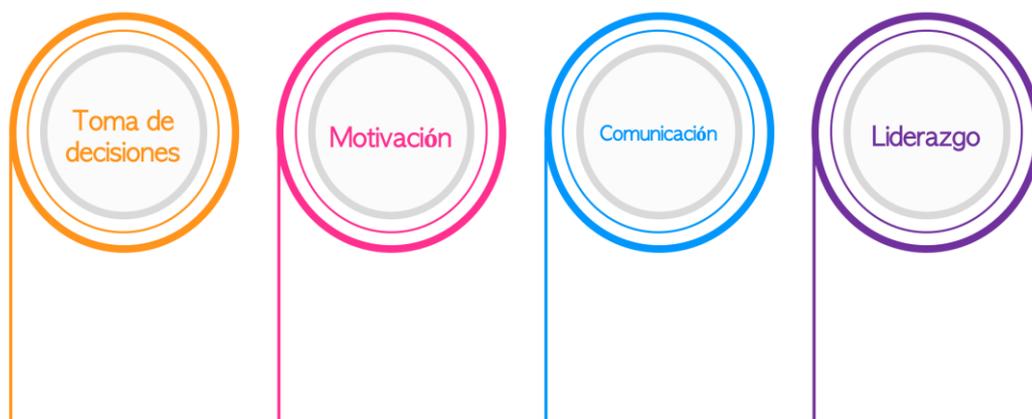
1.2.2.3 Dirección

Chiavenato, (2017) considera que es:

La fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización (pág. 72)

Continuando con el proceso administrativo como parte esencial de la gestión en las organizaciones, se analiza la etapa de dirección, la misma que comprende una serie de elementos que contribuyen a que las actividades ejecutadas, sean realizadas de manera eficiente, entre los componentes de esta etapa se encuentran:

Figura 13: Componentes de la dirección



Fuente: Münch, (2015) – Manejo del proceso administrativo

Los componentes que pueden visualizarse en la figura 13, son los que tienen una mayor participación en la etapa de dirección, y en la investigación se convierten en indicadores que permitirán medir la gestión de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.

1.2.2.3.1 Toma de decisiones

Los autores David y David, (2017) mencionan que “la toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo que los gerentes hacen (o intentan evitar), y a todos les gustaría tomar buenas decisiones, ya que son juzgados a partir de los resultados de esas decisiones” (pág. 120)

Mientras que Jones y George, (2014) afirman que es el “proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (pág. 227)

Con las definiciones realizadas por los autores citados, se puede afirmar que la toma de decisiones es de gran importancia puesto que tiene repercusiones internas en cuanto a los trabajadores, a los procesos internos, así como externas, ya que influyen en el cliente, sociedad, estado, etc. Este indicador es otro de los que deben ser evaluados en la unidad de análisis y establecer las acciones correctivas necesarias, o en su defecto, aportar con estrategias de mejora continua.

1.2.2.3.2 Liderazgo

Jones y George, (2014) consideran que el liderazgo es el “proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización” (pág. 497)

Mientras que, Chiavenato, (2017), sostiene que:

Las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbos definidos (pág. 335)

El liderazgo, es otro indicador que puede ser cuantificable y medido en las organizaciones, considerando aspectos relevantes como: participación en la organización, capacidad para tomar decisiones, trabajo en equipo, etc. A través de la evaluación de estos factores se puede tener una percepción general del liderazgo de los integrantes de la organización.

1.2.2.3.3 Motivación

David y David, (2017) coinciden en que “la motivación es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos. La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no” (pág. 98)

Mientras que, Robbins y Coulter, (2018), expresan que “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia” (pág. 341)

Así también, se plantea la definición de Chiavenato, (2017) quien afirma que “las motivaciones básicas que impulsan a las personas, son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro” (pág. 237)

Finalmente, para concluir el estudio de la etapa de dirección se analiza la motivación de los trabajadores en la organización, puesto que su motivación influye directamente en el desempeño que tienen con las actividades o responsabilidades designadas.

1.2.2.4 Control

El control es el proceso final de la gestión administrativa, sin embargo, no todas las organizaciones lo ejecutan de manera eficiente. “La función de control de la administración comprende todas las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (David & David, 2017, pág. 99).

Figura 14: Componentes del control



Fuente: Münch, (2014) – Administración. Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo

Se puede mencionar, de acuerdo a las definiciones realizadas por los autores, que el control, más allá de ser la etapa final del proceso administrativo, es el complemento perfecto para evaluar si las etapas anteriores fueron realizadas y ejecutadas de forma eficiente. Además, es una de los ejes principales en el Cuadro

de Mando Integral, ya que a través del control se puede monitorear constantemente el cumplimiento de objetivos estratégicos.

1.2.2.4.1 Establecimiento de estándares

Mientras que Münch, (2014) considera que “un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para evaluar resultados” (pág. 121)

Los estándares son unidades de medidas que sirven como modelo, a través del cual se efectúa el control de la empresa. Los estándares son parámetros sobre el cuál se establecen los objetivos de la organización ya sean a corto, mediano o largo plazo.

1.2.2.4.2 Medición y detección de desviaciones

Para David y David, (2017) “esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos” (pág. 286)

Como mencionan los autores, esta etapa consiste en la medición de los resultados obtenidos en un periodo determinado de tiempo, utilizando unidades de medida, las cuales deben ser elaboradas de acuerdo a los estándares establecidos.

1.2.2.4.3 Acciones correctivas

Para David y David, (2017) “la actividad final de la evaluación de estrategias, aplicar medidas correctivas, exige hacer cambios a fin de reposicionar competitivamente a una empresa para el futuro” (pág. 287)

**Cuadro 2: Medidas correctivas que posiblemente sean necesarias para
corregir varianzas desfavorables**

- 1.- Alterar la estructura de la empresa
- 2.- Reemplazar a uno o más individuos
- 3.- Eliminar una división
- 4.- Hacer cambios en la visión y misión de la empresa
- 5.- Revisar los objetivos
- 6.- Adecuar las estrategias
- 7.- Idear políticas
- 8.- Implementar nuevos incentivos por desempeño.
- 9.- Reunir capital a partir de acciones o deudas
- 10.- Agregar o despedir a vendedores, empleados o gerentes
- 11.- Asignar los recursos de forma diferente
- 12.- Subcontratar (o poner freno) a las funciones empresariales

*Fuente: David y David, (2017) – Conceptos de Administración Estratégica
Adaptado por: Ramírez De La Rosa Jesús*

Generalmente, las acciones correctivas a los controles las asume el nivel directivo de las organizaciones, sin embargo, antes de llevar a cabo este proceso, es importante que se realiza un diagnóstico para conocer si la desviación es un síntoma o una causa.

1.2.2.4.4 Retroalimentación

Menciona la autora Münch, (2014) que la retroalimentación “proporciona elementos para efectuar mejoras en la administración y para prever la posible existencia de fallas y errores” (pág. 122)

Es el proceso a través del cual, la información que fue obtenida a través del proceso de control, se ajusta al sistema administrativo con el transcurrir del tiempo. Depende en gran manera de la calidad de la información que se obtenga en el feedback para que este proceso sea eficaz y se obtengan los resultados esperados por los directivos.

1.3 Fundamentos sociales, psicológicos, filosóficos y legales

1.3.1 Fundamentos sociales

Los aspectos sociales de la investigación hacen referencia al impacto que genera en la sociedad, dicho de otra manera, el beneficio que genera el estudio en la comunidad. En este apartado se sustenta la importancia que tiene la investigación denominada “Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018”, en el contexto educativo del cantón, considerando que la herramienta que se aplica, fue creada en un principio para crear valor para los accionistas de las organizaciones privadas.

Gran parte de la referencia descrita en literatura sobre las aplicaciones del cuadro de mando integral, está orientada hacia el área de los negocios, donde la finalidad inherente es el lucro. Sin embargo, hay pocas referencias de las aplicaciones hacia otros tipos de organizaciones no menos relevantes para el éxito de la sociedad, como son las organizaciones del gobierno, las no gubernamentales y sin fines de lucro, donde el fin inherente es el de beneficios a largo plazo para la comunidad y la sociedad. (Cegarra Navarro & Martínez Martínez, 2018, pág. 78).

Argumentando lo que mencionan los autores, es importante destacar que la institución educativa donde se realizó la investigación es fiscal, es decir, pertenece al sector público y acoge a cientos de estudiantes de diferentes lugares del cantón para brindar un servicio de educación de calidad. Es por ello, que la investigación representa una importancia significativa, debido que la herramienta propuesta (CMI), contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa de la institución,

por consiguiente, se fortalecerán los procesos internos y se buscará mejorar la calidad de educación y satisfacer las necesidades de la sociedad en este contexto.

1.3.2 Fundamentos psicológicos

Desde el punto de vista psicológico, es importante destacar que, con la implementación de estrategias a través de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, del cantón Salinas, se pretende que la percepción de todos los involucrados de un giro de 360 grados, es decir, que estos tengan una mejor percepción en todo lo que engloba la institución y los servicios que ofrece.

Retomando lo que se mencionó en los aspectos sociales, la herramienta del Cuadro de Mando Integral, a través de sus cuatro perspectivas busca mejorar el rendimiento de la organización. Y realizando una adaptación a las necesidades de la unidad de análisis, es necesario direccionar adecuadamente las perspectivas que se desean medir para fortalecer la gestión administrativa, de tal manera que, los beneficiarios sean todos los interesados, es decir, quienes forman parte del entorno de la organización.

En primer lugar, se encuentra la sociedad, quien es el principal beneficiario del proyecto, los indicadores que se empleen en las perspectivas deben estar orientadas a la satisfacción de sus necesidades. Luego están los trabajadores, quienes cumplen un rol elemental al ser quienes imparten la cátedra a los estudiantes de la institución, y; mediante las estrategias que se empleen se busca mejorar el nivel de satisfacción laboral.

Otra de las perspectivas que se encuentran en el CMI, es la de procesos internos, y a través de la aplicación de estrategias se pueden mejorar cada uno de ellos con la finalidad que los resultados sean favorables. Finalmente, se encuentra la perspectiva de aprendizaje e innovación, con la cual se podrá contribuir al fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores y a la mejora continua.

1.3.3 Fundamentos filosóficos

En los fundamentos filosóficos se hace referencia a los aspectos relacionados al proceso de orientación del aprendizaje, en otras palabras, se refiere a los principios básicos del tema de investigación, considerando que, en la investigación desarrollada se identificaron dos variables: Cuadro de Mando Integral (variable independiente) y Gestión Administrativa (variable dependiente).

En esta parte se analizan las principales corrientes filosóficas o quienes fueron los pioneros del tema o temas de investigación analizados. Es por ello que, como primer antecedente, se considera a los creadores del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), Robert Kaplan, un profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard y David Norton, un consultor del área de Boston en Estados Unidos.

En 1990, ambos especialistas realizaron una investigación con el propósito de encontrar nuevos métodos para medir la implementación de las estrategias en las organizaciones. Como resultado de sus investigaciones encontraron que, solo analizando la implementación de las actividades programadas por el gasto presupuestal, no se presentaba la real dimensión de la implementación del plan estratégico. Así mismo, era necesario tomar en cuenta la perspectiva de los clientes

o usuarios, procesos internos y aprendizaje e innovación y que debe haber un balance entre ellas. (Choque Larrauri, 2016, pág. 110)

Y en cuanto a la administración se considera a Henry Fayol, puesto que fue el primer autor que identificó las cinco funciones que se realizan en las empresas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En base a ello surge lo que se conoce ahora como el proceso administrativo y a su vez da paso a la gestión administrativa en las organizaciones.

1.3.4 Fundamentos legales

Los fundamentos legales de la investigación se desarrollaron conforme a la Constitución de la República del Ecuador, (2008) en el Título IX, Supremacía de la Constitución, Capítulo primero, artículo 425 donde se menciona que “el orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente:”

Figura 15: Orden jerárquico del Ecuador



Fuente: Constitución de La República del Ecuador, (2008)

Tomando como referencia citado, la investigación requiere de un marco legal, en donde se establezcan los principales conceptos jurídicos que rigen la unidad de análisis y el alcance de la investigación, en tal virtud, se empieza de acuerdo al orden jerárquico del artículo **425**, de la Constitución de la República.

1.3.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

La Constitución de la República del Ecuador, (2008) por medio de la Asamblea Nacional Constituyente, sesionada en Montecristi, establece en los siguientes artículos, todo lo referente al ámbito de investigación:

Sección quinta

Educación

Art. 26.- La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. (pág. 26)

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive. (pág. 28)

Empezando por analizar el ámbito donde se desarrolla la investigación, se menciona que la Constitución garantiza a todos los ecuatorianos el derecho a la educación en todos sus niveles, inclusive en la de tercer nivel. Es por ello, que resulta necesario realizar proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación. Y, es precisamente uno de los objetivos de la investigación, contribuir al fortalecimiento de los procesos, a través de la adecuada gestión y como resultado que se mejore el servicio educativo en la institución.

Sección segunda

Jóvenes

Art. 39.- El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público.

El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. (pág. 32)

De manera general, el artículo 39 de la Constitución habla sobre la importancia del rol que cumplen los jóvenes en la sociedad ecuatoriana es por eso que se brinda la apertura necesaria para desarrollar proyectos de investigación que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Sección quinta

Niñas, niños y adolescentes

Art. 44.- El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas. (pág. 34)

A través de la investigación se contribuye con el desarrollo integral de los niños, puesto que, herramienta de gestión busca el mejoramiento de la calidad del servicio educativo en la institución.

Capítulo segundo

Políticas públicas, servicios públicos y participación ciudadana

Art. 85.- La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad. (pág. 62)

Sección cuarta

Acción de acceso a la información pública

Art. 91.- La acción de acceso a la información pública tendrá por objeto garantizar el acceso a ella cuando ha sido denegada expresa o tácitamente, o cuando la que se ha proporcionado no sea completa o fidedigna. Podrá ser interpuesta incluso si la negativa se sustenta en el carácter secreto, reservado, confidencial o cualquiera otra clasificación de la información. El carácter reservado de la información

deberá ser declarado con anterioridad a la petición, por autoridad competente y de acuerdo con la ley. (pág. 65)

Sección segunda

Administración pública

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación. (pág. 117)

Finalmente, los artículos citados en los párrafos que anteceden contienen aspectos relativos al contexto público, y el acceso a la información en las instituciones.

1.3.4.2 Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI (2011)

Además, se consideran aspectos generales referentes a la Educación, de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de Educación Intercultural – LOEI, (2011). Por lo tanto, se presentan los siguientes artículos:

TÍTULO I

DE LOS PRINCIPIOS GENERALES

DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES

Art. 2.- Principios.- La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo:

b. Educación para el cambio.- La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los

proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes, como centro del proceso de aprendizajes y sujetos de derecho; y se organiza sobre la base de los principios constitucionales;

f. Desarrollo de procesos.- Los niveles educativos deben adecuarse a ciclos de vida de las personas, a su desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz, capacidades, ámbito cultural y lingüístico, sus necesidades y las del país, atendiendo de manera particular la igualdad real de grupos poblacionales históricamente excluidos o cuyas desventajas se mantienen vigentes, como son las personas y grupos de atención prioritaria previstos en la Constitución de la República;

g. Aprendizaje permanente.- La concepción de la educación como un aprendizaje permanente, que se desarrolla a lo largo de toda la vida;

u. Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos.- Se establece a la investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica;

El artículo 2, de la presente ley contempla los artículos en los cuales se basa la educación en el Ecuador, sin embargo, para efectos académicos, se resaltan aquellos que tienen una mayor relevancia con el tema de investigación y con la finalidad del mismo.

Realizando una retrospectiva del CMI, este está compuesto por cuatro perspectivas (modelo inicial), sin embargo, estas pueden ser acopladas de acuerdo a las

necesidades de la institución, en este caso la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, en donde se tiene como entregable, el servicio de educación a la sociedad, por lo tanto, una de las perspectivas de este modelo es la mejora de los procesos y es precisamente donde se contribuye al artículo citado.

CAPÍTULO SÉPTIMO

DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Art. 53.- Tipos de instituciones.- Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso.

1.3.4.3 Plan Nacional de Desarrollo – Toda Una Vida (2017 – 2021)

Por otra parte, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, (2017), establece lo siguiente:

Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

El garantizar una vida digna en igualdad de oportunidades para las personas es una forma particular de asumir el papel del Estado para lograr el desarrollo; este es el principal responsable de proporcionar a todas las personas –individuales y colectivas–, las mismas condiciones y oportunidades para alcanzar sus objetivos a lo largo del ciclo de vida.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipo de investigación

Se consideró la aplicación de dos tipos de investigaciones, en primer lugar, se encuentra la descriptiva, la cual consiste en un sondeo con la cual se alcanzó a obtener una idea general sobre la importancia del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa, partiendo desde estudios generales, artículos científicos y textos relacionados a las variables de estudio.

La investigación **exploratoria** fue útil en la elaboración de la problemática del estudio realizado en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, del cantón Salinas, puesto que, se realizó un levantamiento de información para analizar los factores que limitan la gestión administrativa.

Como segundo punto, se consideró a la investigación **descriptiva**, la cual consiste en analizar los datos que fueron recolectados a través de la investigación exploratoria, en este caso, se analizaron diferentes aspectos sobre la gestión administrativa lo que lleva a la conclusión de aplicar herramientas de control que permitan medir el cumplimiento de objetivos estratégicos, y monitorear constantemente para evitar no conformidades en los procesos internos y externos

2.2 Métodos de la investigación

Existen diversos métodos de investigación útiles, sin embargo, se tiene que analizar la naturaleza del objeto de estudio para plantear los que son adecuados para que los resultados sean eficientes.

El método empleado fue deductivo, utilizado en la recolección de información basada en estudios previos como tesis de maestría y artículos científicos de impacto, los que sirvieron como base para poder direccionar adecuadamente la investigación, en otras palabras, se partió de estudios generales para establecer conclusiones sobre el objeto de estudio.

El método analítico también juega un papel determinante en la investigación, porque bajo este método se analizan los factores que pudieron recolectarse a través de las diferentes técnicas y herramientas de investigación en la institución.

2.3 Diseño de muestreo

Población

La población es el conjunto de elementos que conforman el objeto de estudio, los cuales deben contener características similares para que puedan aportar con criterios acertados sobre lo que se desea investigar.

La investigación “Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, del cantón Salinas, año 2018”, abarca diversos elementos que la conforman, sin embargo, al ser una investigación en donde se desea investigar factores endógenos que conllevan a la limitada gestión administrativa.

Población para entrevista: La entrevista está dirigida al personal directivo de la institución, que lo componen: 1 director administrativo, 1 director general, 1 delegado de docentes y 1 delegado de padres de familia.

Población de encuesta: La población para las encuestas se consideró a los padres de familia o representantes legales quienes lo componen 722 personas y los docentes que son 29 en total.

Cuadro 3: Población de estudio

Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"		
Descripción	Cantidad	Técnica
Director Administrativo	1	Entrevista
Director General	1	Entrevista
Delegado de Docentes	1	Entrevista
Delegado de los Representantes legales de los estudiantes	1	Entrevista
Docentes	29	Encuesta
Representantes legales	722	Encuesta
TOTAL	756	

Fuente: Código de Convivencia de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Jesús Ramírez

La información contenida en el cuadro que antecede, son los elementos que conforman el objeto de estudio y de quienes se extrajo la información pertinente para establecer acciones de mejora en la gestión administrativa.

Se toma como válida la participación de los representantes legales de los estudiantes de institución, puesto que, son quienes reciben el servicio que brinda la institución, por lo tanto, si la gestión en el objeto de estudio mejora, la calidad de educación en los estudiantes cambiará positivamente, porque se podrán medir el cumplimiento de objetivos a través de indicadores.

Muestra

Una vez que se definió la población de estudio, es necesario extraer una muestra representativa de donde se pueda recolectar los datos necesarios para tomar las decisiones adecuadas para mitigar la problemática, puesto que, al ser una población extensa, se debe aplicar un muestreo y definir los elementos a los que se aplicaron las herramientas y técnicas de investigación.

Cálculo de la muestra

Es necesario resaltar que para el cálculo de la muestra se toma a los representantes legales de los estudiantes, a quienes se aplicó una encuesta de opinión con elementos relacionados a la gestión administrativa que ellos perciben de la institución. Mientras que a los docentes se aplicó otro cuestionario con preguntas relacionadas tanto a la gestión administrativa como al Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 4: Cálculo de la muestra

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
N [tamaño del universo]	722	← Escriba aquí el tamaño del universo								
p [probabilidad de ocurrencia]	0,5	← Escriba aquí el valor de p								
Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)								
90%	0,05	1,64								
95%	0,025	1,96								
97%	0,015	2,17								
99%	0,005	2,58								
Fórmula empleada										
$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde: } n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 722 con una p de 0,5										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	62	74	92	115	148	196	266	367	505	652
95%	85	102	124	154	195	251	328	431	555	672
97%	101	121	147	180	225	285	364	465	580	680
99%	135	160	191	231	282	346	426	519	615	692

*Fuente: Matriz de Tamaños Muestrales
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús*

La matriz de tamaños muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, es una herramienta útil para simplificar el proceso del cálculo de la muestra, esta matriz permite calcular 40 diferentes muestras. Para la investigación se consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, dejando como resultado que, para que los resultados sean óptimos, es necesario aplicar 251 encuestas de opinión a 251 representantes legales de los estudiantes.

2.4 Diseño de recolección de datos

Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación son las herramientas que permiten al investigador recolectar la información necesaria referente a la problemática. Posterior a la recolección se realiza el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos. Las técnicas de investigación utilizadas en la investigación se describen a continuación:

Observación: La observación es uno de los métodos tradicionales de investigación que permiten al investigador conocer de forma directa la problemática de la unidad de análisis a través de visitas In-Situ. Esta técnica fue útil en el levantamiento de información y en la evaluación de los diferentes indicadores analizados sobre la gestión administrativa de la institución y así tomar decisiones correctivas necesarias.

Entrevista: La entrevista es un conversatorio entre dos individuos, con la finalidad de extraer información relevante sobre lo que se investiga. Para la presente investigación, esta técnica fue aplicada al personal directivo de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, con temas relacionados a la gestión administrativa de la institución y sobre las herramientas de control que se utilizan para medir el cumplimiento de objetivos.

Encuesta: La encuesta es una de las técnicas de investigación que se utilizan con mayor frecuencia en las investigaciones debido a su practicidad, y por el alcance que tiene en poblaciones grandes, debido que su aplicación en la muestra deja como resultados conclusiones generales de la población de estudio y de los individuos que la conforman. Bajo ese contexto, se aplicaron encuestas, en primer

lugar, a los docentes de la institución y luego a los padres de familia en calidad de representantes de la sociedad, cada uno con un cuestionario distinto.

Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación son los medios por los cuales se ejecutan las técnicas, en otras palabras, son las herramientas que permiten la recolección In-Situ de los datos que requiere el estudio.

Ficha de observación: La ficha de observación es la herramienta tangible que se utiliza para anotar las características que pueden percibirse en la unidad de análisis. En la institución educativa se utilizó la ficha de observación tomando en cuenta elementos referentes a la gestión administrativa y al comportamiento de los integrantes del objeto de estudio para su posterior análisis.

Guía de entrevista: La guía de entrevista le permite al entrevistador tener una base para realizar las preguntas al entrevistado, en este caso, se realizó una entrevista estructurada, es decir, con preguntas previamente formuladas y que son direccionadas hacia el personal directivo de la institución, de tal manera que se pueda seguir un protocolo en la entrevista.

Cuestionario: Fue necesario diseñar dos instrumentos: el primero para el cuerpo docente de la institución, el mismo que se elaboró con preguntas cerradas con temas relacionados a la gestión administrativa; mientras que, el segundo instrumento fue diseñado para recolectar información a los representantes legales de los estudiantes, considerados como parte de la sociedad, que son quienes reciben el servicio de la educación, de tal manera que se pretendió indagar sobre su percepción acerca de los procesos que realiza la institución en el contexto educativo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de datos (cualitativos y cuantitativos)

El análisis de los datos cualitativos y cuantitativos corresponde al procesamiento de las técnicas e instrumentos de información aplicados a los actores involucrados en el trabajo de investigación y en las visitas In-Situ realizadas en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas, los resultados permiten definir las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos de investigación planteados.

Análisis de los resultados de la observación directa

En primera instancia se realiza el análisis de los resultados de la ficha de observación aplicada en las diferentes visitas de campo para la recolección de información. Los componentes que se consideraron para la evaluación de la Unidad de Análisis a través de la observación directa, se derivan de las variables de estudio: Cuadro de Mando Integral y Gestión Administrativa.

¿Existe organización en las actividades realizadas por parte de los trabajadores de la institución?

A través de la observación directa se pudo evidenciar que los docentes realizan sus actividades de manera operativa, es decir, que llevan una jornada de trabajo rutinaria, donde imparten sus clases a los estudiantes y el tiempo disponible lo utilizan para realizar actividades administrativas y extracurriculares.

¿Se evidencian mecanismos de control por parte de los directivos en las actividades que desempeñan los docentes?

La máxima autoridad en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” es el Director, quien brinda las directrices necesarias para que los docentes realicen sus actividades diarias, sin embargo, no se evidencian mecanismos de control que permitan medir el cumplimiento de las actividades académicas y administrativas a los integrantes de la institución.

¿Existe una adecuada comunicación entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes?

El canal de comunicación utilizado por directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, es de manera directa, es decir, las disposiciones se las socializa de manera personal sin embargo, cada grado o curso, tiene una directiva que utiliza medios digitales para facilitar la información, así mismo docentes y directivos, utilizan canales digitales, como redes sociales, para fortalecer la comunicación.

¿Cuentan los docentes con las herramientas académicas y tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus actividades?

Las herramientas académicas y tecnológicas de los docentes son limitadas, por ello cada trabajador debe invertir en sus propias herramientas para llevar a cabo las actividades designadas.

¿Es adecuada la infraestructura (aulas, oficinas, servicios sanitarios, etc.) donde realizan sus actividades los docentes de la institución?

De manera general, las aulas donde reciben clases los estudiantes son adecuadas, sin embargo, no todas cuentan con ventiladores para la temporada de verano lo que dificulta el desarrollo de las actividades tanto de docentes como estudiantes. En cuanto a las oficinas, la institución solo cuenta con una dirección general y un departamento de inspección en donde se realizan las reuniones y en varias

ocasiones en el salón de actos. Los servicios sanitarios están distribuidos correctamente para la utilización de los estudiantes y otro definido para el personal docente, administrativo, representantes legales y visitantes.

Análisis de los resultados de la entrevista aplicada a directivos de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

La técnica de investigación de la entrevista fue aplicada al Director de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, con la finalidad de obtener información relevante sobre las variables de estudio, y los resultados se describen a continuación:

1.- ¿Cuenta la institución con un plan estratégico actualizado?

El entrevistado menciona que la institución no cuenta un Plan Estratégico Institucional (PEI), actualizado puesto que su vigencia fue hasta el año 2018, por lo tanto, se requiere la actualización una vez haya finalizado el actual periodo.

2.- ¿Cuál es el proceso que se realiza para establecer los objetivos institucionales?

Menciona el entrevistado que, para la elaboración de los objetivos institucionales, se consideran los factores identificados en la Matriz FODA, de tal manera que, se consideren las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

3.- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño que actualmente tiene la institución?

La institución cuenta con indicadores claves de desempeño en el contexto académico y administrativo, los mismos que contribuyen al cumplimiento de las metas y objetivos.

4.- ¿Cuándo fue la última vez que se revisaron los indicadores definidos en la planeación estratégica?

Los indicadores definidos son revisados dos veces al año, es decir, al finaliza cada quimestre, y se toman las acciones correctivas necesarias de ser el caso.

5.- ¿De qué manera los trabajadores contribuyen al cumplimiento de la visión institucional?

Cada docente cuenta con un Plan Operativo Anual (POA), en cada curso o paralelo, este es presentado y aprobado al inicio de cada periodo lectivo y debe estar alineado a los objetivos institucionales.

6.- ¿Existen indicadores estratégicos que permitan medir el nivel cumplimiento del presupuesto de la institución?

La Institución no recibe un monto o un rubro por parte del Estado o del Distrito de Educación, todas las actividades que requieren de financiamiento, son autogestionadas, por lo tanto, no existen indicadores que permitan medir el cumplimiento del presupuesto.

7.- ¿Se realizan planes de acción o proyectos orientados al cumplimiento de objetivos de la institución?

La institución Educativa tiene 11 comisiones: social, cultural, gestión de riesgos, proyectos, ambiente, deportes, banda musical, desayuno escolar, bar escolar, mantenimiento y bienes institucionales.

8.- ¿De qué manera se verifica que los objetivos de la institución se cumplan de acuerdo a lo planificado?

Al finalizar cada quimestre se realiza una evaluación de comisión, para verificar el desarrollo de las actividades a través del monitoreo.

9.- ¿Existen estándares de control sobre las actividades que se realizan en la institución? (Sí, cuales)

No existen estándares formalmente establecidos, sin embargo, a través del monitoreo se analiza la efectividad en el cumplimiento de objetivos.

10.- ¿Qué acciones se realizan para corregir errores en el cumplimiento de objetivos?

Se realiza una replanificación en las actividades con la finalidad de establecer las acciones correctivas necesarias y que no afecten en los objetivos de la institución Educativa.

11.- ¿Cada qué tiempo se realiza un feedback a los trabajadores con respecto al cumplimiento de objetivos?

Cada quimestre se realiza un monitoreo de las actividades de tal manera que, los docentes puedan tener presente los objetivos institucionales.

12.- ¿Qué software o herramienta tecnológica se utiliza para medir el desempeño de la institución?

La institución Educativa no cuenta con una herramienta o un software que permita medir el desempeño o cumplimiento de los objetivos y metas planteadas durante un periodo.

13.- ¿De qué manera considera que contribuye una herramienta de control gestión en los procesos administrativos de la institución?

Estas herramientas contribuyen positivamente en la gestión administrativa de las instituciones, puesto que permiten conocer de manera cualitativa y cuantitativa la ejecución de objetivos.

Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a docentes de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

Datos Generales

a. Género

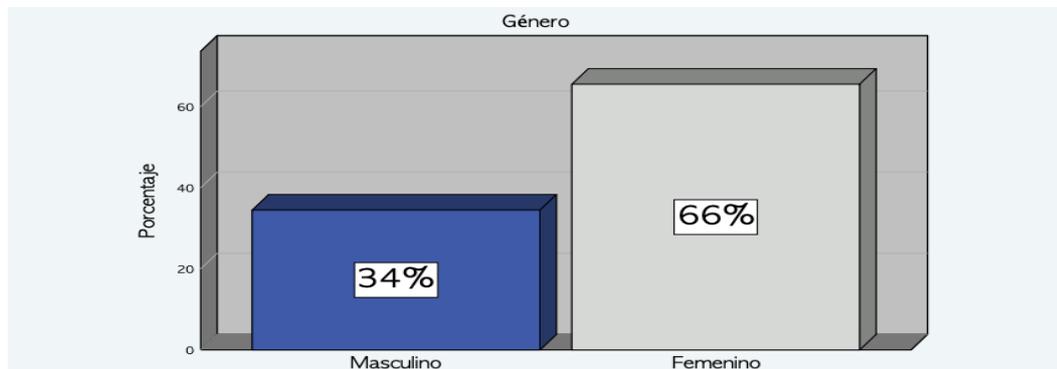
Tabla 1: Género - docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
A	Masculino	10	34,5	34,5
	Femenino	19	65,5	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. “Presidente Alfaro”

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 1: Género - docentes



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. “Presidente Alfaro”

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

El instrumento de recolección de datos aplicado a docentes de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, del cantón Salinas, permitió obtener datos determinantes para establecer una herramienta de gestión que permita mejorar los procesos administrativos. El cuestionario incluyó datos generales, uno de ellos es referente al género de los docentes, en el cual se obtuvo que la mayoría pertenecen al género femenino, en tal virtud las estrategias que implementen deben considerar este aspecto.

b. Edad

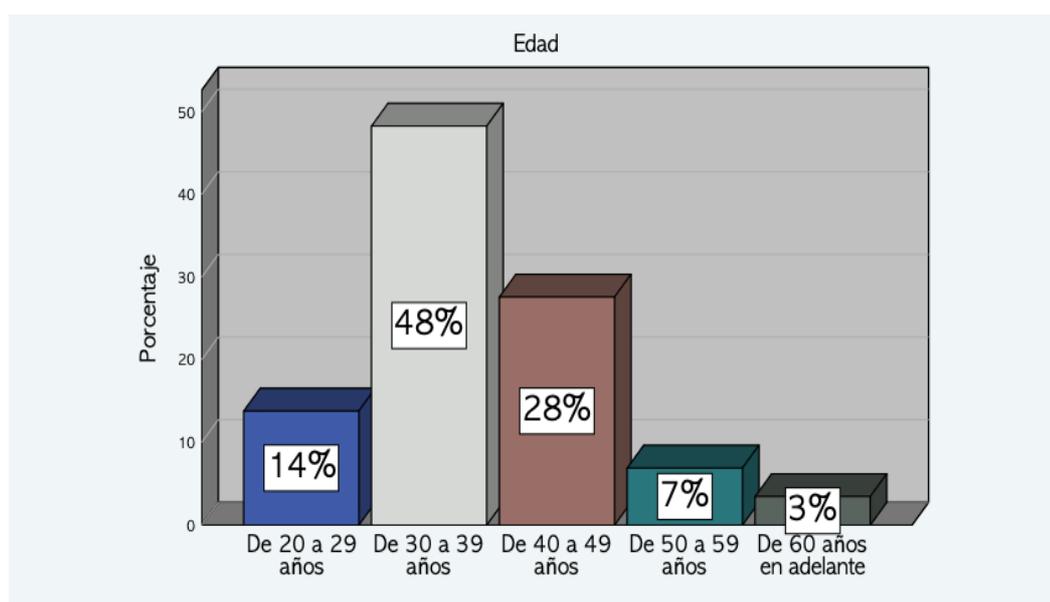
Tabla 2: Edad - docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
B	De 20 a 29 años	4	13,8	13,8
	De 30 a 39 años	14	48,3	62,1
	De 40 a 49 años	8	27,6	89,7
	De 50 a 59 años	2	6,9	96,6
	De 60 años en adelante	1	3,4	100,0
	Total		29	100,0

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 2: Edad - docentes



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

En este apartado se conoció que la mayoría de docentes se encuentran en edades de 30 a 39 años, seguidos de aquellos que tienen entre 40 y 49 años, una menor cantidad son los que tienen entre 20 y 29 años, y al final se ubican aquellos que tienen de 60 años en adelante.

c. Instrucción

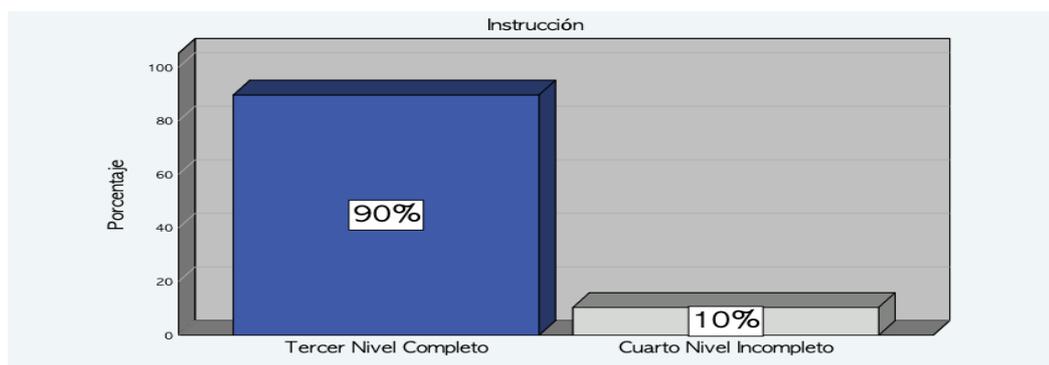
Tabla 3: Instrucción - docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
C	Tercer Nivel Completo	26	89,7	89,7
	Cuarto Nivel Incompleto	3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 3: Instrucción - docentes



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Al ser una institución educativa, fue necesario conocer sobre el nivel de preparación de los docentes que tiene la institución para evaluar el alcance que pueden tener las estrategias que se vayan a aplicar. Y los resultados indican que la mayoría de educadores que prestan sus servicios educativos a niños, jóvenes y adolescentes poseen títulos de tercer nivel, mientras que una menor cantidad se encuentran en proceso de obtener un grado de cuarto nivel o completar sus estudios de posgrados. Se puede concluir, que la institución cuenta con un claustro docente capacitado y en constante preparación.

d. Lugar de residencia

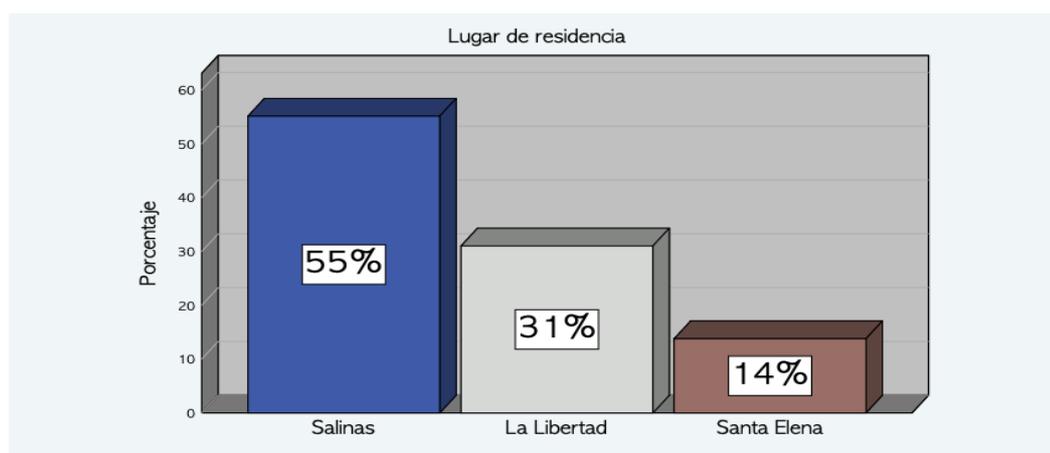
Tabla 4: Lugar de residencia - docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
D	Salinas	16	55,2	55,2
	La Libertad	9	31,0	86,2
	Santa Elena	4	13,8	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 4: Lugar de residencia - docentes



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

En la presente variable se puede evidenciar que la mayor cantidad de docentes residen en el cantón Salinas, luego están quienes viven en La Libertad y un menor porcentaje son los que respondieron que se trasladan desde el cantón Santa Elena para prestar sus servicios en la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro". La información recolectada sirve como referencia para indagar si la distancia del lugar de trabajo influye en el desempeño laboral.

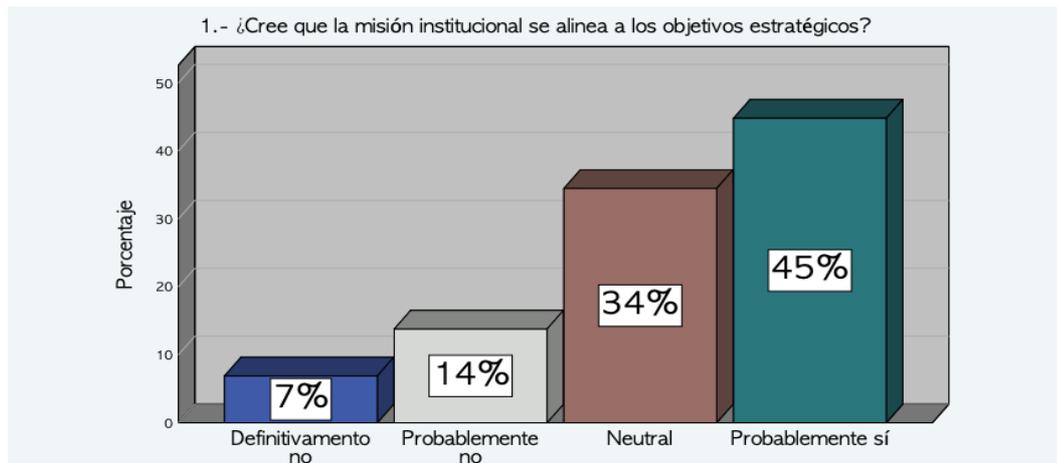
1.- ¿Cree que la misión institucional se alinea a los objetivos estratégicos?

Tabla 5: Misión Institucional

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Definitivamente no	2	6,9	6,9
	Probablemente no	4	13,8	20,7
	Neutral	10	34,5	55,2
	Probablemente sí	13	44,8	100,0
	Total	29	100,0	

*Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir*

Gráfico 5: Misión Institucional



*Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir*

Es necesario realizar una evaluación a los componentes que conforman los procesos administrativos que realiza la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro". En primera instancia se encuentran los indicadores que permiten medir la planificación, uno de ellos es la misión institucional, donde se consultó a los docentes si consideran que esta se encuentra alineada a los objetivos estratégicos, y la mayoría expresó su criterio de manera neutral. Con los resultados se pueden manejar dos hipótesis, 1) desconocimiento, o, 2) se mantienen al margen del tema.

2.- ¿Piensa que la visión institucional se alinea a los objetivos estratégicos?

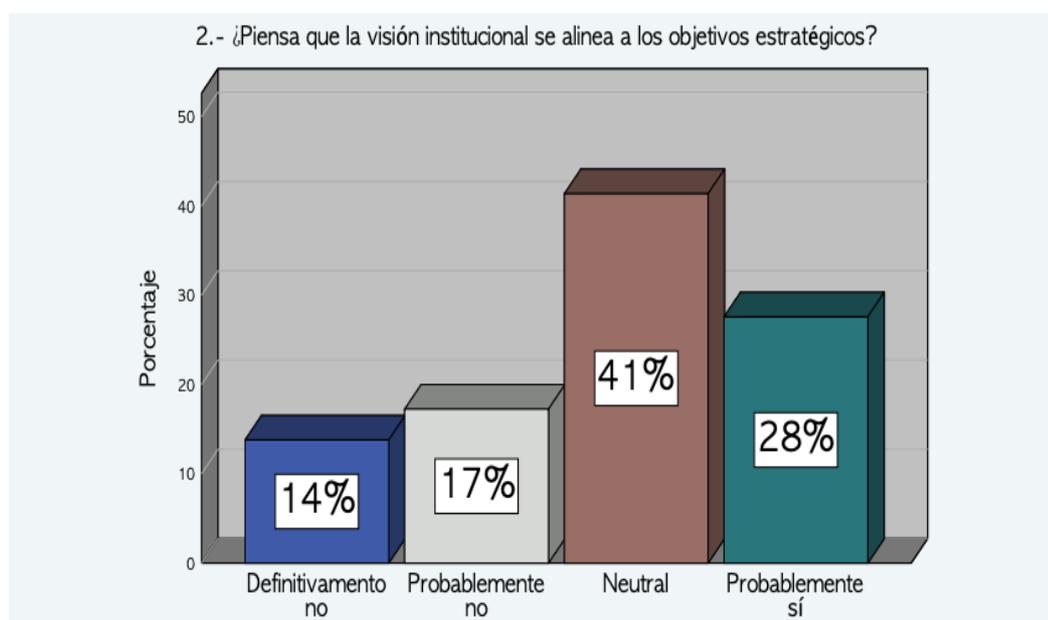
Tabla 6: Visión Institucional

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2	Definitivamente no	4	13,8	13,8
	Probablemente no	5	17,2	31,0
	Neutral	12	41,4	72,4
	Probablemente sí	8	27,6	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 6: Visión Institucional



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Ante el cuestionamiento, los docentes de la institución manifestaron su criterio de manera neutral, mientras que una menor cantidad aseguró que probablemente, la misión si esté alineada a los objetivos estratégicos, es decir, la visión institucional se encuentra parcialmente ligada a lo que realmente desea lograr la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro".

3.- ¿Contribuyen los objetivos estratégicos al cumplimiento de la visión?

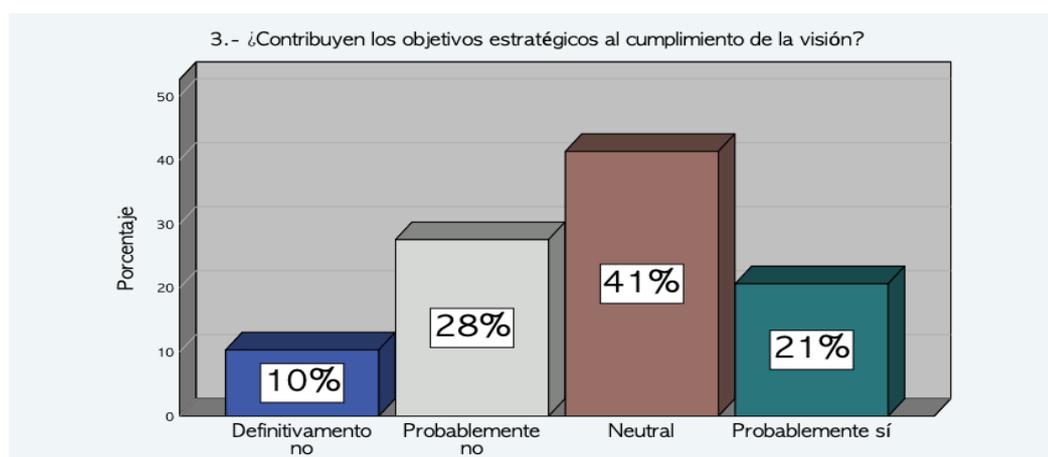
Tabla 7: Objetivos estratégicos

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
3	Definitivamente no	3	10,3	10,3
	Probablemente no	8	27,6	37,9
	Neutral	12	41,4	79,3
	Probablemente sí	6	20,7	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 7: Objetivos estratégicos



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Así mismo, otro componente de la planeación, son los objetivos estratégicos, sobre aquello, se consultó a los docentes si estos contribuyen al cumplimiento de la visión, la mayoría de ellos respondió de manera neutral, y tomando como referencia la pregunta anterior, se manejan las mismas hipótesis, desconocimiento, o que prefieren mantenerse al margen del tema. Concluyendo que es necesario fortalecer los objetivos institucionales de tal manera que puedan ser cuantificables y que tributen al cumplimiento de la visión.

4.- ¿Considera que las políticas de la institución le permiten realizar eficientemente sus funciones?

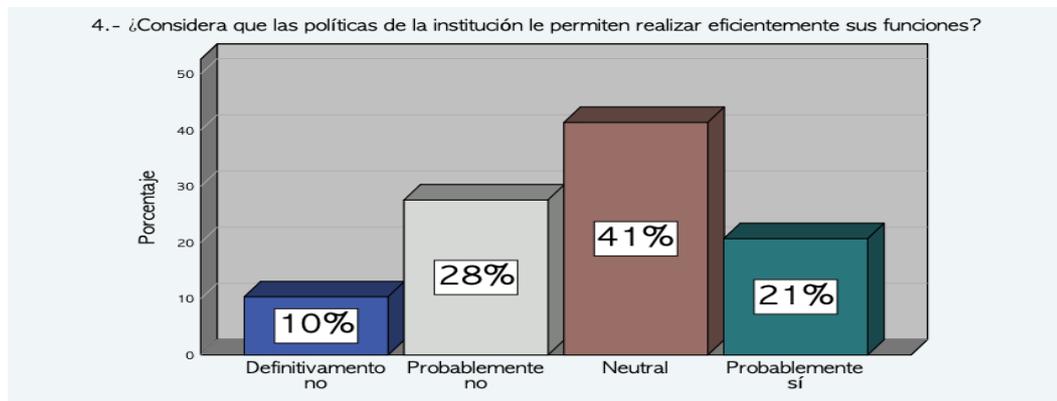
Tabla 8: Políticas

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
4	Definitivamente no	3	10,3	10,3
	Probablemente no	8	27,6	37,9
	Neutral	12	41,4	79,3
	Probablemente sí	6	20,7	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 8: Políticas



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Para finalizar el análisis de los indicadores correspondientes a la planeación, se consultó a los docentes si las políticas de la institución le permiten desarrollar de manera eficiente sus funciones, la mayoría de encuestados sostuvo un criterio neutral, seguido de aquellos que respondieron probablemente no, posteriormente se encuentran los que dijeron que probablemente sí y una menor cantidad de docentes aseguró que definitivamente las políticas institucionales no le permiten ejecutar con eficiencia sus funciones diarias.

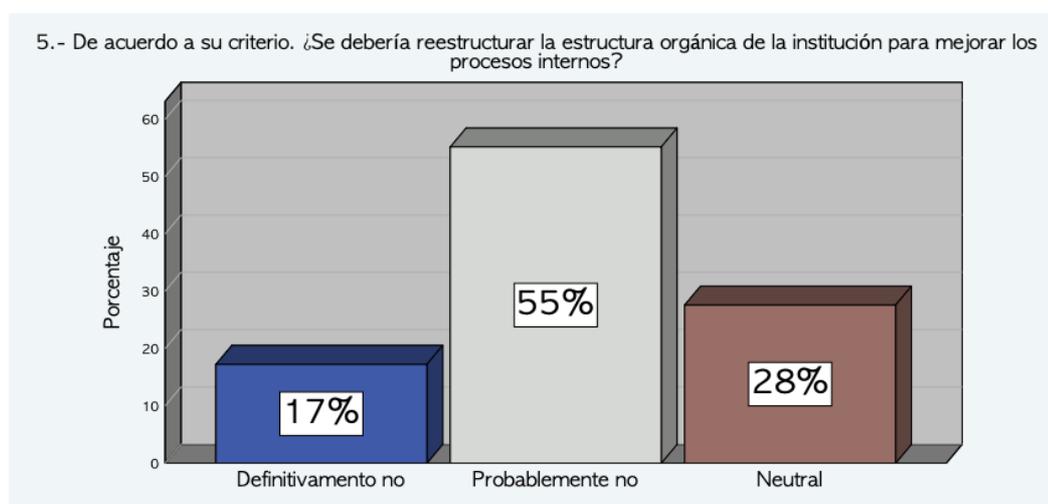
5.- De acuerdo a su criterio. ¿Se debería reestructurar la estructura orgánica de la institución para mejorar los procesos internos?

Tabla 9: Estructura orgánica institucional

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	Definitivamente no	5	17,2	17,2
	Probablemente no	16	55,2	72,4
	Neutral	8	27,6	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 9: Estructura orgánica institucional



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

La mayoría respondió que probablemente no, luego están aquellos que respondieron de manera neutral y con un menor porcentaje se encuentran los que dijeron que definitivamente no. Sin embargo, es necesario que se revisen las funciones que tiene cada integrante del organigrama para establecer acciones de mejora.

6.- ¿Las funciones que desempeña son acordes a su puesto de trabajo?

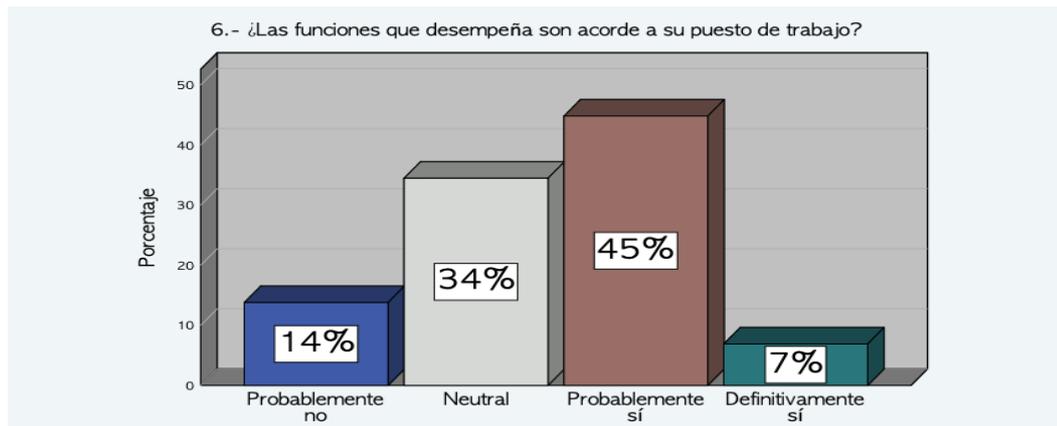
Tabla 10: Funciones de los docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
6	Probablemente no	4	13,8	13,8
	Neutral	10	34,5	48,3
	Probablemente sí	13	44,8	93,1
	Definitivamente sí	2	6,9	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 10: Funciones de los docentes



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Uno de los elementos que tiene una mayor incidencia en el desempeño de los trabajadores en una organización, es la sobrecarga laboral, en tal virtud, se cuestionó a los docentes si las funciones que desempeñan son acordes a su puesto de trabajo; la mayoría de ellos consideró que probablemente sí, luego están quienes expresaron un criterio neutral, seguido de aquellos que dijeron que probablemente no, y al final están los que aseguraron que definitivamente sí realizan las actividades que les corresponden. Concluyendo que, el criterio de los docentes es que no existe una sobrecarga laboral en la institución.

7.- ¿Conoce si la institución tiene actualmente un manual de funciones?

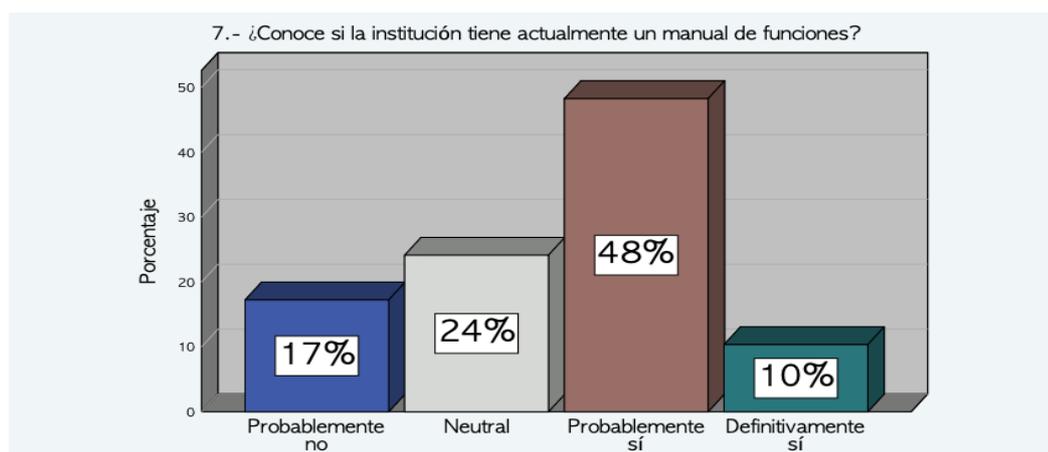
Tabla 11: Manual de funciones

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7	Probablemente no	5	17,2	17,2
	Neutral	7	24,1	41,4
	Probablemente sí	14	48,3	89,7
	Definitivamente sí	3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 11: Manual de funciones



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Los resultados obtenidos son los siguientes: la mayoría de encuestados aseguró que probablemente sí conoce que la institución cuenta con esta herramienta, luego están aquellos que sostuvieron su criterio de manera neutral, seguidos de aquellos que dijeron que probablemente no conocen que la institución cuenta con un manual de funciones, y al final están los que respondieron definitivamente sí, pero con un menor porcentaje. De tal manera que, se puede concluir que se deben mejorar los canales de comunicación para que todos tengan acceso a la información correspondiente al manual de funciones de la Escuela.

8.- ¿Su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la institución?

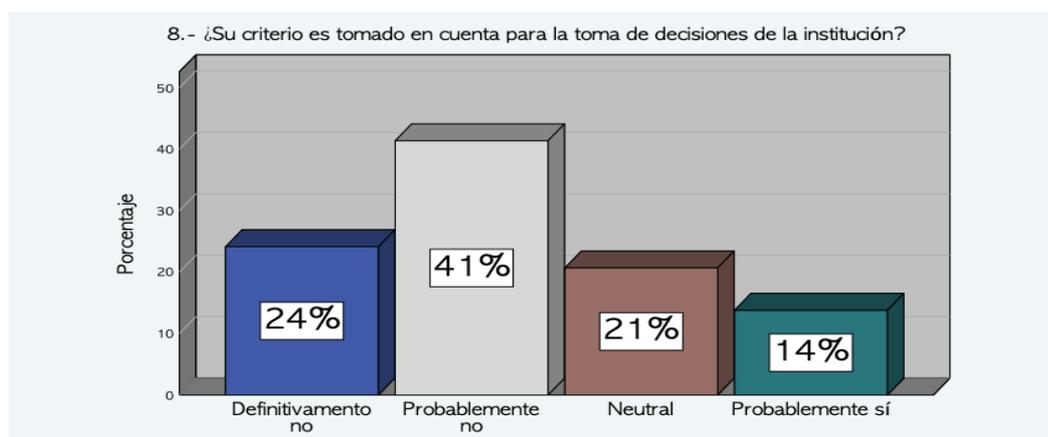
Tabla 12: Toma de decisiones - docente

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
8	Definitivamente no	7	24,1	24,1
	Probablemente no	12	41,4	65,5
	Neutral	6	20,7	86,2
	Probablemente sí	4	13,8	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 12: Toma de decisiones - docentes



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Uno de los componentes que forman parte de la etapa de dirección es la toma de decisiones, por eso fue necesario consultar con los trabajadores de la institución, si su criterio es tomado en cuenta para este proceso. Los resultados evidencian que la mayoría de docentes, consideran que probablemente su criterio no es considerado en la toma de decisiones, mientras que una menor cantidad afirmó que sí. Por tal razón, es necesario fortalecer este indicador con la finalidad de generar un empoderamiento por parte de quienes forman parte de la unidad de análisis.

9.- ¿Existe liderazgo en la institución?

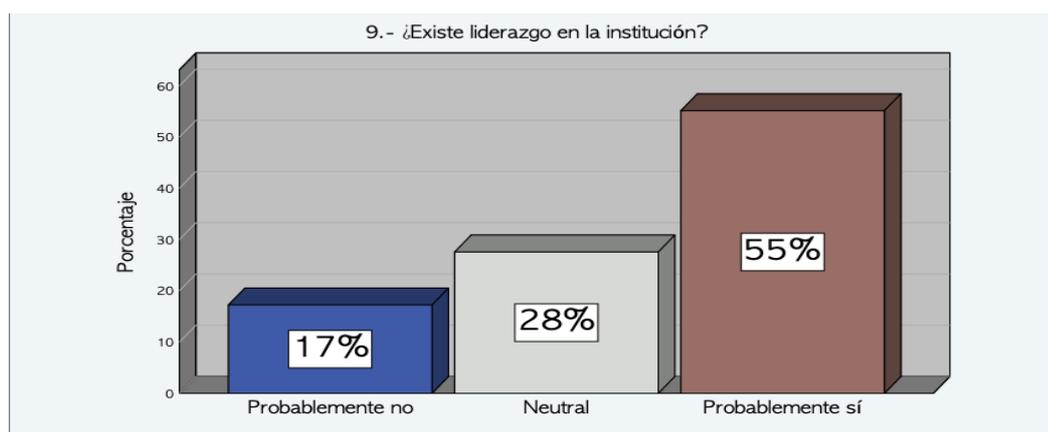
Tabla 13: Liderazgo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9	Probablemente no	5	17,2	17,2
	Neutral	8	27,6	44,8
	Probablemente sí	16	55,2	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 13: Liderazgo



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Referente al liderazgo, se cuestionó a los docentes de la institución, si ellos consideran que existe este rasgo diferenciador en los trabajadores o compañeros de trabajo. La respuesta de la mayoría indica que probablemente sí existen personas o líderes que lleven a cabo de manera eficiente los procesos internos de la institución, mientras que una menor cantidad expresó su criterio de forma neutral, en tanto que, una mínima cantidad de encuestados afirmó que probablemente no haya personas que reúnan este perfil. Con los resultados se puede concluir que se debe trabajar en pulir a los líderes que se identifiquen en la institución.

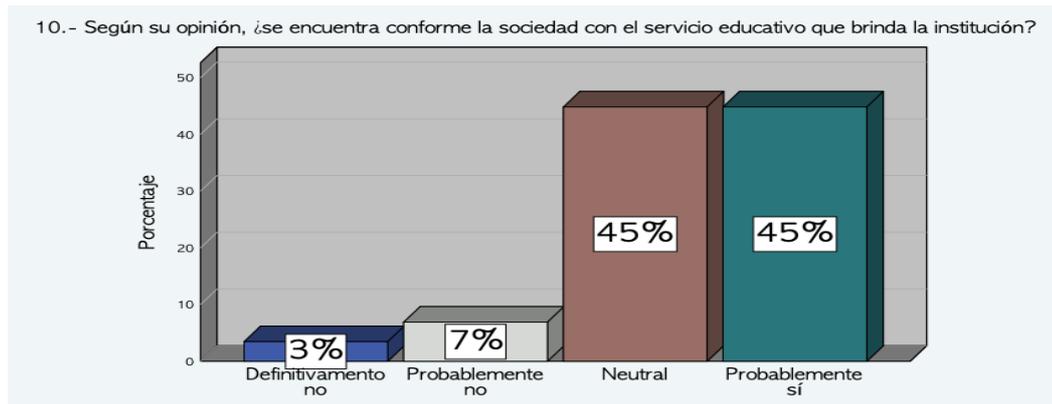
10.- Según su opinión, ¿se encuentra conforme la sociedad con el servicio educativo que brinda la institución?

Tabla 14: Perspectiva del Cliente (Sociedad)

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10	Definitivamente no	1	3,4	3,4
	Probablemente no	2	6,9	10,3
	Neutral	13	44,8	55,2
	Probablemente sí	13	44,8	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 14: Perspectiva del Cliente (Sociedad)



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Fue necesario obtener datos sobre los principales elementos que forman esta estrategia a implementar. Una de las perspectivas es la de clientes o la sociedad que recibe el servicio educativo por parte de la institución, por eso se consultó a los docentes si consideran que la sociedad se encuentra conforme con el servicio, la mayoría respondieron que probablemente sí y con igual cantidad, se encuentran aquellos que expresaron su criterio de manera neutral, por lo tanto, es importante trabajar en esta perspectiva para lograr la plena satisfacción de la sociedad y que este indicador se fortalezca.

11.- ¿Se deberían mejorar los procesos internos para brindar un mejor servicio a la sociedad?

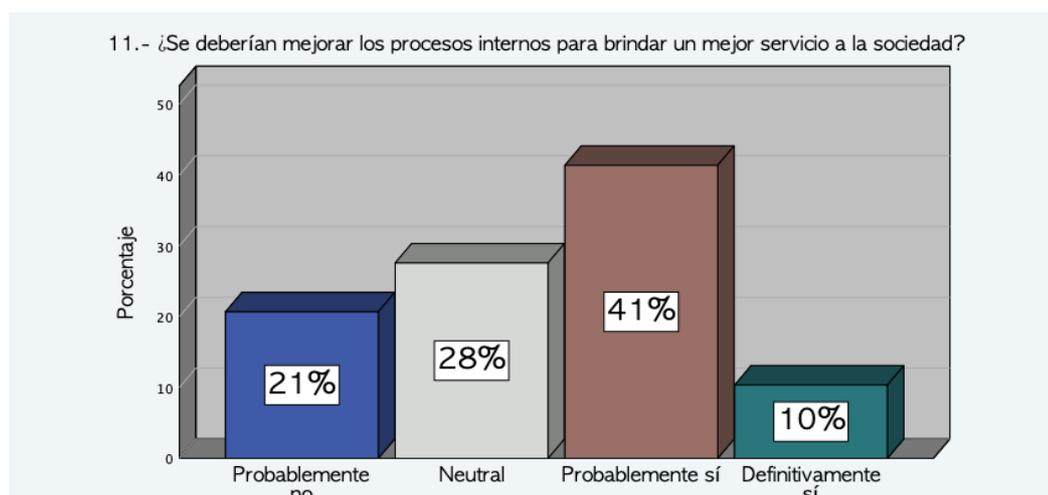
Tabla 15: Procesos internos

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
11	Probablemente no	6	20,7	20,7
	Neutral	8	27,6	48,3
	Probablemente sí	12	41,4	89,7
	Definitivamente sí	3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 15: Procesos internos



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Los resultados muestran que la mayoría de encuestados afirmaron que probablemente sí es necesario mejorar los procesos internos de la institución, acto seguido se encuentran los trabajadores que consideraron su criterio de manera neutral y al final están los que manifestaron que definitivamente sí deben mejorar estos procesos. Por lo tanto, es importante considerar estos resultados para la elaboración de la herramienta del CMI.

12.- ¿Considera que la institución le brinda espacios y/o facilidades para mejorar su formación profesional?

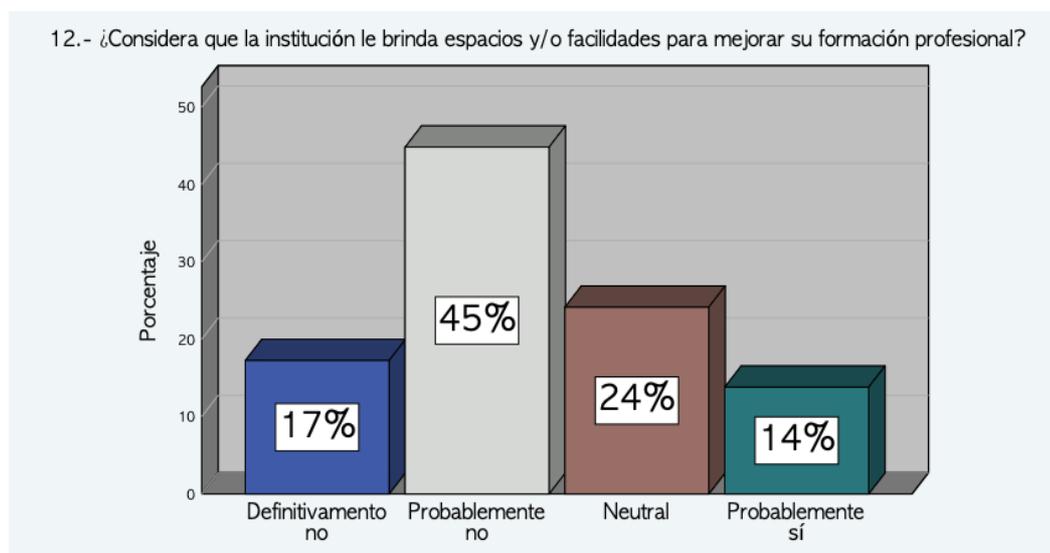
Tabla 16: Aprendizaje y crecimiento

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
12	Definitivamente no	5	17,2	17,2
	Probablemente no	13	44,8	62,1
	Neutral	7	24,1	86,2
	Probablemente sí	4	13,8	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 16: Aprendizaje y crecimiento



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Se consultó si, la institución les brinda las facilidades necesarias para impulsar su crecimiento profesional y/o personal, la mayoría sostuvo que probablemente no, por lo que es indispensable que en la elaboración de estrategias se considere al talento humano como elementos clave para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

13.- De acuerdo a su criterio. ¿Los canales de comunicación son adecuados?

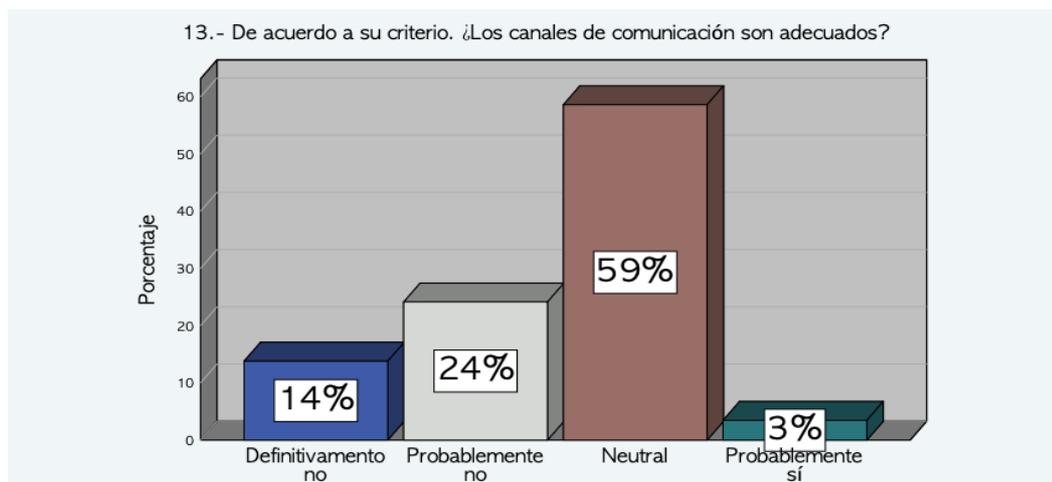
Tabla 17: Canales de comunicación

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
13	Definitivamente no	4	13,8	13,8
	Probablemente no	7	24,1	37,9
	Neutral	17	58,6	96,6
	Probablemente sí	1	3,4	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 17: Canales de comunicación



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Todos los miembros de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", deben utilizar el mismo lenguaje, puesto que la meta es la misma, mejorar la gestión administrativa. Y de acuerdo a los resultados obtenidos, evidencian que los canales utilizados no son los óptimos, es importante que se mejore este aspecto, en donde todos los trabajadores puedan conocer el fin de la implementación de una herramienta que permita mejorar la gestión.

14.- ¿Se deberían mejorar aspectos relacionados con el servicio, uso de la tecnología e innovación?

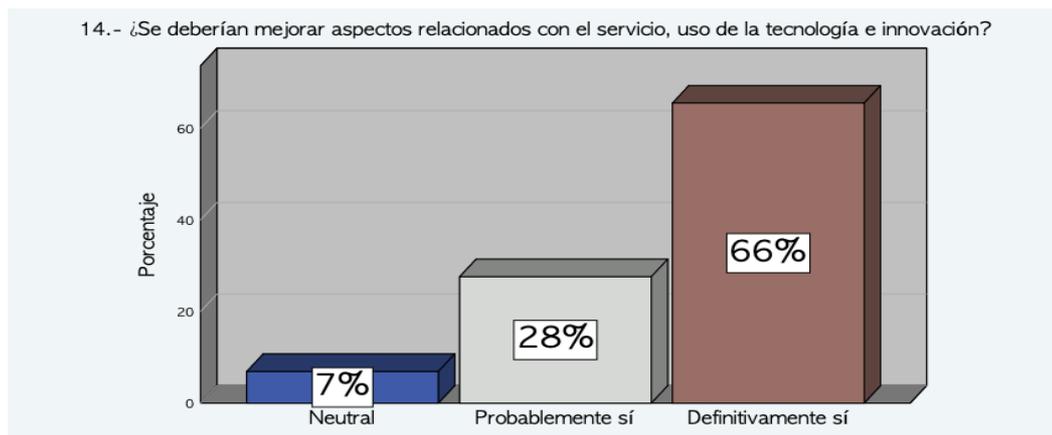
Tabla 18: Tecnología e Innovación

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
14	Neutral	2	6,9	6,9
	Probablemente sí	8	27,6	34,5
	Definitivamente sí	19	65,5	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 18: Tecnología e Innovación



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Se busca la mejora continua a través de sus diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, se pueden mejorar los aspectos sobre el uso de la tecnología e innovación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. Y tomando como referencia los resultados obtenidos a través de la encuesta, donde la mayoría de los docentes concordaron en que, efectivamente, este proceso debe ser fortalecido, se puede concluir que, las estrategias que se implementen, también deben apuntar al mejoramiento del uso de la tecnología e innovación.

15.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?

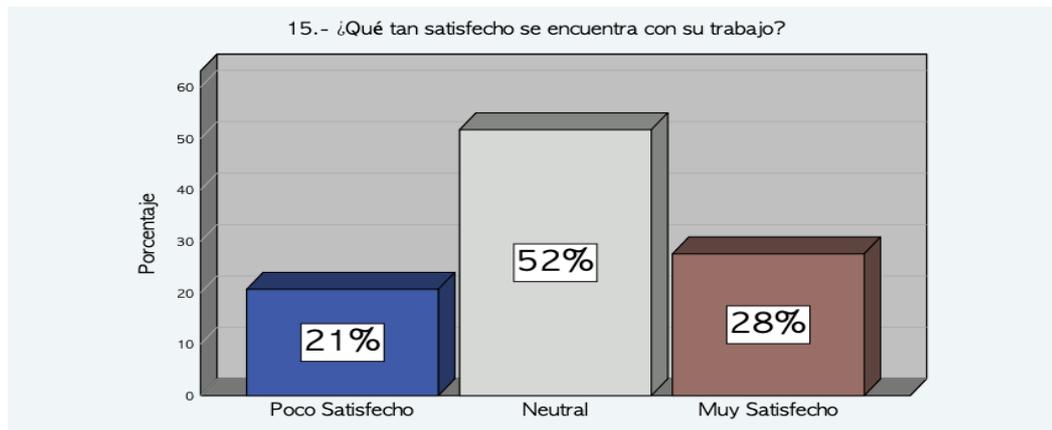
Tabla 19: Satisfacción de los docentes con el trabajo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15	Poco Satisfecho	6	20,7	20,7
	Neutral	15	51,7	72,4
	Muy Satisfecho	8	27,6	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 19: Satisfacción de los docentes con el trabajo



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Por otra parte, también fue importante indagar si los trabajadores de la institución, se encuentran satisfechos con su trabajo, puesto que para que los objetivos del Cuadro de Mando Integral se cumplan y así lograr un fortalecimiento en la gestión administrativa, es necesario que los integrantes de la institución sientan el compromiso que conlleva esto. En tal virtud, las estrategias se desarrollan en base a los resultados alcanzados, donde se pudo obtener que la mayoría de docentes expresaron un criterio neutral. Por lo tanto, se puede evidenciar que existen no conformidades en lo que concierne a la satisfacción laboral, por lo que se necesita trabajar con acciones que permitan fortalecer este indicador.

16.- ¿Cuán importante es para la institución contar una herramienta que permita medir cumplimiento de objetivos?

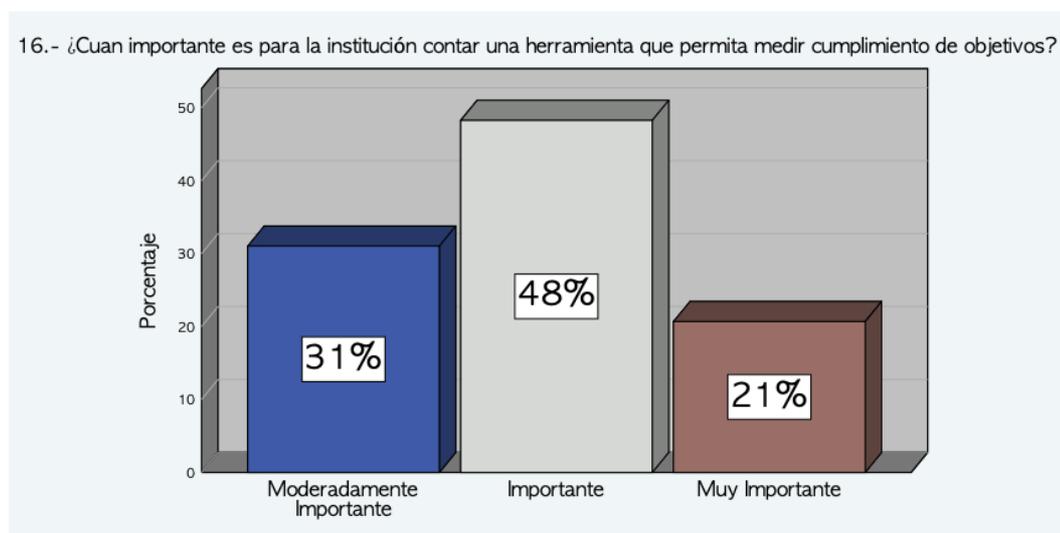
Tabla 20: Importancia de herramientas de gestión

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
16	Moderadamente Importante	9	31,0	31,0
	Importante	14	48,3	79,3
	Muy Importante	6	20,7	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 20: Importancia de herramientas de gestión



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

La mayoría de trabajadores afirmó que es importante, seguido de aquellos que consideran que es moderadamente importante, en tanto que una menor cantidad afirmó que es muy importante, dando como resultado que quienes conforman la institución consideran que es necesaria la implementación de un Cuadro de Mando Integral para mejorar los procesos internos.

17.- ¿Cree que es necesario que se implemente una herramienta que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la institución?

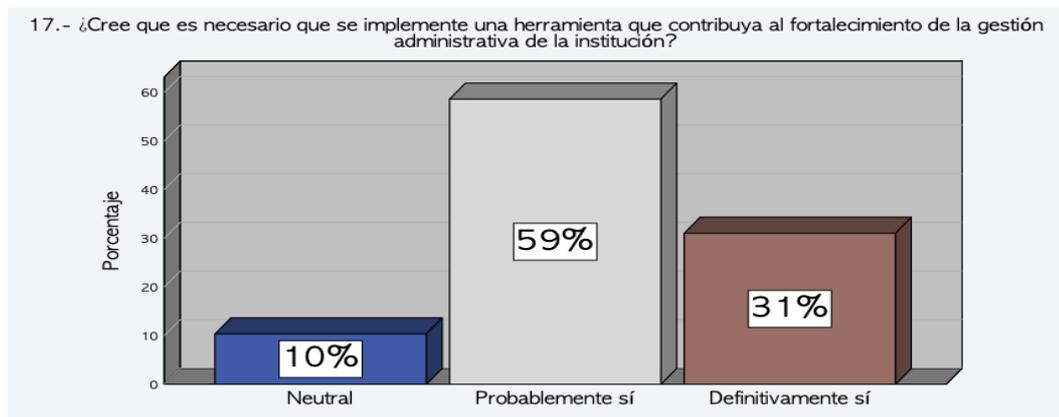
Tabla 21: Implementación de herramientas de gestión

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
17	Neutral	3	10,3	10,3
	Probablemente sí	17	58,6	69,0
	Definitivamente sí	9	31,0	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 21: Implementación de herramientas de gestión



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Así mismo, se consultó si ellos consideran que es necesaria su implementación en un corto plazo, en donde se pudo conocer que, efectivamente, la mayoría de encuestados afirma que probablemente sí, es necesaria su implementación, acto seguido se encuentran aquellos que consideran que definitivamente sí se debe implementar el Cuadro de Mando Integral, y con un menor porcentaje, están aquellos que sostuvieron su criterio de manera neutral, sin embargo, los dos resultados anteriores contribuyen a que la implementación de esta herramienta tendrá una aceptación significativa.

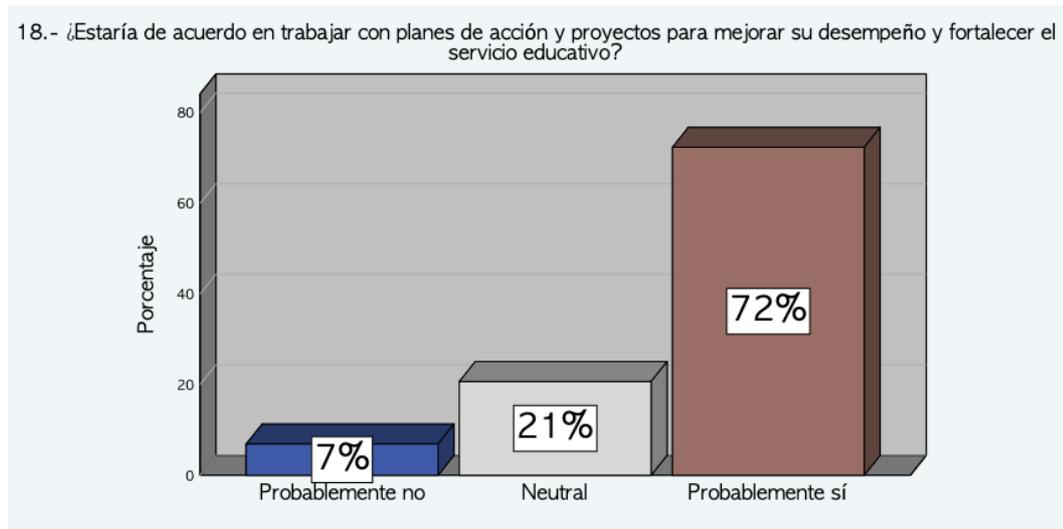
18.- ¿Estaría de acuerdo en trabajar con planes de acción y proyectos para mejorar su desempeño y fortalecer el servicio educativo?

Tabla 22: Iniciativas estratégicas

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18	Probablemente no	2	6,9	6,9
	Neutral	6	20,7	27,6
	Probablemente sí	21	72,4	100,0
	Total	29	100,0	

Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 22: Iniciativas estratégicas



Fuente: Encuesta a docentes E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Se obtuvo que la mayoría de trabajadores afirmaron que probablemente sí estarían comprometidos a realizar diferentes labores para lograr los objetivos institucionales, en tanto que una menor cantidad sostuvo que probablemente no lo harían. Concluyendo que la aplicación del Cuadro de Mando Integral tendrá un alcance importante en la gestión de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a representantes legales de los estudiantes de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

a. Género

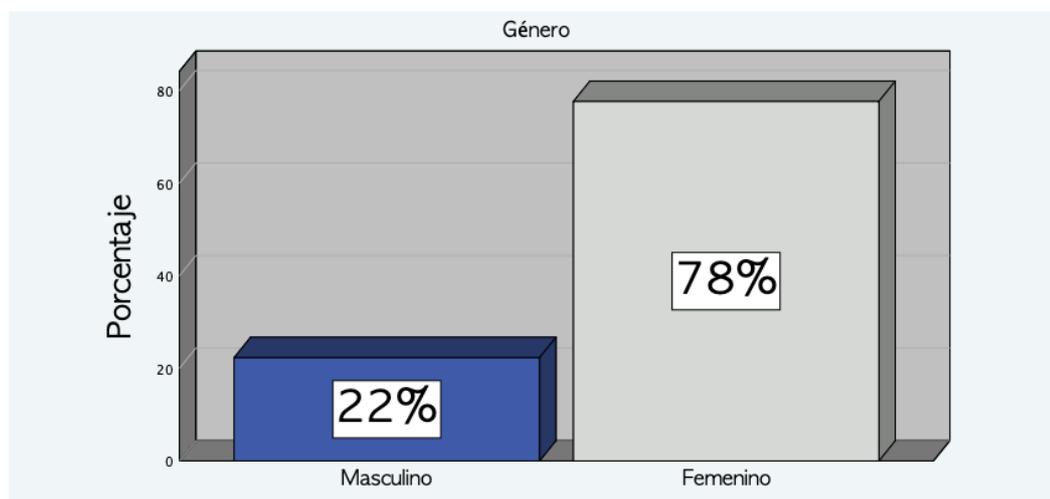
Tabla 23: Género – Representantes legales de los estudiantes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
a	Masculino	56	22,3	22,3
	Femenino	195	77,7	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. “Presidente Alfaro”

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 23: Género - Representantes legales de los estudiantes



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. “Presidente Alfaro”

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Como primer punto, se consultaron datos generales, como por ejemplo el género, en este cuestionamiento se puede visualizar que la mayoría de representantes corresponden al género femenino, mientras que una menor proporción pertenece al género masculino.

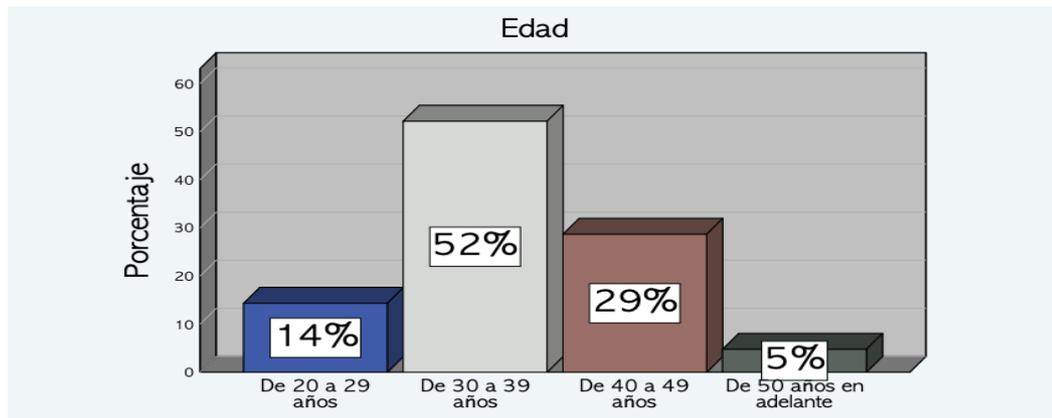
b. Edad

Tabla 24: Edad - Representantes legales de los estudiantes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
b	De 20 a 29 años	36	14,3	14,3
	De 30 a 39 años	131	52,2	66,5
	De 40 a 49 años	72	28,7	95,2
	De 50 años en adelante	12	4,8	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 24: Edad - Representantes legales de los estudiantes



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Continuando con el análisis de los datos generales de los representantes legales de los estudiantes, se puede visualizar que la mayoría de respuestas se concentran en el rango de 20 a 29 años, seguido de los que contestaron que su edad oscila entre los 20 y 49 años, posteriormente se encuentran aquellos que dijeron que su edad comprende entre 20 y 29 años, y con un mínimo porcentaje están los representantes que tienen de 50 años en adelante. Estos resultados sirven como referencia para conocer la edad media de quienes reciben el servicio y que serán beneficiados a través de las estrategias a implementarse.

c. Instrucción

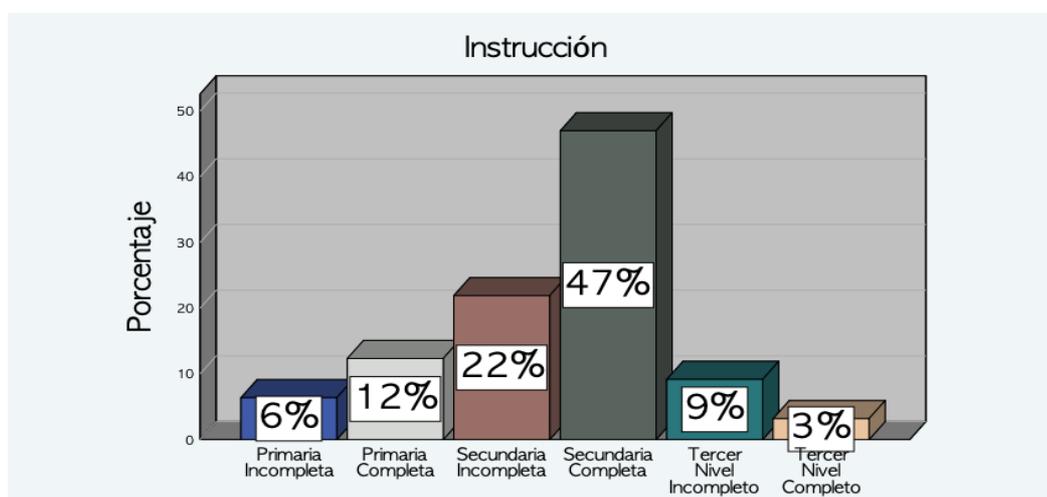
Tabla 25: Instrucción - Representantes legales de los estudiantes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
C	Primaria Incompleta	16	6,4	6,4	6,4
	Primaria Completa	31	12,4	12,4	18,7
	Secundaria Incompleta	55	21,9	21,9	40,6
	Secundaria Completa	118	47,0	47,0	87,6
	Tercer Nivel Incompleto	23	9,2	9,2	96,8
	Tercer Nivel Completo	8	3,2	3,2	100,0
	Total	251	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 25: Instrucción - Representantes legales de los estudiantes



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Se puede observar que la mayoría de encuestados aseguró que ha completado el nivel secundario, un porcentaje menor indicó que estudió ese mismo nivel, pero no completó, luego están aquellos que cumplieron el nivel primario, y al final se ubican los que lograron un tercer nivel de educación completo e incompleto respectivamente.

d. Lugar de residencia

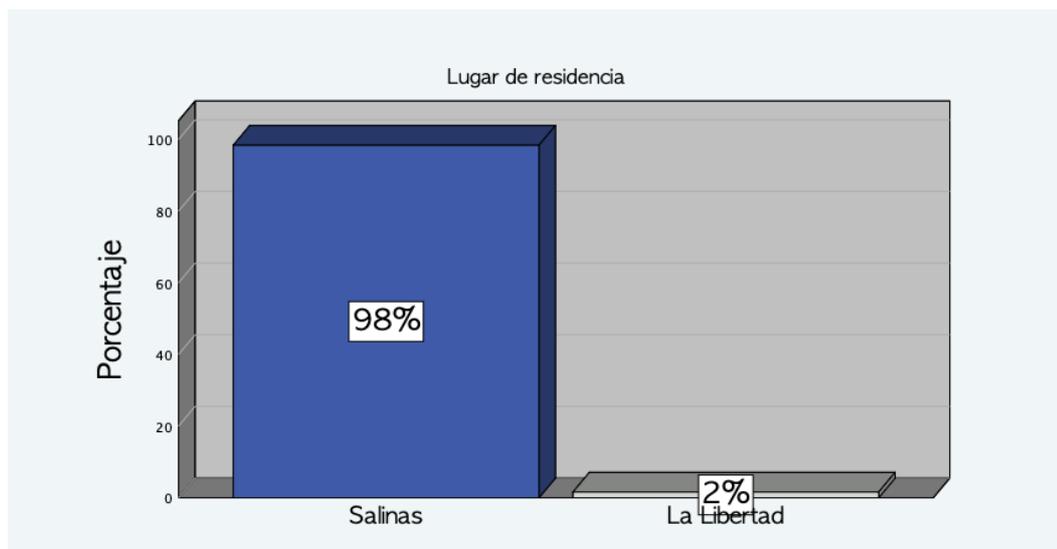
Tabla 26: Lugar de residencia - Representantes legales de los estudiantes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
d	Salinas	247	98,4	98,4
	La Libertad	4	1,6	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 26: Lugar de residencia - Representantes legales de los estudiantes



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Sobre el lugar de residencia de los representantes legales de los estudiantes de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", se evidenció que la mayoría pertenecen al cantón Salinas y sus diferentes barrios o localidades, en tanto que un mínimo porcentaje, aseguró que su vivienda se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, lo que implica que tienen que trasladarse desde este lugar hacia la institución educativa.

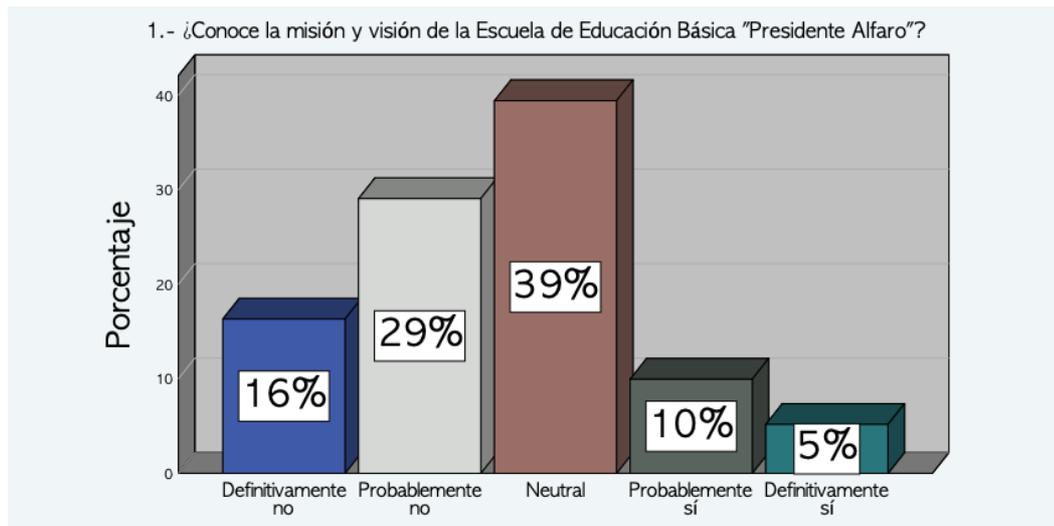
1.- ¿Conoce la misión y visión de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"?

Tabla 27: Conocimiento de visión y misión institucional

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Definitivamente no	41	16,3	16,3
	Probablemente no	73	29,1	45,4
	Neutral	99	39,4	84,9
	Probablemente sí	25	10,0	94,8
	Definitivamente sí	13	5,2	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 27: Conocimiento de visión y misión institucional



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

La misión y visión institucional debe ser socializada a los representantes de los estudiantes. En relación al cuestionario aplicado, incluye una pregunta acerca del tema tratado, se expone que la mayoría de encuestados respondió de neutral, es decir, que es notorio el desconocimiento de estos elementos por parte de los padres de familia.

2.- ¿Considera que las instalaciones donde reciben clases los estudiantes son adecuadas?

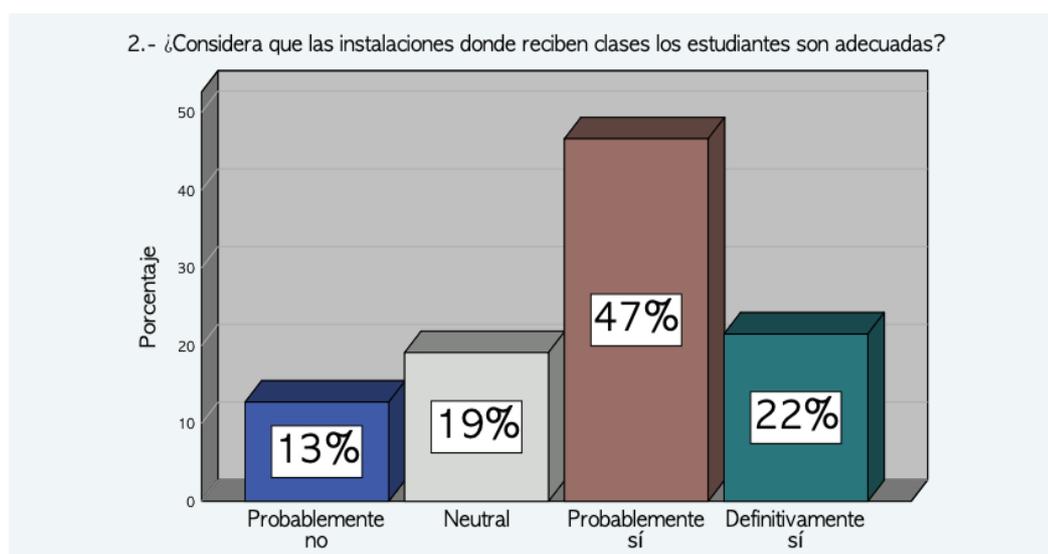
Tabla 28: Infraestructura adecuada

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2	Probablemente no	32	12,7	12,7
	Neutral	48	19,1	31,9
	Probablemente sí	117	46,6	78,5
	Definitivamente sí	54	21,5	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 28: Infraestructura adecuada



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Ante el cuestionamiento, la mayoría aseguró que probablemente sí, seguido de los que dijeron que definitivamente sí, mientras que un menor porcentaje aseguró que probablemente se deben realizar modificaciones para que las instalaciones sean lo suficientemente adecuadas para que el conocimiento recibido por parte de los estudiantes de la institución sea eficiente.

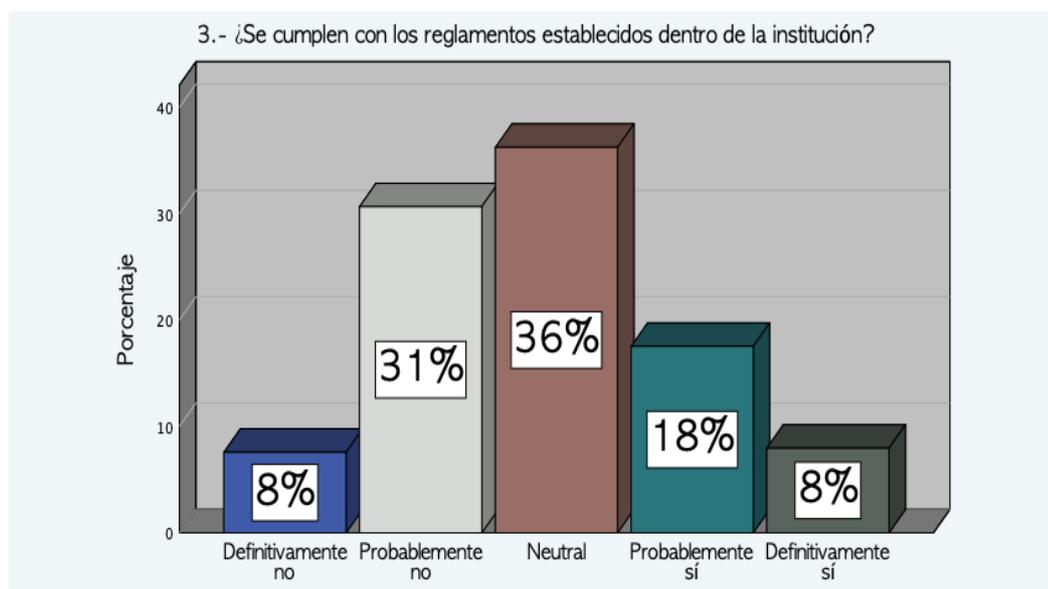
3.- ¿Se cumplen con los reglamentos establecidos dentro de la institución?

Tabla 29: Cumplimiento de reglamentos

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
3	Definitivamente no	19	7,6	7,6
	Probablemente no	77	30,7	38,2
	Neutral	91	36,3	74,5
	Probablemente sí	44	17,5	92,0
	Definitivamente sí	20	8,0	100,0
	Total		251	100,0

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 29: Cumplimiento de reglamentos



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

La mayoría muestran indecisión en sus respuestas, es decir, mientras que otro número considerable aseguró que probablemente no, y una menor cantidad expresó que sí se cumplen los reglamentos. Con estos resultados se puede concluir que, se debe fortalecer el proceso de dirección.

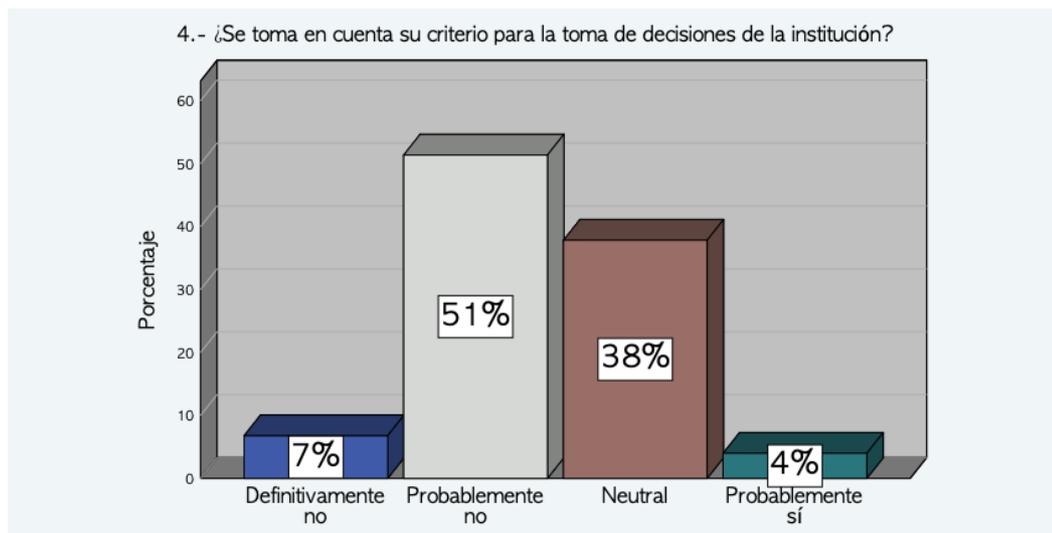
4.- ¿Se toma en cuenta su criterio para la toma de decisiones de la institución?

Tabla 30: Toma de decisiones – representantes legales

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
4	Definitivamente no	17	6,8	6,8
	Probablemente no	129	51,4	58,2
	Neutral	95	37,8	96,0
	Probablemente sí	10	4,0	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. “Presidente Alfaro”
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 30: Toma de decisiones – representantes legales



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. “Presidente Alfaro”
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

La mayoría de encuestados sostuvieron que probablemente no se considera el criterio de los padres de familia, un porcentaje menor en comparación al anterior expresó su criterio de manera neutral, y en contraste a aquello, una menor cantidad de representantes expresaron que probablemente sí han sido partícipes de este proceso. En conclusión, se puede manifestar que se debe incluir el criterio de la sociedad en las actividades que se llevan a cabo en la institución.

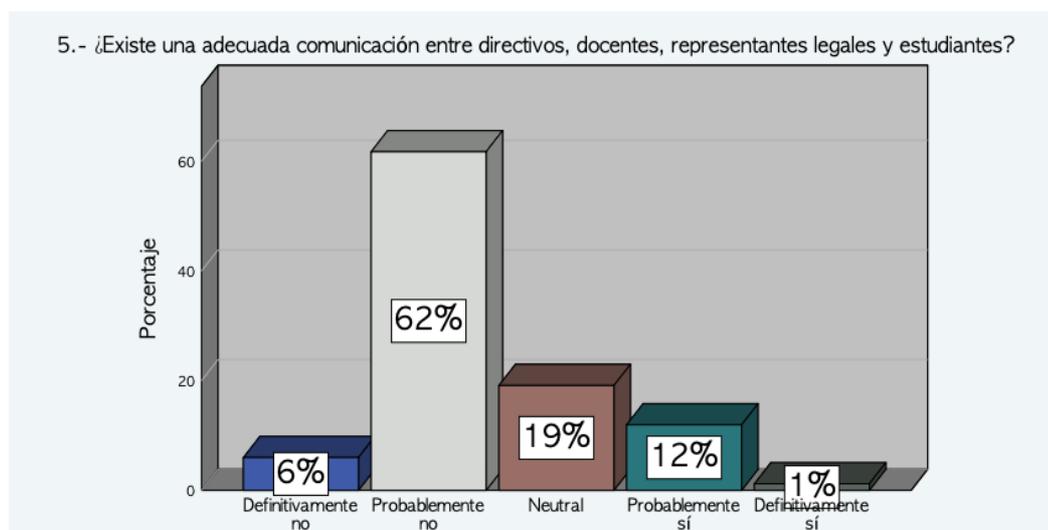
5.- ¿Existe una adecuada comunicación entre directivos, docentes, representantes legales y estudiantes?

Tabla 31: Comunicación estratégica

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	Definitivamente no	15	6,0	6,0
	Probablemente no	155	61,8	67,7
	Neutral	48	19,1	86,9
	Probablemente sí	30	12,0	98,8
	Definitivamente sí	3	1,2	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 31: Comunicación estratégica



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Los encuestados consideran que la comunicación entre padres de familia, docentes, directivos y estudiantes, es efectiva, y los resultados manifiestan que se debe fortalecer los canales de comunicación, puesto que la mayoría de ellos aseguró que probablemente no exista una adecuada comunicación en la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro".

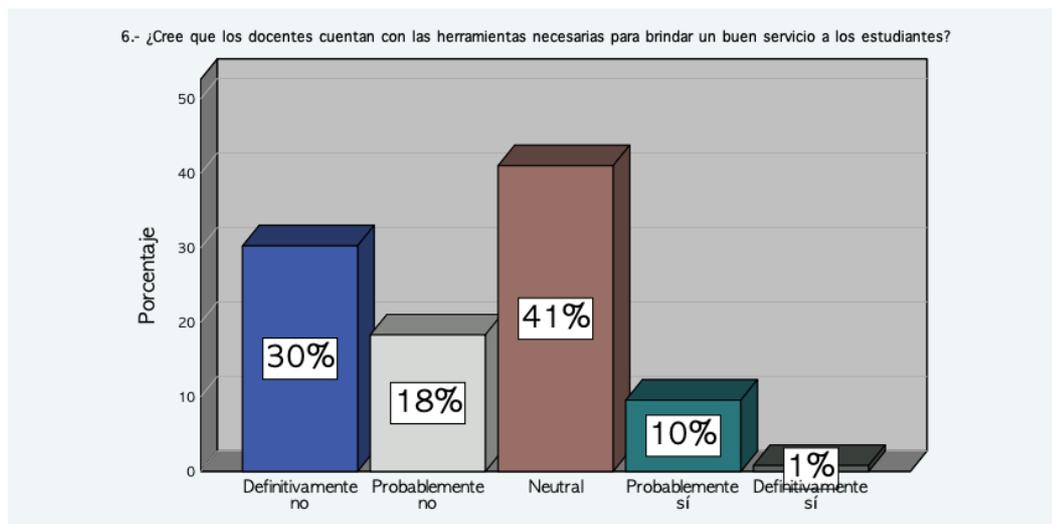
6.- ¿Cree que los docentes cuentan con las herramientas necesarias para brindar un buen servicio a los estudiantes?

Tabla 32: Herramientas adecuadas de los docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
6	Definitivamente no	76	30,3	30,3
	Probablemente no	46	18,3	48,6
	Neutral	103	41,0	89,6
	Probablemente sí	24	9,6	99,2
	Definitivamente sí	2	,8	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 32: Herramientas adecuadas de los docentes



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de padres de familia expresaron un criterio neutral, mientras que un porcentaje similar evidencia que los docentes probablemente no cuentan con las herramientas necesarias para brindar un buen servicio a los estudiantes.

7.- ¿Realiza la institución socializaciones con los representantes legales sobre el cumplimiento de objetivos académicos?

Tabla 33: Feedback Estratégico

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7	Definitivamente no	6	2,4	2,4
	Probablemente no	33	13,1	15,5
	Neutral	145	57,8	73,3
	Probablemente sí	51	20,3	93,6
	Definitivamente sí	16	6,4	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 33: Feedback Estratégico



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

El feedback estratégico también forma parte del Cuadro de Mando Integral, y los representantes de los estudiantes expresaron su criterio sobre las socializaciones que se realizan en la Escuela, y la mayoría de ellos expresaron su criterio de manera neutral, mientras que una cantidad mínima dijo que probablemente si se realizan reuniones pero no con frecuencia.

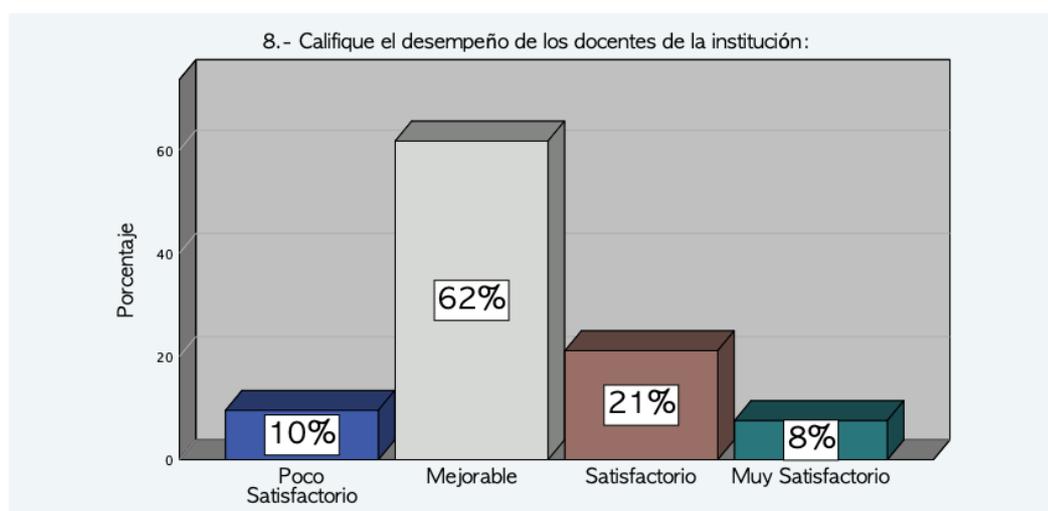
8.- Califique el desempeño de los docentes de la institución:

Tabla 34: Desempeño de docentes

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
8	Poco Satisfactorio	24	9,6	9,6
	Mejorable	155	61,8	71,3
	Satisfactorio	53	21,1	92,4
	Muy Satisfactorio	19	7,6	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 34: Desempeño de docentes



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Se consultó acerca del desempeño de los docentes, y los resultados reflejan que la mayoría de encuestados manifestó que es mejorable, un menor porcentaje dijo que es satisfactorio, mientras que un mínimo porcentaje aseguró que es poco satisfactorio. Concluyendo que se puede mejorar el desempeño docente a través de capacitaciones internas o externas en beneficio de la calidad de Educación dentro de la institución.

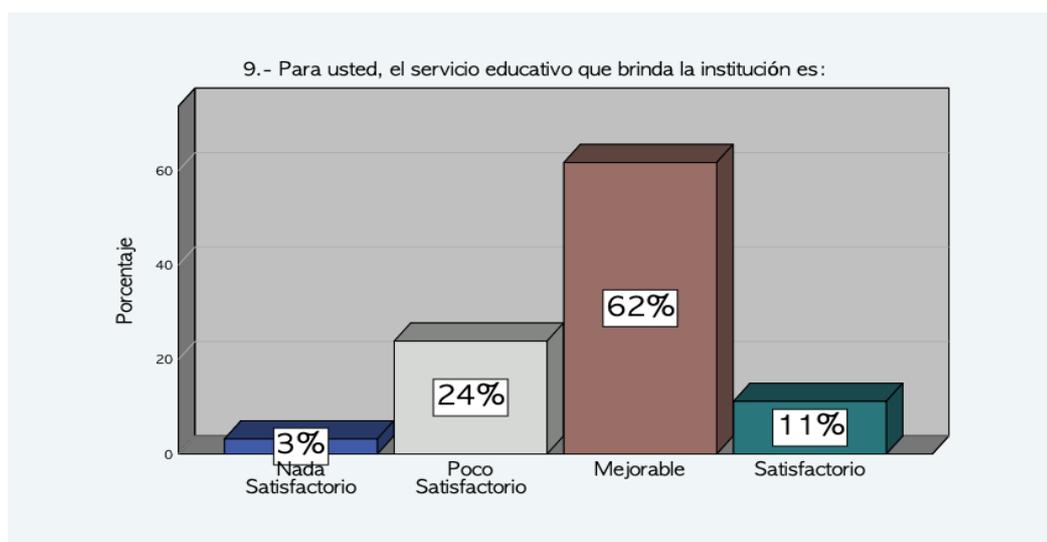
9.- Para usted, el servicio educativo que brinda la institución es:

Tabla 35: Servicio educativo

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9	Nada Satisfactorio	8	3,2	3,2
	Poco Satisfactorio	60	23,9	27,1
	Mejorable	155	61,8	88,8
	Satisfactorio	28	11,2	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 35: Servicio educativo



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

La percepción del servicio educativo, se muestran en la tabla y gráfico, donde se refleja que la mayoría de padres de familia consultados expresaron que es mejorable y también poco satisfactorio, mientras que los porcentajes menores, señalan que es satisfactorio y nada satisfactorio respectivamente. Por lo tanto, es necesario que se implementen estrategias de mejora continua para que el nivel de satisfacción de la sociedad incremente.

10.- ¿Cómo considera la calidad de educación que brinda la institución a sus representados?

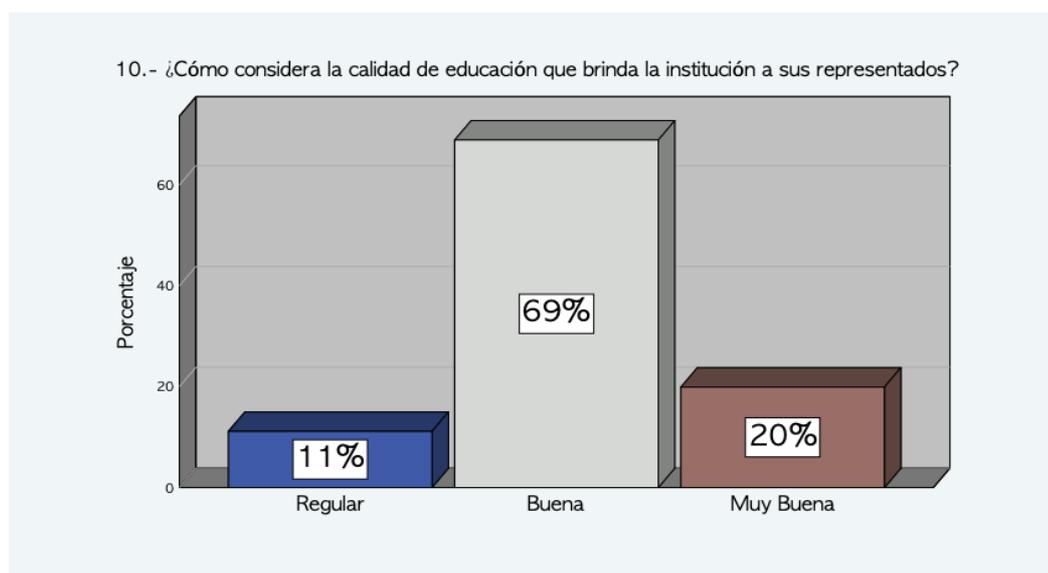
Tabla 36: Calidad de educación

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10	Regular	28	11,2	11,2
	Buena	173	68,9	80,1
	Muy Buena	50	19,9	100,0
	Total	251	100,0	

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 36: Calidad de educación



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Los resultados reflejan que la mayor cantidad de encuestados manifestaron que es buena, y un mínimo porcentaje aseguró que es regular. Sin embargo, de manera general se puede concluir que la calidad de educación es aceptable, pero como todo proceso que busca la excelencia, se deben realizar los cambios necesarios para mejorar las gestiones realizadas.

11.- A continuación, se mencionan varios aspectos que contribuyen el fortalecimiento del proceso educativo de los estudiantes de la institución. De acuerdo a su criterio, califique la importancia que tiene cada uno de ellos:

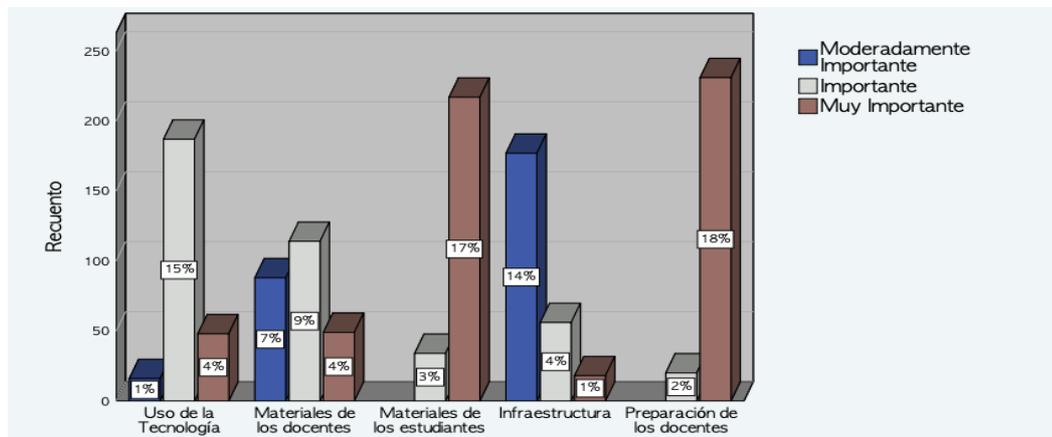
Tabla 37: Aspectos que deben mejorarse para fortalecer el servicio

	Alternativa	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante	Total
11	Uso de la Tecnología	1%	15%	4%	20%
	Materiales de los docentes	7%	9%	4%	20%
	Materiales de los estudiantes	0%	3%	17%	20%
	Infraestructura	14%	4%	2%	20%
	Preparación de los docentes	0%	2%	18%	20%
	Total	22%	33%	45%	100%

Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Gráfico 37: Aspectos que deben mejorarse para fortalecer el servicio



Fuente: Encuesta a representantes legales de los estudiantes de la E.E.B. "Presidente Alfaro"

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Los resultados muestran que, la mayoría considera que el material de los estudiantes y la preparación de los docentes, son elementos muy importantes, mientras que, otro porcentaje asegura que el uso de la tecnología es importante al igual que el material de los docentes, mientras que con un menor porcentaje se encuentran aquellos que dijeron que la infraestructura es un factor moderadamente importante.

3.2 Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron diferentes limitaciones, las mismas que se describen a continuación:

Aplicación de instrumentos de recolección de información: Se elaboraron 3 instrumentos de investigación: ficha de observación, guía de entrevista y cuestionario (encuesta). En el levantamiento de información In-Situ, hubo resistencia por parte de los padres de familia, mientras que la planificación de los docentes y actividades académicas, dificultó la recolección, sin embargo, se pudo cumplir el objetivo.

Recursos económicos: Los recursos económicos son necesarios en todo proceso de investigación, y en varias etapas es necesario realizar un gasto significativo, por lo tanto, es considerado como una limitación.

3.3 Resultados

El análisis de los resultados generales de la investigación se dividió por instrumentos aplicados, considerando los principales aspectos, descritos a continuación:

Resultados de la observación directa: Este instrumento permitió identificar varios aspectos que influyen en la gestión administrativa. Se evidenció que los docentes realizan una planificación en cada curso y esta debe ser cumplida en el tiempo establecido. Además, los docentes no cuentan con las herramientas académicas, didácticas y tecnológicas necesarias para que el servicio de educación, sin embargo, estos trabajan de manera continua para mejorar la calidad.

Por otra parte, se conoció que no se implementan mecanismos de control en las actividades que realizan los docentes de la institución, puesto que cada trabajador es responsable del cumplimiento de objetivos.

Resultados de la entrevista: Por su parte, a través de la entrevista aplicada a directivos de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, se pudo conocer que la institución no cuenta con un plan estratégico actualizado, debido a que vigencia fue para el periodo 2015 – 2018, por lo que requiere su actualización. Además, se conoció que los docentes realizan un Plan Operativo Anual (POA) por cada curso paralelo, el mismo que debe estar orientado al cumplimiento de objetivos. Actualmente, no se cuenta con una herramienta de control de gestión que permita medir la eficiencia del desempeño institucional, sin embargo, los directivos consideran que es una herramienta fundamental para fortalecer el sistema de gestión.

Resultados de la encuesta a docentes: En el caso de los componentes de la etapa de planeación se obtuvo que se necesita realizar actualizaciones en la misión, visión y principios de tal manera que estos se encuentren alineados a los objetivos. De igual manera, en la etapa de organización, en la actualidad, no se cuenta con un Manual de Funciones en donde se especifiquen las responsabilidades y actividades a desempeñar de cada integrante. En la etapa de organización, los docentes manifestaron que existe un nivel medio de liderazgo, en tal virtud, se necesita fortalecer este indicador a través de diferentes estrategias organizacionales, además los docentes no se encuentran lo suficientemente satisfechos en sus labores.

PROPUESTA

3.4 Tema

Cuadro de Mando Integral para Fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

3.5 Antecedentes de la Institución

La Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, es una institución de Educación Básica General Superior, ubicada en la parroquia Carlos Espinoza Larrea, cantón Salinas, tiene 121 años al servicio de la comunidad. En la institución se brinda el servicio de educación primaria desde el nivel Inicial hasta el tercer año de educación media o secundaria.

En el año 2018, se desarrolló la investigación en la institución de Educación Básica General Superior, que registró 722 estudiantes, 29 docentes y 1 directivo administrativo, según datos proporcionados.

A través de un sondeo en el objeto de estudio, con un levantamiento de información preliminar, se pudo obtener los datos necesarios para analizar las causas y efectos de la limitada gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.

3.6 Justificación de la propuesta

La gestión administrativa es un elemento clave en las instituciones, puesto que sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con las metas y objetivos planteados, y contribuir con la mejora continua de los procesos internos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Para poder realizar

adecuadamente la gestión, es necesario que se consideren los factores claves de la planeación, organización, dirección y control.

La presente investigación se sustenta bajo la modalidad de un proyecto con fines académicos, cuyo objetivo general fue determinar el efecto de la inexistencia de un Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

A través del desarrollo de la propuesta se contribuye con el mejoramiento del control de gestión de la institución de tal manera que, se puedan mejorar los procesos ejecutados para brindar un mejor servicio a la sociedad.

El presente modelo de CMI (BSC), se basó mediante las conceptualizaciones realizadas por los autores Kaplan y Norton, quienes desarrollaron las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes (Usuarios o Sociedad), Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Formulándose los objetivos e indicadores, los mismos que deben estar alineados a la misión, visión institucional y principios institucionales.

Esto permitirá en equilibrio a corto, mediano y largo plazo entre los resultados deseados y las iniciativas que permiten alcanzarlos. La idea general del estudio fue desarrollar una estrategia equilibrada entre todos los factores clave de éxito y poner en funcionamiento un proceso dinámico de gestión basado en la mejora continua.

Por ello, resulta necesaria la aplicación del CMI en la institución educativa, puesto que esto permitirá monitorear, de manera progresiva, el nivel de cumplimiento de los objetivos, a través de las cuatro perspectivas mencionadas.

3.7 Diagnóstico

Se pudo evidenciar los siguientes aspectos de la gestión administrativa en el Objeto de Estudio del proyecto de investigación:

Planeación: La Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, no posee un Plan Estratégico Institucional (PEI), actualizado, puesto que el último que se elaboró, abarcó hasta el periodo 2018, por lo tanto, requiere que sea actualizado.

La misión y visión institucional que poseen no han sido actualizadas en los últimos años, de igual manera, es importante, que se haga una reestructuración con la finalidad de que se encuentren alineadas a los objetivos.

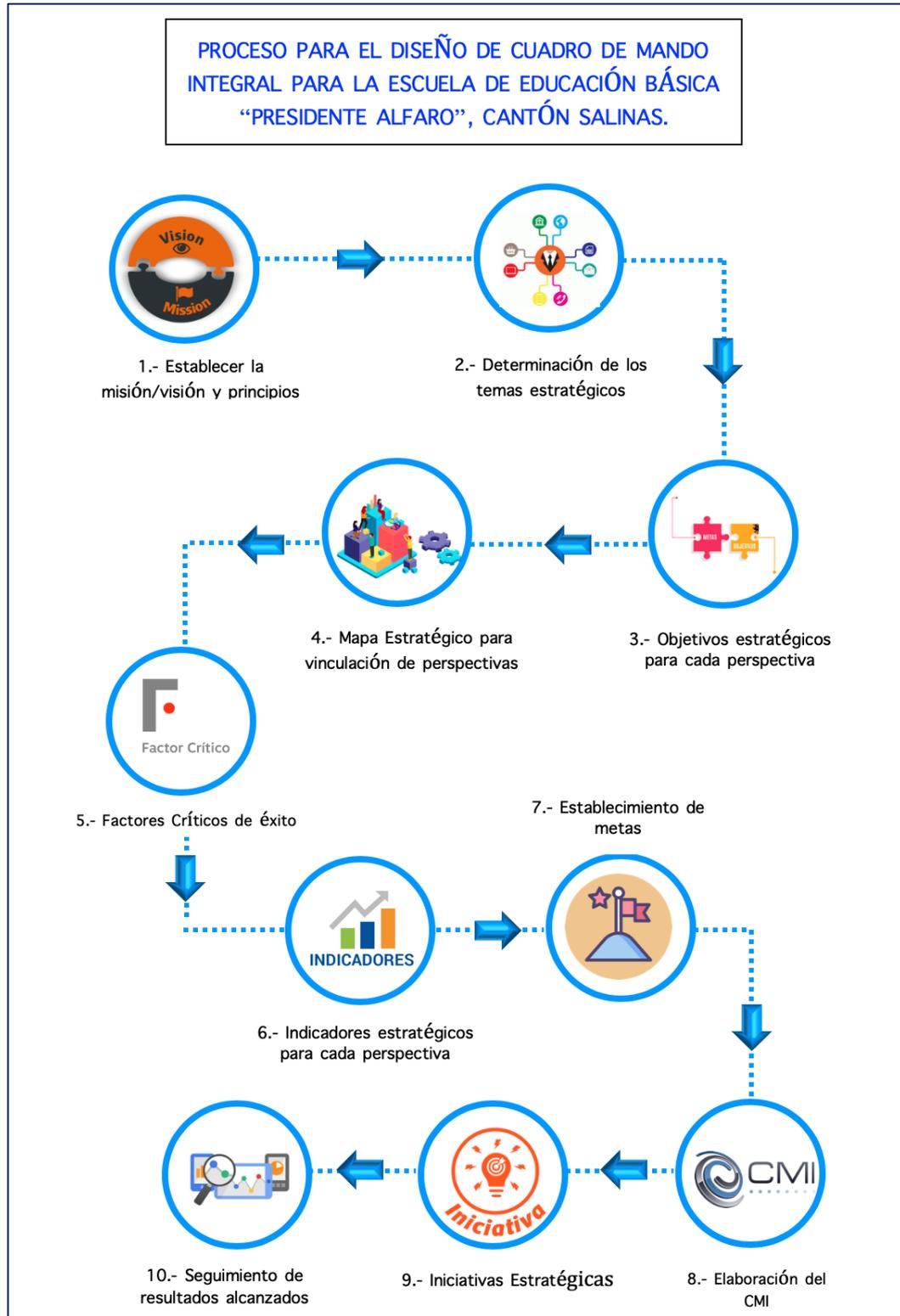
Organización: La institución educativa cuenta con una estructura organizacional, que si bien es cierto, se ha venido desarrollando adecuadamente, requiere de una actualización. Además se pudo conocer que no cuenta con un manual de funciones.

Dirección: Referente al proceso de dirección, intervienen procesos como la motivación y liderazgo. A través de los instrumentos de investigación se constató que los docentes no se encuentran plenamente motivados con su trabajo, lo que requiere de acciones correctivas para incrementar este indicador; mientras que, existe un liderazgo positivo, que puede ser considerado como un punto positivo para la elaboración de estrategias.

Control: Finalmente, se conoció que la institución no cuenta con una herramienta de control de gestión que permita medir y monitorear el nivel de cumplimiento de objetivos. Además, los controles son limitados. En tal virtud, se requiere de un recurso que permita controlar de manera periódica el cumplimiento de metas, y en caso de detectarse desviaciones, establecer los parámetros para corregir.

3.8 Estructura de la propuesta

Figura 16: Estructura de la Propuesta – E.E.B. “Presidente Alfaro”



Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.9 Objetivos de la propuesta

3.9.1 Objetivo general

* Elaborar un Cuadro de Mando Integral para Fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018

3.9.2 Objetivos específicos

* Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” a través del análisis de los resultados de los instrumentos de investigación.

* Desarrollar el Cuadro de Mando Integral considerando todos sus componentes para fortalecer las debilidades evidenciadas a través del diagnóstico situacional.

* Analizar el alcance del Cuadro de Mando Integral propuesto en la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, a través de los resultados presentados.

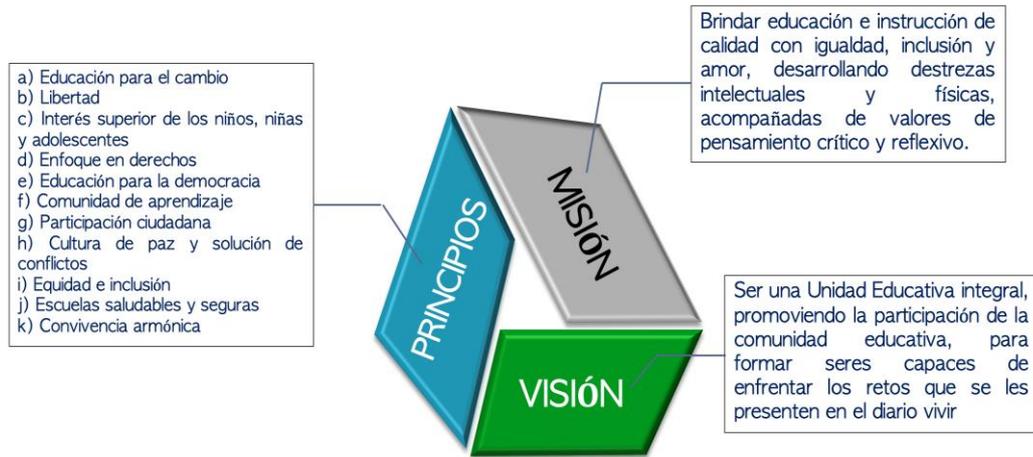
3.10 Desarrollo de la propuesta

3.10.1 Establecer la misión, visión y principios institucionales

El primer paso o componente de la propuesta es el desarrollo de la misión, visión y principios de la institución, de tal manera que estos elementos se encuentren puedan ser cualificables, cuantificables y medibles en el tiempo.

En tal virtud, a continuación se describen los elementos antes mencionados:

Figura 17: Misión, Visión y Principios de la E.E.B. “Presidente Alfaro”



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.10.2 Determinación de los temas estratégicos

La determinación de los temas estratégicos se realizaron considerando, en primer lugar el análisis FODA de la institución educativa y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral que se van a implementar, de tal manera que haya una concordancia entre los objetivos y estrategias a aplicar.

Figura 18: Análisis FODA



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 5: Matriz de Estrategias FODA

Matriz de Estrategias de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"	Fortalezas	Debilidades
	F1. Integración de docentes, directivos y comunidad.	D1.Limitado presupuesto para actividades académicas y administrativas
	F2. Participación eficiente entre directivos y personal docente	D2. Escasa utilización de TIC'S
	F3. Personal docente con experiencia y dispuestos al cambio	D3. Escasas capacitaciones a docentes
	F4. Estudiantes dispuestos a trabajar en equipo	D4. Canales de comunicación poco eficientes
Oportunidades	Estrategias Ofensivas - FO	Estrategias Defensivas - DO
O1. Cursos de actualización profesional	Aumentar las capacitaciones a docentes	Aumentar la motivación laboral
O2. Apoyo de profesionales comprometidos con la educación	Incrementar acciones de mejora continua	Fortalecer los canales de comunicación interna y externa
O3. Participación activa de la sociedad	Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios	Incrementar uso de TIC'S
O4. Integración de líderes comunitarios en beneficio de la institución		
Amenazas	Estrategias de Re-Orientación - FA	Estrategias de Supervivencia - DA
A1. Deserción estudiantil por recursos económicos	Mejorar el índice de retención de estudiantes	Incrementar el nivel de cumplimiento del presupuesto institucional
A2. Recorte presupuestario estatal (despido de docentes)	Generar confianza y credibilidad en los usuarios	Mejorar la eficiencia del uso de los recursos autogestionados.
A3. Limitado mantenimiento vial en las calles de acceso	Reducir el tiempo de espera de atención a usuarios (padres de familia)	Monitorear el cumplimiento del plan estratégico institucional
A4. Inseguridad física (robos)		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.9.3 Objetivos estratégicos

Posteriormente, se realiza la definición de temas estratégicos, obtenidos a través del análisis de la Matriz de Estrategias y basados en las cuatro perspectivas del CMI para la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.

Cuadro 6: Temas Estratégicos del CMI

Tema / Objetivo Estratégico	Perspectiva			
	F	U	PI	A
1.- Monitorear el cumplimiento del plan estratégico institucional			✓	
2.- Fortalecer los canales de comunicación entre docentes, padres de familia y estudiantes de la institución		✓		
3.- Incrementar uso de las TIC'S en docentes				✓
4.- Aumentar las capacitaciones a docentes				✓
5.- Generar confianza y credibilidad en los usuarios a través de la calidad de servicio.		✓		
6.- Mejorar la eficiencia del uso de los recursos autogestionados.	✓			
7.- Incrementar el índice de retención de estudiantes		✓		
8.- Reducir el tiempo de espera de atención a los padres de familia en asuntos estudiantiles.			✓	
9.- Incrementar acciones de mejora continua de los procesos.			✓	
10.- Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios.		✓		
11.- Aumentar motivación laboral				✓
12.- Incrementar el nivel de cumplimiento del presupuesto institucional	✓			

F: Perspectiva Financiera

PI: Perspectiva de los Procesos Internos

U: Perspectiva del Usuario

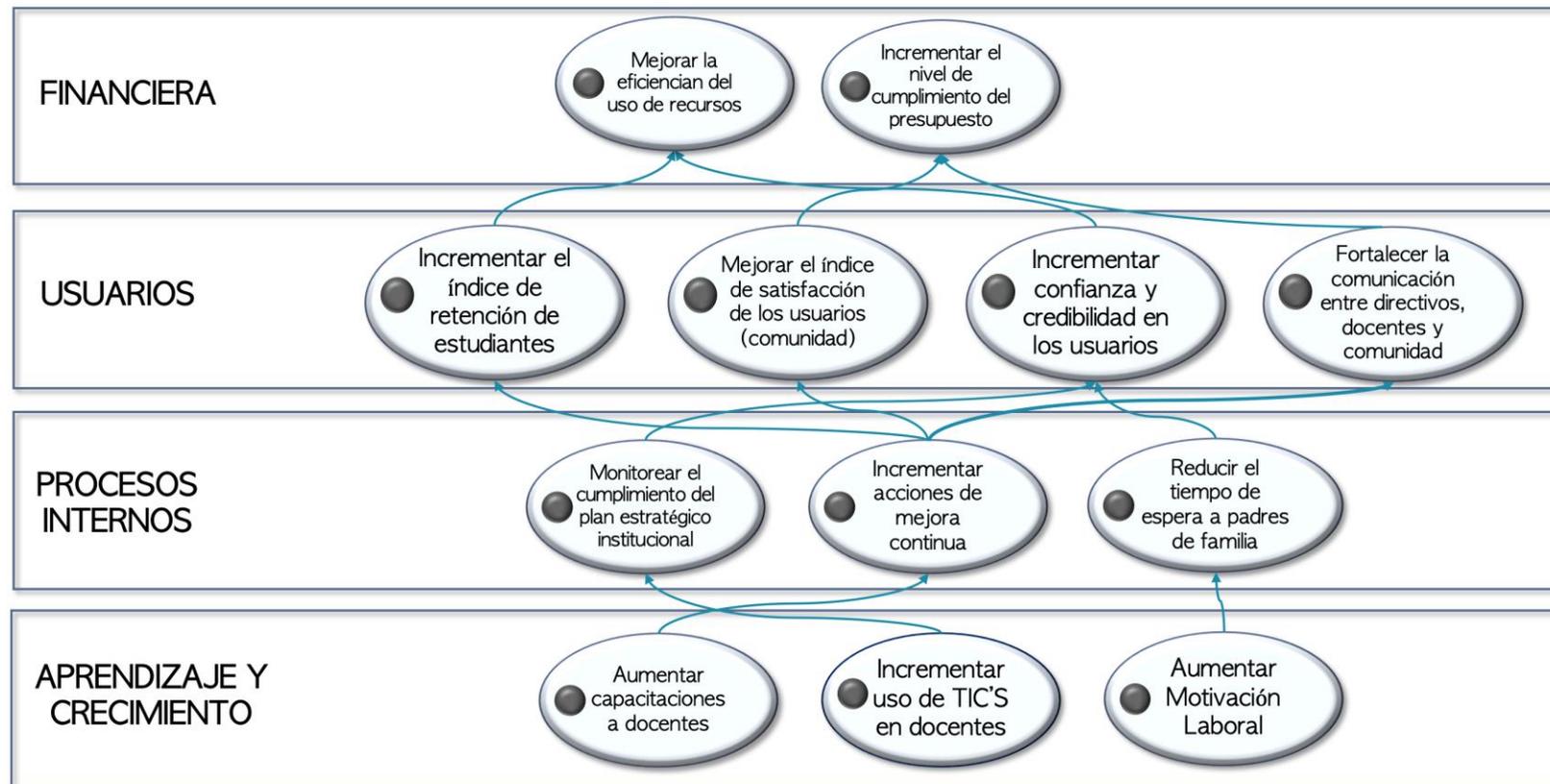
A: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.9.4 Mapa estratégico

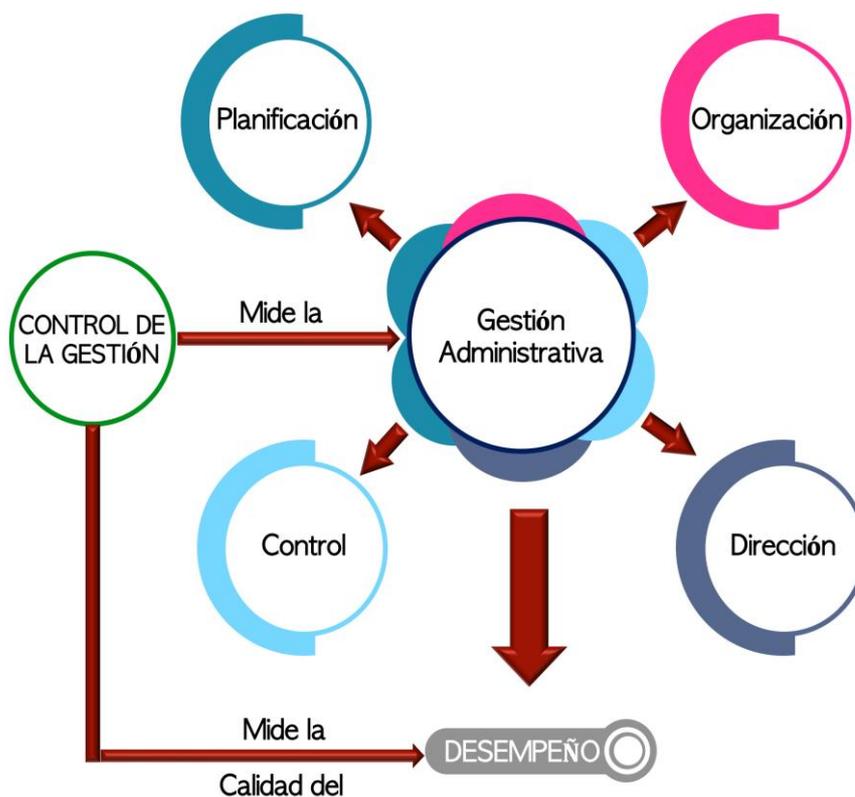
Figura 19: Mapa Estratégico – E.E.B “Presidente Alfaro”



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.9.5 Factores de éxito de la Gestión Administrativa de Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

Figura 20: Factores de éxito de la Gestión Administrativa



*Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir*

Eficacia: Mide el cumplimiento de objetivos y metas de un plan, es decir, la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, será eficaz cuando los resultados esperados sean alcanzados.

Una de las formas de medir la eficacia es a través de los factores claves de la institución, como la satisfacción de los usuarios y la calidad de servicio.

Eficiencia: Un Sistema de Gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de la utilización óptima de los recursos disponibles. Por lo tanto, la gestión administrativa de la institución educativa será eficiente, cuando los resultados sean satisfactorios con la menor cantidad de recursos utilizados.

3.10.6 Indicadores estratégicos

Los indicadores deben proyectar los objetivos que persigue la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro” y la forma en cómo la sociedad percibe el servicio que se brinda. Además, estos permiten las comparaciones en el tiempo con los resultados esperados y deseados.

El número de indicadores puede variar según el nivel del Cuadro de Mando concreto, sin embargo, cada uno de ellos permitirá medir el nivel de eficiencia de la gestión administrativa de la institución. A continuación, se presentan los indicadores de cada perspectiva.

a) Perspectiva Financiera

En el marco de la unidad de análisis, es decir, de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, los indicadores deben responder a las expectativas de las partes interesadas, es decir, tanto de los integrantes de la institución como la sociedad.

Cuadro 7: Indicadores de la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Mejorar la eficiencia del uso de los recursos autogestionados.	Recursos utilizados / Total de recursos
Incrementar el nivel de cumplimiento del presupuesto institucional.	Actividades ejecutadas / Actividades planificadas

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

b) Perspectiva del Usuario

La satisfacción de los usuarios debe ser uno de los principales objetivos de las instituciones públicas, mucho más cuando se pertenece a un sector estratégico

como lo es la educación. Por ello, el presente Cuadro de Mando, está orientado a la satisfacción de la comunidad que recibe el servicio, los objetivos contribuyen de manera positiva al cumplimiento de la visión y misión.

Cuadro 8: Indicadores del Usuario

PERSPECTIVA DEL USUARIO	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Fortalecer los canales de comunicación entre docentes, padres de familia y estudiantes de la institución	No. De asistentes a reuniones / Total de reuniones
Generar confianza y credibilidad en los usuarios a través de la calidad de servicio.	No. De quejas atendidas / Total de quejas
Incrementar el índice de retención de estudiantes	Total de estudiantes – Desertores / Total de estudiantes
Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios.	(Total de usuarios satisfechos / Total de usuarios) * 100

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

c) Perspectiva de los Procesos Internos

En referencia a la perspectiva de los procesos internos, la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, debe asegurar la excelencia operativa de la gestión de los procesos, para ello es conveniente que se realicen constantemente acciones de mejora a cada uno de los procesos que conllevan a la satisfacción del usuario.

Cuadro 9: Indicadores de los Procesos Internos

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Monitorear el cumplimiento el plan estratégico institucional	No. de objetivos cumplidos / Total de objetivos
Reducir el tiempo de espera de atención a los padres de familia en asuntos estudiantiles.	Total de minutos que el usuario esperó para ser atendido / Total de usuarios atendidos.
Incrementar acciones de mejora continua de los procesos.	No. De procesos mejorados / Total de procesos con debilidades identificados

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento brinda la oportunidad a los colaboradores de la institución a fortalecer su formación profesional y personal con base a lo estipulado en las normativas ecuatorianas.

Cuadro 10: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivo Estratégico	Indicadores
Incrementar uso de las TIC'S en docentes	No. de equipos electrónicos / Total de docentes
Aumentar las capacitaciones a docentes	No. de docentes capacitados / Total de docentes
Aumentar motivación laboral	No. de docentes motivados / Total de trabajadores

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.10.7 Establecimiento de metas

Las metas se establecen considerando diversos factores, como por ejemplo, lo que la institución necesita y cuáles son los recursos disponibles que posee para cumplir esos objetivos. Adicionalmente, se deben plantear metas para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Usuario, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

a) Perspectiva Financiera

Cuadro 11: Metas para los Indicadores de la Perspectiva Financiera – OE1

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Periodo: 2020 – 2023	Uso de los recursos			Objetivo: Mejorar la eficiencia del uso de los recursos autogestionados.
Área: Financiera				Frecuencia: Anual
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	≤ 80%	≤ 80%	≤ 80%	≤ 80%
INDICADOR: Recursos utilizados / Total de recursos				
Método de Evaluación (medición): Reportes financieros				

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 12: Metas para los Indicadores de la Perspectiva Financiera – OE2

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Periodo: 2020 – 2023	Cumplimiento del presupuesto			Objetivo: Incrementar el nivel de cumplimiento del presupuesto institucional.
Área: Financiera				Frecuencia: Anual
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%
Rango amarillo	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%
Rango rojo	≤ 90%	≤ 90%	≤ 90%	≤ 90%
INDICADOR: Actividades ejecutadas / Actividades planificadas				
Método de Evaluación (medición): Reportes financieros				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

a) Perspectiva del Usuario

Cuadro 13: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario – OE1

PERSPECTIVA DEL USUARIO				
Periodo: 2020 – 2023	Canales Comunicación			Objetivo: Fortalecer los canales de comunicación entre docentes, padres de familia y estudiantes de la institución.
Área: Usuarios (Atención Ciudadana)				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión Social				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	≤ 80%	≤ 80%	≤ 80%	≤ 80%
INDICADOR: No. De asistentes a reuniones / Total de reuniones				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 14: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario – OE2

PERSPECTIVA DEL USUARIO				
Periodo: 2020 – 2023	Confianza y Credibilidad del Servicio			Objetivo: Generar confianza y credibilidad en los usuarios a través de la calidad de servicio.
Área: Usuarios (Atención Ciudadana)				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión Social				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	≤ 80%	≤ 80%	≤ 80%	≤ 80%
INDICADOR:				
No. De quejas atendidas / Total de quejas				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 15: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario – OE3

PERSPECTIVA DEL USUARIO				
Periodo: 2020 – 2023	Retención de estudiantes			Objetivo: Incrementar el índice de retención de estudiantes.
Área: Usuarios (Atención Ciudadana)				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión Social				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%
Rango amarillo	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%
Rango rojo	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
INDICADOR: Total de estudiantes – Desertores / Total de estudiantes				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 16: Metas para los Indicadores de la Perspectiva del Usuario– OE4

PERSPECTIVA DEL USUARIO				
Periodo: 2020 – 2023	Satisfacción de los usuarios			Objetivo: Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios.
Área: Usuarios (Atención Ciudadana)				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión Social				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%
Rango amarillo	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%
Rango rojo	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
INDICADOR:				
(Total de usuarios satisfechos / Total de usuarios) * 100				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

c) Perspectiva de los Procesos Internos

Cuadro 17: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos – OE1

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Periodo: 2020 – 2023	Cumplimiento del Plan Estratégico			Objetivo: Monitorear el cumplimiento el plan estratégico institucional.
Área: Administrativa – Operativa				Frecuencia: Anual
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%
Rango amarillo	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%
Rango rojo	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
INDICADOR:				
No. de objetivos cumplidos / Total de objetivos				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 18: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos – OE2

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Periodo: 2020 – 2023	Tiempo de espera			Objetivo: Reducir el tiempo de espera de atención a los padres de familia en asuntos estudiantiles.
Área: Administrativa – Operativa				Frecuencia: Mensual
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	< 80%	< 80%	< 80%	< 80%
INDICADOR: Total de minutos que el usuario esperó para ser atendido / Total de usuarios atendidos				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 19: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos – OE3

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Periodo: 2020 – 2023	Mejora Continua			Objetivo: Incrementar acciones de mejora continua de los procesos.
Área: Administrativa – Operativa				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%	96% - 100%
Rango amarillo	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%	91% - 95%
Rango rojo	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
INDICADOR: No. De procesos mejorados / Total de procesos con debilidades identificados				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Cuadro 20: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – OE1

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Periodo: 2020 – 2023	Uso de las TIC'S			Objetivo: Incrementar uso de las TIC'S en docentes.
Área: Formación y Desarrollo del Talento Humano.				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	< 80%	< 80%	< 80%	< 80%
INDICADOR:				
No. de equipos electrónicos / Total de docentes				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 21: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – OE2

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Periodo: 2020 – 2023	CAPACITACIONES			Objetivo: Aumentar las capacitaciones a docentes.
Área: Formación y Desarrollo del Talento Humano.				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	< 80%	< 80%	< 80%	< 80%
INDICADOR:				
No. de docentes capacitados / Total de docentes				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 22: Metas para los Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – OE3

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Periodo: 2020 – 2023	MOTIVACIÓN LABORAL			Objetivo: Aumentar motivación laboral.
Área: Formación y Desarrollo del Talento Humano.				Frecuencia: Quimestral
Responsable: Comisión de Proyectos				Medición: Porcentaje
DEFINICIÓN DE METAS				
Años	2020	2021	2022	2023
Tipo de meta	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual	Mayor o igual
Meta	100%	100%	100%	100%
Rango verde	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%	91% - 100%
Rango amarillo	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%	81% - 90%
Rango rojo	< 80%	< 80%	< 80%	< 80%
INDICADOR:				
No. de docentes motivados / Total de trabajadores				
Método de Evaluación (medición): Reportes administrativos				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.10. 8 Iniciativas Estratégicas

Cuadro 23: Iniciativas Estratégicas para el cumplimiento de los objetivos

	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Plan de Acción	Responsable	Recursos
CONTROL DE RESULTADOS	Financiera	Mejorar la eficiencia del uso de los recursos autogestionados	Ejercer un control eficaz sobre la gestión de los recursos durante la ejecución de actividades que requieran financiamiento.	Comisión de Proyectos	Económicos, Materiales, Humanos
		Incrementar el nivel de cumplimiento del presupuesto institucional	Verificar de manera periódica el cumplimiento de las actividades planificadas en el PEI.	Comisión de Proyectos	Económicos, Materiales, Humanos, Tecnológicos
	Usuarios	Fortalecer los canales de comunicación entre docentes, padres de familia y estudiantes de la institución.	Mejorar la comunicación en los integrantes de la comunidad educativa a través de reuniones para socializar resultados alcanzados y acciones a ejecutar.	Comisión Social	Materiales, Humanos
		Generar confianza y credibilidad en los usuarios a través de la calidad de servicio	Atender y solucionar las quejas y sugerencias de los padres de familia en el menor tiempo posible de tal manera que se evidencie un mejoramiento en la calidad del servicio.	Comisión Social	Humanos, Tecnológicos
		Incrementar el índice de retención de estudiantes	Motivar a los estudiantes desde los primeros niveles para evitar la deserción o cambio a otros establecimientos educativos.	Comisión Social	Materiales, Humanos
		Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios	Complementar la formación académica con actividades recreativas dirigidas a estudiantes y padres de familia.	Comisión Social	Económicos, Materiales, Humanos
	Procesos Internos	Monitorear el cumplimiento el plan estratégico institucional	Monitorear periódicamente el cumplimiento de objetivos institucionales tanto académicas como administrativas.	Comisión de Proyectos	Humanos, Tecnológicos
		Reducir el tiempo de espera de atención a los padres de familia en asuntos estudiantiles	Mejorar la atención a padres de familia y usuarios externos de la institución de manera eficiente, reduciendo los tiempos de espera.	Comisión de Proyectos	Humanos
		Incrementar acciones de mejora continua de los procesos	Realizar y ejecutar estrategias de mejora continua en las diferentes acciones realizadas.	Comisión de Proyectos	Materiales, Humanos
	Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar uso de las TIC'S en docentes	Capacitar a los docentes de la institución en temas de la importancia del uso de la tecnología en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.	Comisión de Proyectos	Económicos, Materiales, Humanos, Tecnológicos
		Aumentar las capacitaciones a docentes	Realizar capacitaciones constantes en temas académicos y administrativos para fortalecer los conocimientos de los docentes	Comisión de Proyectos	Económicos, Materiales, Humanos, Tecnológicos
		Aumentar motivación laboral	Implementar diferentes tipos de reconocimientos (no monetarios) para motivar a los docentes.	Comisión de Proyectos	Materiales, Humanos

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

3.10.9 Elaboración del CMI

Cuadro 24: Cuadro de Mando Integral de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”

BALANCED SCORECARD DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “PRESIDENTE ALFARO”									
	Perspectiva	Área	Responsable	Indicador	Valor actual*	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023
CONTROL DE RESULTADOS	Financiera	Financiera	Comisión de Proyectos	Uso de los recursos	94%	100%	100%	100%	100%
		Financiera	Comisión de Proyectos	Cumplimiento del presupuesto	92%	100%	100%	100%	100%
	Usuarios	Usuarios (Atención Ciudadana)	Comisión Social	Canales de comunicación	89%	100%	100%	100%	100%
		Usuarios (Atención Ciudadana)	Comisión Social	Confianza y credibilidad del servicio	91%	100%	100%	100%	100%
		Usuarios (Atención Ciudadana)	Comisión Social	Retención de estudiantes	94%	100%	100%	100%	100%
		Usuarios (Atención Ciudadana)	Comisión Social	Satisfacción de usuarios	85%	100%	100%	100%	100%
	Procesos Internos	Administrativa - Operativa	Comisión de Proyectos	Cumplimiento del Plan Estratégico	97%	100%	100%	100%	100%
		Administrativa - Operativa	Comisión de Proyectos	Tiempo de espera	91%	100%	100%	100%	100%
		Administrativa - Operativa	Comisión de Proyectos	Mejora continua	82%	100%	100%	100%	100%
	Aprendizaje y Crecimiento	Talento Humano	Comisión de Proyectos	Uso de las TIC'S	79%	100%	100%	100%	100%
		Talento Humano	Comisión de Proyectos	Capacitaciones	90%	100%	100%	100%	100%
		Talento Humano	Comisión de Proyectos	Motivación Laboral	91%	100%	100%	100%	100%

* El valor actual, es ESTIMADO, obtenido a través de la visitas in-situ.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Las iniciativas son planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que se proponen para la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”. Son aquellos planes de actividades inmediatas que ponen en movimiento la estrategia y ayudan a que todo el engranaje de la institución esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos.

De tal manera que, las iniciativas estratégicas definirán de qué manera la labor de cada integrante de la institución educativa, impactará en el cumplimiento de las metas propuestas.

3.10.10 Seguimiento de resultados alcanzados

La Dirección de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, u otra autoridad encargada, es el responsable de la revisión del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard para asegurar su aplicación y cumplimiento. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de introducir acciones correctivas, incluyendo la misión, visión y objetivos.

La revisión se puede ejecutar de manera formal, a través de reuniones con los representantes de la comunidad educativa: directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, de tal manera que se evidencie la participación mancomunada en la toma de decisiones de la institución.

Por otra parte, es necesario mejorar la comunicación interna y externa, puesto que la estrategia debe estar correctamente explicada y extendida por todos los integrantes de la Escuela, con la finalidad que se alcancen los resultados esperados.

Al respecto de la medición, la institución debe tomar la iniciativa de un cambio de mentalidad, puesto que no basta con brindar un buen servicio a los estudiantes ya que al ser una institución estatal, se debe lograr la satisfacción de la comunidad.

Los nuevos modelos de gestión se caracterizan por medir sus activos tangibles e intangibles, incluso intelectuales. Para el aprendizaje institucional y la mejora del servicio, lo primordial es contar con un personal altamente calificado y motivado, de tal manera que se logre crear valor a los usuarios que reciben el servicio que brinda la institución.

La implementación del CMI o BSC, le brindaría transparencia a la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, independientemente que se utilicen diferentes herramientas de control o estrategias de mejora continua, ya que el Cuadro de Mando sería un complemento para visualizar la alineación de la estrategia con la visión, misión y objetivos.

Por lo tanto, el CMI, es una herramienta que permitirá mejorar el control de la gestión en la institución y los procesos que intervienen, llevando un control eficiente para la correcta toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Posterior al desarrollo de la investigación, se concluye lo siguiente:

- Se pudo conocer que la inexistencia de una herramienta de gestión de control conlleva a que los procesos internos de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, no sean ejecutados de manera eficiente, por lo que resulta necesario implementar un Cuadro de Mando que permita monitorear el cumplimiento de objetivos.
- La situación actual de la gestión administrativa de la institución presenta debilidades en sus diferentes procesos: planeación, organización, dirección y control debido a la carencia de un CMI.
- Se pudo evidenciar que la limitada planificación conlleva a que las actividades realizadas no sean cumplidas en el tiempo establecido, lo que conlleva al incumplimiento de objetivos institucionales.
- Los factores que influyen en la limitada organización de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, son: la institución no cuenta con un Manual de Funciones que permita establecer las funciones y responsabilidades de los integrantes y es necesario que se realice una adecuada división del trabajo de tal manera que no haya una sobrecarga laboral.
- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos se pudo determinar que existe un nivel bajo de liderazgo en la institución, lo que influye negativamente en la etapa de dirección del proceso administrativo.

- Finalmente, en la etapa de control se evidenció que no existe un adecuado control en las actividades desarrolladas por parte de los docentes y también por parte de los padres de familia o representantes de la institución lo que genera que no sea posible una medición del cumplimiento de objetivos o metas.
- La propuesta de Cuadro de Mando Integral propuesta para la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, se elaboró de acuerdo a las necesidades evidenciadas a través de los instrumentos de recolección de información aplicadas, es por ello que esta herramienta contiene las cuatro perspectivas básicas: Financiera, Usuarios, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, las mismas que permitirán fortalecer la gestión administrativas de la institución.

RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente:

- Establecer acciones de mejora a través de la aplicación de una herramienta de gestión de control como un Cuadro de Manco Integral para mejorar los procesos internos de la institución.
- Fortalecer el proceso administrativo que se lleva a cabo en la institución a través del trabajo mancomunado entre docentes, padres de familia y estudiantes.
- Reestructurar el proceso de planificación de la institución, considerando factores claves como: misión, visión, objetivos y políticas institucionales, con la finalidad de que las actividades sean cumplidas en el tiempo establecido.
- Elaborar una Manual de Funciones y Responsabilidades que permita distribuir de manera eficiente las actividades a desarrollar por parte del personal docente y administrativo de la institución.
- Capacitar a los integrantes de la institución en temas de liderazgo y trabajo en equipo de tal manera que se pueda fortalecer el proceso de dirección en la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”.
- Establecer estándares de control que permitan medir cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de objetivos y metas institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- Aplicar la propuesta de Cuadro de Mando considerando sus cuatro perspectivas: Financiera, Usuarios, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento con el objetivo de fortalecer la gestión administrativa

BIBLIOGRAFÍA

- 2GC. Active Management. (2017). Balanced Scorecard Usage Survey 2017. Summary of Finding. Obtenido de 2GC. Active Management: <http://www.mxv.in/publications/2017%20Survey%20Document%20final%20180123.pdf>
- Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias (1 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Almuiñas Rivero, J. L., González Meriño, R. F., Morales Batista, D., & Capote Jorge, M. A. (2011). El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva de construcción (1 ed.). La Habana: Editorial Universitaria Cubana.
- Álvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., & Moreno Valverde, S. A. (2011). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. Itson, https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf.
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Obtenido de Página web de la Asamblea Nacional: https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (2011). Ley Orgánica de Educación Intercultural. Obtenido de Ministerio de Educación: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Ley_Organica_de_Educacion_Intercultural_LOEI_codificado.pdf
- Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of University Information Technology Resources With the Malcolm Baldrige Results Criteria for Performance Excellence in Education: A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382-388.
- Bernal, C. A. (2015). Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4 ed.). Colombia: Pearson Educación.

- Cegarra Navarro, J. G., & Martínez Martínez, A. (2018). Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva (1 ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso nas organizações. (3 ed.). México: The McGraw-Hill Companies.
- Choque Larrauri, R. (2016). Planeamiento Estratégico. Utilizando el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) (1 ed.). Miraflores, Perú: Macro.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica (15 ed.). México: Pearson Educación.
- Dess, G. G., Lumpkin, T. G., & Eisner, A. B. (2011). Strategic Management. Text & cases. (8 ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Escuela Europea de Excelencia. (2018). Balanced Scorecard y mejora continua. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/05/balanced-scorecard-mejora-continua/>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2016). Stakeholders. Theory and Practice (3 ed.). New York: Oxford university Press.
- Fuentes Fuentes, M. d., & Cordon Pozo, E. (2016). Fundamentos de dirección y administración de empresas (3 ed.). Madrid: Pirámide.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). México: The McGraw-Hill Companies.
- Hinojosa Pérez, J. A. (2017). El arte de hacer una tesis para pos y pregrado con casos prácticos (1 ed.). Lima: Centro de Producción Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). Contemporary Management (8 ed.). México: The McGraw-Hill Companies.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles (1 ed.). Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). The Balanced Scorecard. Translation into Action (3 ed.). Cambridge: Harvard Business School Press.

- Karami, M. (2017). Development of key performance indicators for academic radiology departments. *International Journal of Healthcare Management*, 10(4), 275-280.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica* (1 ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Mae Rollins, A. (2011). A Case Study: Application of the Balanced Scorecard in Higher Education. Obtenido de Repository of: San Diego State University: http://sdsu-dspace.calstate.edu/bitstream/handle/10211.10/1382/Rollins_Andrea.pdf?sequence=1
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2019). Performance Measure in Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 50-62.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (1 ed.). Madrid: Ediciones Díaz De Santos.
- Ministerio de Educación. (2018). Listado de Instituciones Educativas distribuidas por zona, distrito y circuito. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/>
- Ministerio de Educación. (2019). Distritos Educativos Zona 5. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://educacion.gob.ec/distritos-educativos-zona-5/>
- Ministerio del Interior. (2019). Índices delictuales bajan considerablemente en el DMQ. Obtenido de Ministerio del Interior: <https://www.ministeriointerior.gob.ec/indices-delictuales-bajan-considerablemente-en-el-dmq/>
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo* (1 ed.). México: Pearson Educación.

- Pensemos. (2018). ¿Quién usa el BSC-CMI? Ejemplos del Balanced Scorecard. Obtenido de Gestión Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/quien-usa-el-bsc-cmi-ejemplos-del-balanced-scorecard>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional (1 ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
- Prieto Herrera, J. (2018). Gestión estratégica organizacional (5 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodríguez, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (13 ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Bolívar, M. P., & Ortiz Rodríguez, D. (2014). El cuadro de mando integral y su aplicación al control de la gestión en las Administraciones Públicas (2 ed.). México: Ediciones Deusto.
- RP3 Retail Software. (2018). RP3® BSC: de la estrategia a la acción. Obtenido de RP3 Retail Software: <https://rp3.com.ec/solucion/bsc/>
- Senplades. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: Toda una Vida. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Semplades: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- TiedCom. (2019). Balanced ScoreCard (BSC). Con un enfoque de indicadores confiables. Obtenido de TiedCom – Business Process Control Solution: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Tolosa, L. (2016). Técnicas de mejora continua en el transporte (1 ed.). Madrid: Marge Books.
- Universidad del Pacífico. (2017). Manual de Funciones y Descripción de Cargos. Obtenido de Documento de la organización y estructura de funciones del personal de la Universidad Del Pacífico: http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf

Uribe Macías, M. E., & Reinoso Lastra, J. F. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión (1 ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Vargas Cueva, L. (2010). Principios de Administración (1 ed.). Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.

ANEXOS

Anexo 1: Carta Aval

Anexo 2: Matriz de Consistencia

Cuadro 25: Matriz de Consistencia

Título	Problema General	Objetivos General	Idea a defender	Variable	Dimensiones	Indicadores
Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.			La implementación de un Cuadro de Mando Integral fortalecerá la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018	Cuadro de Mando Integral	Perspectivas del CMI	Financiera
	¿Cuál es el efecto de la inexistencia de un Cuadro de mando integral en la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018?	Determinar el efecto de la inexistencia de un Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018				Cliente
						Procesos Internos
						Aprendizaje y crecimiento
					Procesos del CMI	Clarificar y traducir la visión estratégica
	¿Cuál es el efecto de la limitada planeación estratégica en el cumplimiento de objetivos de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas?	Evaluar el efecto de la limitada planeación estratégica en el cumplimiento de objetivos de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas				Formación y Feedback estratégico
						Planificación y establecimiento de objetivos
						Comunicación
					Elementos del CMI	KPI's
	¿Qué factores influyen en la limitada organización de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas?	Identificar los factores que influyen en la escasa organización de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas				Objetivos
		Iniciativas				
		Planeación	Misión			
¿De qué manera afecta el limitado control en la medición de resultados de gestión de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas?	Explicar el efecto del limitado control en la medición de resultados de la gestión de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas		Visión			
			Objetivos estratégicos			
		Organización	Políticas			
			Estructura organizacional			
			División del trabajo			
		Dirección	Manual de funciones			
			Toma de decisiones			
			Motivación			
		Control	Liderazgo			
¿Cuál es el alcance de un Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas?	Proponer un modelo de cuadro de mando integral que fortalezca la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", mediante su implementación		Establecimiento de estándares			
			Medición y detección de desviaciones			
			Corrección			
			Retroalimentación			

Anexo 3: Matriz de Operacionalización de variables

Cuadro 26: Operacionalización de la variable independiente

Idea a defender	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instruementos
La implementación de un Cuadro de Mando Integral fortalecerá la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.	Cuadro de Mando Integral	El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. (...) Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas	Perspectivas del CMI	Financiera	¿Existen indicadores que permitan medir el nivel cumplimiento del presupuesto de la institución?	Director Institución	Entrevista
				Cliente	¿Cree usted que la sociedad se encuentra conforme con el servicio educativo que brinda la institución?	Docentes	Encuesta
				Procesos Internos	¿Considera que se deben mejorar los procesos internos para brindar un mejor servicio a la sociedad?	Docentes	Encuesta
				Aprendizaje y crecimiento	¿Cree usted que la institución le brinda espacios y/o facilidades para mejorar su formación profesional?	Docentes	Encuesta
			Procesos del CMI	Clarificar y traducir la visión estratégica	¿De qué manera los trabajadores contribuyen al cumplimiento de la visión institucional?	Director Institución	Entrevista
				Formación y Feedback estratégico	¿Cuándo fue la última vez que se revisaron los indicadores definidos en la planeación estratégica?	Director Institución	Entrevista
				Planificación y establecimiento de objetivos	¿Cuál es el proceso que se realiza para establecer los objetivos institucionales?	Director Institución	Entrevista
				Comunicación	De acuerdo a su criterio. ¿Los canales de comunicación son adecuados?	Docentes	Encuesta
			Elementos del CMI	KPI's	¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño que actualmente tiene la institución?	Director Institución	Entrevista
				Iniciativas	¿Se realizan planes de acción o proyectos orientados al cumplimiento de objetivos de la institución?	Director Institución	Entrevista

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Cuadro 27: Operacionalización de la variable dependiente

Idea a defender	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems - Docentes	Instrumentos
La implementación de un Cuadro de Mando Integral fortalecerá la gestión administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro" del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.	Gestión Administrativa	La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. La gestión es una función integradora para coordinar esfuerzos y recursos	Planeación	Misión	¿Cree usted que la misión institucional se alinea a los objetivos estratégicos?	Encuesta
				Visión	¿Cree usted que la visión institucional se alinea a los objetivos estratégicos?	Encuesta
				Objetivos estratégicos	¿Cree usted que los objetivos estratégicos contribuyen al cumplimiento de la visión?	Encuesta
				Políticas	¿Considera que las políticas de la institución le permiten realizar eficientemente sus funciones?	Encuesta
			Organización	Estructura organizacional	De acuerdo a su criterio. ¿Se debería reestructurar la estructura orgánica de la institución para mejorar los procesos internos?	Encuesta
				División del trabajo	¿Las funciones que desempeña son acorde a su puesto de trabajo?	Encuesta
				Manual de funciones	¿Conoce usted si la institución tiene actualmente un manual de funciones?	Encuesta
			Dirección	Toma de decisiones	¿Su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la institución?	Encuesta
				Motivación	¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?	Encuesta
				Liderazgo	¿Cree usted que existe liderazgo en la institución?	Encuesta
			Control	Establecimiento de estándares	¿Existen estándares de control sobre las actividades que se realizan en la institución? (Sí, cuales)	Entrevista
				Medición y detección de desviaciones	¿De qué manera se verifica que los objetivos de la institución se cumplan de acuerdo a lo planificado?	Entrevista
Corrección	¿Qué acciones se realizan para corregir errores en el cumplimiento de objetivos?	Entrevista				
Retroalimentación	¿Cada qué tiempo se realiza un feedback a los trabajadores con respecto al cumplimiento de objetivos?	Entrevista				



Anexo 4: Formato de ficha de observación aplicada

FICHA DE OBSERVACIÓN

DATOS GENERALES	
Nombre de la Institución:	Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"
Tema de investigación:	Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro", cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018
Objetivo:	Indagar la gestión administrativa actual de la Escuela de Educación Básica Presidente Alfaro, a través de la ficha de observación directa el establecimiento de acciones de mejora.
Fecha:	

ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Existe organización en las actividades realizadas por parte de los trabajadores de la institución?			
¿Se evidencian mecanismos de control por parte de los directivos en las actividades que desempeñan los docentes?			
¿Existe una adecuada comunicación entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes?			
¿Cuentan los docentes cuentan con las herramientas académicas y tecnológicas necesarias para el desarrollo de sus actividades?			
¿Es adecuada la infraestructura (aulas, oficinas, servicios sanitarios, etc.) donde realizan sus actividades los docentes de la institución?			
Observaciones Generales:			
Nombre del observador:			

Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica del Sr. JESÚS RAMÍREZ DE LA ROSA, previo a obtener su título de, Ing. en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

¡Gracias por su colaboración!



Anexo 5: Formato de guía de entrevista

ENTREVISTA A PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA “PRESIDENTE ALFARO”, DEL CANTÓN SALINAS

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: _____

Entrevistado (nombre y cargo dentro de la institución):

Introducción:

La investigación titulada “Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018”, se realiza con la finalidad de contribuir con la institución a fortalecer sus procesos internos y brindar un mejor servicio educativo. En torno a esto, se escogió a los directivos de la institución, quienes a través de sus conocimientos y experiencia dentro del objeto de estudio dotarán de información relevante para el desarrollo de la investigación.

Características de la entrevista:

La entrevista es confidencial, única y exclusivamente para fines académicos y tendrá una duración estimada de quince minutos.

Preguntas

1.- ¿Cuenta la institución con un plan estratégico actualizado?

2.- ¿Cuál es el proceso que se realiza para establecer los objetivos institucionales?



3.- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño que actualmente tiene la institución?

4.- ¿Cuándo fue la última vez que se revisaron los indicadores definidos en la planeación estratégica?

5.- ¿De qué manera los trabajadores contribuyen al cumplimiento de la visión institucional?

6.- ¿Existen indicadores estratégicos que permitan medir el nivel cumplimiento del presupuesto de la institución?

7.- ¿Se realizan planes de acción o proyectos orientados al cumplimiento de objetivos de la institución?

8.- ¿De qué manera se verifica que los objetivos de la institución se cumplan de acuerdo a lo planificado?



9.- ¿Existen estándares de control sobre las actividades que se realizan en la institución?
(Sí, cuales)

10.- ¿Qué acciones se realizan para corregir errores en el cumplimiento de objetivos?

11.- ¿Cada qué tiempo se realiza un feedback a los trabajadores con respecto al cumplimiento de objetivos?

12.- ¿Qué software o herramienta tecnológica se utiliza para medir el desempeño de la institución?

13.- ¿De qué manera considera que contribuye una herramienta de gestión en los procesos administrativos de la institución?

Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica del Sr. JESÚS RAMÍREZ DE LA ROSA, previo a obtener su título de, Ing. en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

¡Gracias por su colaboración!



Anexo 6: Formato de encuesta

ENCUESTA A DOCENTES

Buenos días (tardes):

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional denominado “Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.”

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le tomarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción; otras son de varias opciones.

INSTRUCCIONES:

Lea o escuche atentamente al cuestionamiento para responder de acuerdo a su conocimiento de forma sincera.

- La encuesta consta de 18 preguntas
- Si tiene alguna duda consulte al encuestador
- La información que proporcione es confidencial
- Los resultados de la encuesta son solamente para fines académicos

DATOS GENERALES

Género	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>
LGBTI	<input type="checkbox"/>

Edad	
De 20 a 29 años	<input type="checkbox"/>
De 30 a 39 años	<input type="checkbox"/>
De 40 a 49 años	<input type="checkbox"/>
De 50 a 59 años	<input type="checkbox"/>
Más de 60 años	<input type="checkbox"/>

Instrucción	
Tercer Nivel Completo	<input type="checkbox"/>
Tercer Nivel Incompleto	<input type="checkbox"/>
Cuarto Nivel Completo	<input type="checkbox"/>
Cuarto Nivel Incompleto	<input type="checkbox"/>
PHD	<input type="checkbox"/>

Lugar de residencia	
Salinas	<input type="checkbox"/>



La Libertad	
Santa Elena	

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	Neutral	Probablemente sí	Definitivamente sí

Ítems	1	2	3	4	5
1.- ¿Cree que la misión institucional se alinea a los objetivos estratégicos?					
2.- ¿Piensa que la visión institucional se alinea a los objetivos estratégicos?					
3.- ¿Contribuyen los objetivos estratégicos al cumplimiento de la visión?					
4.- ¿Considera que las políticas de la institución le permiten realizar eficientemente sus funciones?					
5.- De acuerdo a su criterio. ¿Se debería reestructurar la estructura orgánica de la institución para mejorar los procesos internos?					
6.- ¿Las funciones que desempeña son acorde a su puesto de trabajo?					
7.- ¿Conoce si la institución tiene actualmente un manual de funciones?					
8.- ¿Su criterio es tomado en cuenta para la toma de decisiones de la institución?					
9.- ¿Existe liderazgo en la institución?					
10.- Según su opinión, ¿se encuentra conforme la sociedad con el servicio educativo que brinda la institución?					
11.- ¿Se deberían mejorar los procesos internos para brindar un mejor servicio a la sociedad?					
12.- ¿Considera que la institución le brinda espacios y/o facilidades para mejorar su formación profesional?					



13.- De acuerdo a su criterio. ¿Los canales de comunicación son adecuados?					
14.- ¿Se deberían mejorar aspectos relacionados con el servicio, uso de la tecnología e innovación?					

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Neutral	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho

Ítems	1	2	3	4	5
15.- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?					

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy importante

Ítems	1	2	3	4	5
16.- ¿Cuán importante es para la institución contar una herramienta que permita medir cumplimiento de objetivos?					

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	Neutral	Probablemente sí	Definitivamente sí

Ítems	1	2	3	4	5
17.- ¿Cree que es necesario que se implemente una herramienta que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa de la institución?					
18.- ¿Estaría de acuerdo en trabajar con planes de acción y proyectos para mejorar su desempeño y fortalecer el servicio educativo?					



ENCUESTA A REPRESENTANTES LEGALES DE LOS ESTUDIANTES

Buenos días (tardes):

Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional denominado “Cuadro de Mando Integral para fortalecer la Gestión Administrativa de la Escuela de Educación Básica “Presidente Alfaro”, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.”

Universidad Estatal Península de Santa Elena

Quisiera pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no le tomarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción; otras son de varias opciones.

INSTRUCCIONES:

Lea o escuche atentamente al cuestionamiento para responder de acuerdo a su conocimiento de forma sincera.

- La encuesta consta de 11 preguntas
- Si tiene alguna duda consulte al encuestador
- La información que proporcione es confidencial
- Los resultados de la encuesta son solamente para fines académicos

DATOS GENERALES

Género	
Masculino	
Femenino	
LGBTI	

Edad	
De 20 a 29 años	
De 30 a 39 años	
De 40 a 49 años	
De 50 a 59 años	
Más de 60 años	

Instrucción	
Primaria Incompleta	
Primera Completa	
Secundaria Incompleta	
Secundaria Completa	
Tercer Nivel Incompleto	
Tercer Nivel Completo	
Cuarto Nivel	

Lugar de residencia	
Salinas	



La Libertad	
Santa Elena	

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Definitivamente no	Probablemente no	Neutral	Probablemente sí	Definitivamente sí

Ítems	1	2	3	4	5
1.- ¿Conoce la misión y visión de la Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"?					
2.- ¿Considera que las instalaciones donde reciben clases los estudiantes son adecuadas?					
3.- ¿Se cumplen con los reglamentos establecidos dentro de la institución?					
4.- ¿Se toma en cuenta su criterio para la toma de decisiones de la institución?					
5.- ¿Existe una adecuada comunicación entre directivos, docentes, representantes legales y estudiantes?					
6.- ¿Cree que los docentes cuentan con las herramientas necesarias para brindar un buen servicio a los estudiantes?					
7.- ¿Realiza la institución socializaciones con los representantes legales sobre el cumplimiento de objetivos académicos?					

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Nada Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Mejorable	Satisfactorio	Muy Satisfactorio

Ítems	1	2	3	4	5
8.- Califique el desempeño de los docentes de la institución:					



9.- Para usted, el servicio educativo que brinda la institución es:

--	--	--	--	--	--

Marque con una **X** según su opinión, sabiendo que:

1	2	3	4	5
Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente

Ítems	1	2	3	4	5
10.- ¿Cómo considera la calidad de educación que brinda la institución a sus representados?					

11.- A continuación, se mencionan varios aspectos que contribuyen el fortalecimiento del proceso educativo de los estudiantes de la institución. De acuerdo a su criterio, califique la importancia que tiene cada uno de ellos:

Ítems	Muy Importante	Importante	Moderadamente importante	De poca importancia	Nada importante
Uso de la tecnología					
Materiales de los docentes					
Materiales de los estudiantes					
Infraestructura					
Preparación de los docentes					

Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica del Sr. JESÚS RAMÍREZ DE LA ROSA, previo a obtener su título de, Ing. en Administración de Empresas, título gestionado en la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 7: Presupuesto

PRESUPUESTO		
RECURSOS	DESCRIPCIÓN	VALOR
TECNOLÓGICOS	Laptop	750,00
	Internet	40,00
	Impresora	300,00
	Resma de hojas	12,00
HUMANOS	Revisión de Gramatólogo	100,00
ECONÓMICOS	Movilización	50,00
	Refrigerios	30,00
TOTAL		1282,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ramírez De La Rosa Jesús Wladimir

Anexo 8: Cronograma del trabajo de titulación

ACTIVIDADES	CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA "PRESIDENTE ALFARO", CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018.																											TOTALES				
	2019																															
	JUNIO							JULIO							AGOSTO							SEPTIEMBRE										
	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M	J	M			J	M	
	05	06	12	13	19	20	26	27	03	04	10	11	17	18	24	25	31	01	07	08	14	15	21	22	27	28	04			05	11	
	1 Se	2 Se	2 Se	3 Se	3 Se	4 Se	4 Se	5 Se	5 Se	6 Se	6 Se	7 Se	7 Se	8 Se	8 Se	9 Se	9 Se	10 Se	10 Se	11 Se	11 Se	12 Se	12 Se	13 Se	13 Se	14 Se	14 Se	15 Se	15 Se	TOTAL MES	TOTAL ACUM. M.	
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	54	56	58	60			
	3,33 3	6,6 7	10	13,3 3	16, 7	20	23,3 3	26,6 7	30	33,3 3	36,6 7	40	43,3 3	46,6 7	50	53,3 3	56,6 7	60	63,3 3	66,6 7	70	73,3 3	76, 7	80	83,3 3	90	93,3 3	96,6 7	10 0			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
1) INTRODUCCIÓN Y MARCO CONTEXTUAL - PROBLEMA	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.																												
2) MARCO TEÓRICO					2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.																						12	20
3) MATERIALES Y MÉTODOS											2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.															14	34
4) RESULTADOS Y DISCUSIÓN																		2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.									10	44
5) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																							2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.						6	50
6) PROPUESTA																										4 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.	2 Hrs.		10	60

Anexo 9: Evidencia fotográfica



Descripción: Escuela de Educación Básica "Presidente Alfaro"



Descripción: Levantamiento de información en la Unidad de Análisis.



Descripción: Aplicación de encuestas a padres de familia de la institución.