

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SAN JOSÉ**

**ADRIANA MARÍA CASTRILLÓN BARRERA
JULIÁN DAVID AVENDAÑO ARBOLEDA
LUZ BIBIANA SÁNCHEZ HENAO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
BELLO
2014**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
SAN JOSÉ**

**ADRIANA MARÍA CASTRILLÓN BARRERA
JULIÁN DAVID AVENDAÑO ARBOLEDA
LUZ BIBIANA SÁNCHEZ HENAO**

**Trabajo exigido como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Educativa**

**LILIANA PATRICIA RESTREPO MEDINA
Asesora**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
BELLO
2014**

Nota de aprobación

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

Bello (Ant) 30 de junio de 2014

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre/Madre Celestial quien todo lo proporciona. A la Institución Educativa San José, a su Rectora María Eugenia Mira Ríos y a su Equipo de Calidad. A los docentes de UNIMINUTO que tanto colaboraron con nuestro quehacer académico.

DEDICATORIA

Con gran amor, a nuestras familias, pues sin su apoyo hubiera sido imposible finalizar satisfactoriamente esta nueva etapa de nuestra formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	13
1.1 Reseña histórica	13
1.2 Elementos corporativos	15
1.2.1 Misión	15
1.2.2 Visión	15
1.2.3 Valores	15
1.3 Portafolio de servicios	15
1.4 Área problemática	16
1.5 Formulación del problema	19
2 OBJETIVOS	20
2.1 Objetivo general	20
2.2 Objetivos específicos	20
3 JUSTIFICACIÓN	21
4 MARCO TEÓRICO	23
4.1 Marco de referencia	23
4.2 El proceso administrativo y su articulación con el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica	32
4.2.1 Proceso administrativo	32
4.2.2 Control organizacional	33
4.2.3 Dirección estratégica	35
4.2.4 Estrategia	35
4.2.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)	36
4.2.6 Calidad	37
4.3 Marco conceptual	37
4.3.1 Proceso administrativo	37
4.3.2 Control organizacional	38

4.3.3	Dirección estratégica	38
4.3.4	Estrategia	38
4.3.5	Cuadro de Mando Integral (CMI)	39
4.3.6	Calidad	39
5	DISEÑO METODOLÓGICO	40
5.1	Enfoque	40
5.2	Tipo de investigación	41
5.3	Población y muestra	41
5.4	Técnicas de recolección de información	42
5.4.1	Encuesta	42
5.5	Fuentes de información	42
5.5.1	Fuentes de información primaria	42
5.5.2	Fuentes de información secundaria	42
5.5.3	Fuentes de información terciaria	43
5.6	Unidades de análisis	43
5.6.1	Proceso administrativo	43
5.6.2	Control organizacional	43
5.6.3	Dirección estratégica	43
5.6.4	Estrategia	44
5.6.5	Cuadro de Mando Integral (CMI)	44
5.6.6	Calidad	45
6	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	46
6.1	Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI)	46
6.1.1	Análisis situacional	46
6.1.2	Cuadro estratégico	48
6.2	Objetivos estratégicos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)	49
6.2.1	Definición de los objetivos estratégicos de cada perspectiva	49
6.2.2	Asignación de metas estratégicas	52
6.3	Indicadores de gestión	53
6.3.1	Indicadores de la gestión directiva	54
6.3.2	Indicadores de la gestión académica	54
6.3.3	Indicadores de la gestión administrativa y financiera	55
6.3.4	Indicadores de la gestión de comunidad y convivencia	55

CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA.	47
Tabla 2. Cruce estratégico.	48
Tabla 3. Indicadores de la gestión directiva.	54
Tabla 4. Indicadores de la gestión académica.	54
Tabla 5. Indicadores de la gestión administrativa y financiera.	55
Tabla 6. Indicadores de la gestión de comunidad y convivencia.	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultados de la encuesta para la gestión directiva.	50
Gráfico 2. Resultados de la encuesta para la gestión académica.	50
Gráfico 3. Resultados de la encuesta para la gestión administrativa y financiera.	51
Gráfico 4. Resultados de la encuesta para la gestión de comunidad y convivencia.	51

INTRODUCCIÓN

La medición de los procesos en cualquier organización, da cuenta de cómo ésta, ejecuta sus actividades conforme a la planeación estratégica que la dirección debe llevar a cabo. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta estratégica que le permite entonces, visualizar bajo diferentes perspectivas cómo la organización puede mejorar sus procesos permanentemente en pos del crecimiento organizacional y de todos sus integrantes.

Las instituciones educativas no son ajenas a la medición de los procesos, por el contrario, están llamadas a organizarse y operar conforme a altos estándares de desempeño. Bajo este contexto, la Institución Educativa San José siguiendo su lema *“En busca de la Excelencia Educativa”*, ha querido hacer una apuesta por la calidad educativa a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el cual se viene gestando desde el año 2013.

Por lo anterior, la Institución en alianza con su equipo de calidad y el equipo de investigadores se propuso implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que sirva como herramienta para medir sus procesos, teniendo en cuenta sus factores clave de éxito.

Para llevar a cabo dicho cometido, el equipo de trabajo se sirvió de una encuesta a la comunidad educativa como instrumento de análisis; es decir, se tuvo en cuenta a estudiantes, docentes, directivos docentes y padres de familia, quienes con su valioso aporte permitieron que se pudiera realizar un análisis situacional de la Institución educativa. Los resultados del análisis se vaciaron en un cuadro estratégico de donde nacieron, a través de un cruce, unas estrategias que el equipo directivo consideró pertinentes. Éstas fueron ligadas a unos objetivos estratégicos a la luz de las cuatro perspectivas que propone el Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, usuario, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Posteriormente se plantearon unas metas estratégicas y se diseñaron unos indicadores de desempeño que tienen como fin analizar el cumplimiento de las mismas o la desviación que puedan tener en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Afortunadamente, el equipo de investigadores pudo hallar una institución comprometida con la calidad educativa como es la San José, que a través de un equipo humano altamente competente, se ha puesto al servicio de la educación colombiana con amor y responsabilidad.

1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La información que se detalla a continuación hace parte de la presentación en contexto de la Institución Educativa San José. Si se requiere mayor profundización, está disponible en el siguiente portal: www.sanjoseitagui.edu.co.

1.1 Reseña histórica

La Institución Educativa fue fundada en el Gobierno de Guillermo León Valencia, bajo la ordenanza 30 en noviembre 1963, e inició labores en febrero del año 1964 con el nombre de LICEO DEPARTAMENTAL FEMENINO, nombre que la posicionó como la única institución femenina oficial y comprometida en la formación de valores y modales para las jóvenes del municipio de Itagüí creando un lazo de credibilidad alta con las familias.

En 1968 cuando el Ministerio de Educación Nacional entra a crear los centros técnicos de formación para el trabajo, la institución cambia de nombre por LICEO TECNICO COMERCIAL, bajo la ordenanza # 30 de 1968, graduando su primera promoción en 1970 como Secretarias Auxiliares en Contabilidad, generando una gran oferta educativa para un municipio industrial como Itagüí y obteniendo la institución y sus egresadas una gran demanda.

Las instituciones de educación por ley general se volvieron mixtas, pero por tradición y cultura itagüiseña conservó su población femenina, pasando a llamarse en 1993, Instituto de Bachillerato de Itagüí y se crea el nivel media técnica. Surge el lema *“En busca de la excelencia educativa”*. Se crea una empresa didáctica se articula la ética a la formación profesional; se transversalizan los proyectos teniendo en cuenta la formación de roles en la empresa, el trabajo colaborativo y se empieza a gestar el posicionamiento de la institución en el municipio de Itagüí.

En 2002 cambia definitivamente su nombre a Institución Educativa San José. Bajo la Ley 715 se fusionan la sede principal con la sede de la escuela; se fortalece el nivel media técnica con énfasis en comercio y media académica ofreciendo un grupo con énfasis en inglés y francés. Las estudiantes, los padres y la institución interactúan con las empresas para hacer posible las prácticas de lo aprendido. Se crean muestras empresariales. Se educa en la convicción de la norma. Las egresadas dan testimonio de lo aprendido en las universidades y en sus campos laborales.

En el año 2005 se realiza el proceso de articulación con el SENA, teniendo como base las necesidades de la comunidad educativa y certificando en diferentes salidas ocupacionales, educando en la ética profesional y empresarial.

Para el 2012 la institución alcanza el nivel más alto de acuerdo al ICFES, ubicándose en *Muy Superior*.

En 2014 la Institución Educativa San José cumple 50 años de labor educativa, es galardonada con el Honor al Mérito Educativo en el orden nacional con la Gran Cruz Comendador de la Democracia Simón Bolívar, en el orden departamental con la Medalla “Jorge Robledo Ortiz” y la Medalla Cacique Bitagui en el orden municipal. Continúa proyectándose como la mejor institución oficial del municipio de Itagüí. Implementa el proceso de Acreditación en Calidad con Proantioquia y el Proyecto Líderes Siglo XXI, Certificación en Calidad Institucional con el Operador GYO e ICONTEC; además de participar en Rectores Líderes Transformadores. Lidera convenios interinstitucionales con SENA, Unisabaneta, Tecnológico Débora Arango, Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Fortalece alianzas con el sector productivo para la participación de las estudiantes en las prácticas empresariales. Mejora su inserción en el manejo de las TIC y participa activamente en el Plan Digital TESO. Continúa su trabajo con los asesores en la mejora pedagógica de la institución. Se empiezan a sistematizar todos los procesos pedagógicos de los docentes a través de la plataforma académica Master 2000. Se fortalecen las relaciones entre docentes, directivos docentes, estudiantes, egresadas y padres de familia en pro del bienestar institucional. (Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa San José, 2014).

1.2 Elementos corporativos

1.2.1 Misión

“Formar personas con principios democráticos, en ambientes propicios para fortalecer valores éticos, competencias cognitivas, ecológicas, tecnológicas y de emprendimiento; mejorando su calidad de vida y participación comunitaria.” (Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa San José, 2014).

1.2.2 Visión

Ser en el 2017 una de las mejores instituciones educativas de Colombia, con excelente desempeño integral en el mundo globalizado gracias a sus criterios de planeación, inclusión, evaluación, apropiación de las TIC y convenios con instituciones de carácter superior que proyectan la profesionalización. (Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa San José, 2014).

1.2.3 Valores

- Responsabilidad: actuar por convicción y pertenencia.
- Respeto: reconocimiento a la dignidad personal.
- Autonomía: capacidad de actuar por sí mismo.
- Amor: la pasión de servir a los demás.
- Abundancia: darse a sí mismo, abriendo universos de posibilidades. (Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa San José, 2014).

1.3 Portafolio de servicios

- Educación Básica Primaria.
- Educación Básica Secundaria.
- Educación Media Académica: con énfasis en bilingüismo (inglés – francés).
- Educación Media Técnica: con énfasis en comercio (técnico en asistencia administrativa, técnico en contabilización de operaciones comerciales y financieras, técnico en compras y suministros). (Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa San José, 2014).

1.4 Área problemática

Uno de los desafíos que presenta la educación a nivel mundial es mejorar la calidad educativa de forma integral, además propender por una gestión efectiva de las instituciones, las cuales deben procurar formar ciudadanos competentes de manera que puedan vincularse a un mundo más globalizado, flexible y dinámico, con posibilidades infinitas de gestar nuevos y mayores conocimientos.

Teniendo en cuenta lo anterior, una de las mayores preocupaciones de los países es lograr el aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas, y en este sentido la UNESCO (2013) menciona que:

Uno de los grandes aportes del movimiento de educación para todos en el mundo ha sido justamente la preocupación por la calidad de la educación, expresada como una combinación de condiciones para la enseñanza-aprendizaje y logros académicos de los alumnos. (UNESCO, 2013, pág. 65).

Ahora bien, aunque las condiciones socio económicas de los pueblos de Latinoamérica no son las mismas que en otras naciones europeas o asiáticas, los países de la región están apuntando a mejorar la calidad educativa precisamente a través del aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación.

Conforme a lo dicho por la UNESCO (2013):

La propuesta de políticas más elaborada para abordar globalmente el problema de la calidad de los establecimientos educacionales es actualmente el diseño de sistemas de “aseguramiento de la calidad” de la educación (también se pueden considerar como parte de esta orientación las denominadas “reformas basadas en estándares” y el movimiento por una mayor *accountability* en educación). Aunque en rigor se trata de la renovación de componentes que tradicionalmente han existido en muchos sistemas educacionales (como la inspección, evaluación externa y supervisión escolar), éstos son organizados ahora con una lógica diferente. El debate y las iniciativas en torno al “aseguramiento de la calidad” han avanzado bastante en algunos países de la región, como Colombia y Chile. (UNESCO, 2013, pág. 71).

Así las cosas, Colombia no ha sido ajena a esta realidad y ha hecho una apuesta por la calidad educativa a través de su política nacional “Educación de calidad, el camino para la prosperidad”. Ésta permite aunar esfuerzos para mejorar la calidad educativa en el país y refiere que:

Asegurar la calidad de la educación es urgente, no podemos dejar solos en la tarea a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Es un esfuerzo de toda la sociedad y debe convertirse en un objetivo de país a corto, mediano y largo plazos. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2010, pág. 5).

Con todo esto, uno de los énfasis de la política educativa nacional es precisamente el mejoramiento de la gestión educativa, para lo cual el gobierno de Colombia se ha propuesto llevar a cabo una serie de estrategias que le permitirán al país asegurar su calidad educativa. Algunas de ellas son:

- Fortalecer el desarrollo de las competencias básicas, genéricas, específicas y ciudadanas en los niños y jóvenes.
- Consolidar el sistema nacional de evaluación de la calidad (estudiantes, docentes, programas e instituciones).
- Plan nacional de formación docente y de directivos docentes para su actualización y fortalecimiento de competencias.
- Acompañar y fortalecer académicamente instituciones y estudiantes con bajo logro.
- Implementar programas para el uso del tiempo libre (jornada extendida, jornada complementaria).
- Crear el sistema de aseguramiento y fomento de la calidad en prestadores de primera infancia, instituciones educativas de básica y media, instituciones y programas de formación para el trabajo y fortalecer el de establecimientos privados de preescolar, básica y media.
- Consolidar el sistema de aseguramiento y fomento de la calidad en educación superior. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2010, págs. 8, 9).

De acuerdo con lo anterior, y al analizar las estrategias contenidas en el plan de desarrollo municipal de Itagüí 2012 – 2015, “Unidos hacemos el cambio”, puede decirse que están en concordancia con la política educativa nacional. En ellas se ha identificado el proyecto de

calidad de la educación como un derecho y como un eje fundamental para la educación municipal y nacional, incorporando de manera estratégica todos sus componentes para propiciar el desarrollo de toda la comunidad educativa en las dimensiones del ser, el saber y el hacer.

Además, el proyecto de calidad de la educación como un derecho en el municipio de Itagüí se ha constituido en una de sus banderas, y obedece a los siguientes indicadores:

- Instituciones educativas a intervenir para su mejoramiento sanitario.
- Docentes y directivos docentes formados en el uso profesional de las TIC.
- Servidores de la Secretaría de Educación certificados en el uso de las TIC.
- Instituciones educativas beneficiadas con la dotación de material didáctico.
- Instituciones educativas que implementan jornadas complementarias y extendidas.
- Plan Maestro de manejo y mejoramiento de equipamientos educativos.
- Instituciones educativas con procesos de la calidad implementados.
- Estudiantes con dominio igual o superior del inglés al nivel B2 (independiente).
- Grupos de investigación en innovación y pedagogía educativa.
- Cátedra municipal formulada y en ejecución (PEM).
- Instituciones educativas con encadenamiento por ciclos propedéuticos.
- Instituciones educativas con aulas inteligentes dotadas.
- Instituciones educativas que promueven entornos saludables.
- Convenios celebrados con universidades públicas para la oferta educativa en el municipio. (Trujillo, 2012, pág. 51).

Siendo ésta la situación, la Institución Educativa San José no es ajena a cumplir con la política educativa nacional y con el plan de desarrollo municipal. Es por esto que desde el año 2013 empezó a hacer una apuesta por la calidad y la excelencia educativa, partiendo del rediseño organizacional y la reestructuración de sus procesos, hasta llegar a la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad, y en medio de esta reestructuración se encontró con que la institución no realizaba ni documentaba la medición de sus resultados ni de sus procesos.

Para realizar de manera acertada la evaluación de sus procesos educativos, una institución educativa, al igual que cualquier otra organización, puede servirse del Cuadro de Mando

Integral¹. En la actualidad, la Institución Educativa San José no cuenta con una herramienta administrativa como ésta, que le permita medir sus resultados de manera veraz, eficiente y oportuna, y como toda organización responsable, debe controlar sus actividades de manera que vayan en pos del bienestar de todos los miembros de la Institución además de obedecer a su lema “En busca de la excelencia educativa”.

De lo anterior se desprende que, al analizar la situación actual de la Institución Educativa San José, es pertinente la presentación de una propuesta para implementar una herramienta de gestión estratégica como el CMI que le permita direccionar sus procesos y objetivos de conformidad a como se han planteado.

1.5 Formulación del problema

¿Será que el control organizacional en la Institución Educativa San José se podrá medir aplicando el CMI, y a su vez logrará mejorar la gestión estratégica para regular el desempeño institucional?

¹ Nota aclaratoria: a partir de este punto se utilizará la sigla CMI para hacer referencia al Cuadro de Mando Integral.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Implementar en la Institución Educativa San José un CMI como herramienta de gestión estratégica, que permita la medición y regulación del desempeño institucional, construyendo un plan estratégico por medio de los Factores Claves de Éxito (FCE).

2.2 Objetivos específicos

- Diseñar un CMI por medio de una metodología que permita el análisis situacional y la creación del mapa estratégico institucional.
- Establecer los objetivos estratégicos permitiendo el alcance de las metas institucionales a través de la implementación de las cuatro perspectivas del CMI: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.
- Determinar los indicadores de gestión que servirán para la medición y regulación del desempeño institucional por medio del análisis de las dimensiones de economía, eficacia, eficiencia y calidad del servicio educativo.

3 JUSTIFICACIÓN

En los tiempos actuales, los procesos de medición de las organizaciones, sin importar el carácter y objeto de éstas, permiten realizar procesos de autoevaluación y medición que potencien no solo su visión holística del entorno, sino también la concepción misma de mejoramiento. En este punto entonces, se aclara que hoy las herramientas de medición han gestado mayores niveles de competitividad y de una visión globalizada.

Bajo esta perspectiva, los desafíos que enfrenta la educación son cada vez mayores en cuanto a su proceso de mejora y crecimiento, pues desde esta perspectiva es que se gesta el proceso individual e institucional de progreso y desarrollo ya que, sólo cuando se sabe en qué se está fallando o en qué se es débil, se pueden establecer metas para generar el cambio requerido, entendiendo que:

Desarrollar un Plan o un Proceso de Mejoramiento ordenado y sistemático es la gran salida que tiene la institución para demostrar que no sólo puede llegar a superar sus deficiencias y las de los estudiantes, o encarar mejor sus debilidades, sino que puede aprovechar sus fortalezas para progresar y llegar cada vez más lejos. De eso se trata. Los buenos resultados no son un accidente ni se logran de manera espontánea o automática. Se logran deliberadamente con un diseño y propósitos claros, en plazos de tiempos programados de acuerdo con el tipo de objetivos a lograr. Quien practica el mejoramiento sabe que progresa siempre. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2004, pág. 7).

Por tanto, se anota que la Institución Educativa San José se ha posicionado en los últimos años como una de las mejores instituciones educativas oficiales del departamento de Antioquia, siendo en el municipio de Itagüí, la primera de las veinticuatro instituciones oficiales que existen en éste, ubicándose según el ICFES, en el nivel superior. Sigue avanzado en el sueño de ser una de las mejores instituciones en el país con su lema “En busca de la excelencia educativa”.

Es por esta razón que la Institución objeto de esta investigación requiere de una herramienta estratégica que le permita seguir caminando hacia ese sueño, y el CMI le puede ofrecer la posibilidad de mejorar su proceso de control organizacional y optimizar su nivel de desempeño.

En este mismo contexto, es que se pretende desde el campo teórico esta investigación, y se sustenta en los postulados de Fayol H (1916), Deming E (1950), Ishikawa K (1950), Feigenbaum A (1951), Drucker P (1954), Kaplan R & Norton D (1992), David F (1997) y Mintzberg H (1997). Estos teóricos se abordan desde la teoría clásica, moderna y postmoderna de la administración.

La primera de estas teorías enfatiza en la estructura organizacional y expone la importancia de aumentar la eficiencia de la empresa a través de un proceso administrativo y de la forma y disposición de los órganos competentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. La segunda adopta una actitud integradora del sistema administrativo, es decir, la organización debe ser analizada en su conjunto, en relación a las variables internas y externas a ella y a las sinergias que se generan con otras organizaciones y con el entorno. La última de ellas refuta los principios administrativos tradicionales, pues propone que la inestabilidad del mercado demanda el desarrollo de diferentes acciones y estrategias que den respuesta a las necesidades de la organización; de acuerdo a la situación particular y al entorno, ésta deberá estar en capacidad de adaptarse para lograr ser eficiente y competitiva.

A partir de estas ópticas y para llevar a cabo este trabajo, se utilizará el estudio de caso. El enfoque que se le dará a la investigación será Investigación Acción Participativa (IAP). Las categorías que se tendrán en cuenta serán proceso administrativo, control organizacional, dirección estratégica, estrategia, CMI y calidad. Además, en cuanto a las técnicas de recolección de información se utilizará la encuesta como medio principal para conocer las opiniones de los miembros de la comunidad educativa San José.

En esta línea de acción, esta investigación busca allanar el camino en cuanto a que un CMI puede ser concebido como herramienta de gestión estratégica, que permita la medición y regulación del desempeño organizacional en la Institución Educativa San José.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Marco de referencia

Hoy en día, las organizaciones tienen la imperiosa necesidad de flexibilizar sus procesos de manera que obedezcan a los nuevos desafíos globalizantes, en escenarios dinámicos; toda vez que el mercado se hace más exigente y competitivo. Es por eso que las instituciones deben direccionarse bajo estándares de calidad y pertinencia en el contexto donde se mueven, haciendo que su proceso administrativo responda a las necesidades de sus clientes o usuarios recibiendo productos y/o servicios conforme a sus expectativas.

El proceso administrativo es un mecanismo que le permite a la organización gestionar elementos para el control de las actividades institucionales, de forma que se puedan llevar a cabo acciones preventivas, predictivas y correctivas que apunten al mejoramiento continuo en pos de la excelencia y calidad de los procesos, pues todo aquello que no se pueda medir no se podrá controlar de ninguna forma.

En otras palabras, cualquier proceso que no se pueda controlar en una organización no se puede gestionar y lo que no se puede gestionar, nunca se podrá mejorar. Así las cosas, cabe resaltar que una de las prioridades de cualquier organización, es poder contar con un eficiente sistema de control que le permita monitorear el cumplimiento de sus objetivos, establecer los respectivos indicadores de gestión y mejorar el desempeño a todo nivel. El control comprende todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de garantizar que todo lo obtenido si esté en concordancia con lo planeado.

El control organizacional se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Además, se entiende un sistema como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado. Al cruzar estas dos definiciones puede decirse que el control organizacional, concebido como un sistema, se ocupa de la interrelación de las

habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. (Restrepo, 2007, pág. 89).

En este punto, se detalla que un sistema de control efectivo requiere de muchos elementos: que el personal comprenda y esté de acuerdo con los estándares y los indicadores requeridos para llevarlo a cabo, que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos; que los controles que se realicen sí sean efectivos y que se eliminen los que no sirven. Los elementos anteriormente mencionados deben ubicarse en un sistema de control administrativo que le da a cualquier organización la posibilidad de mejorar sus áreas para cumplir con las metas fijadas por la administración. Según como lo expresa la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID):

Los sistemas de control se encargan de obtener cierta información que sirva como punto de referencia para identificar las fallas y aciertos, de tal forma que se puedan corregir estos errores y se capitalicen en aciertos. Los sistemas de control administrativo dan la posibilidad de obtener resultados sobre la eficiencia, eficacia y la economía de la organización, sin olvidar la planeación y aplicación de un sistema de control interno que permita lograr los objetivos de la organización. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2013, pág. 120).

Ahora bien, la fase de control en una institución educativa oficial se sirve de diferentes técnicas o herramientas que le permiten al directivo docente llevar a cabo el proceso de seguimiento y verificación en cada una de las áreas de la organización. Las más comunes en el sector educativo son los sistemas de información, el control interno y los sistemas de evaluación. En el caso del sector público educativo colombiano, el sistema de información más importante es el Sistema Integrado de Matrículas (SIMAT). Según el Ministerio de Educación Nacional este sistema es definido como:

Una herramienta que permite organizar y controlar el proceso de matrícula en todas sus etapas, así como tener una fuente de información confiable y disponible para la toma de decisiones. Es un sistema de gestión de la matrícula de los estudiantes de instituciones oficiales que facilita la inscripción de alumnos nuevos, el registro y la actualización de los

datos existentes del estudiante, la consulta del alumno por institución y el traslado a otra institución, entre otros. Mediante la automatización del proceso de matrícula, a través del SIMAT, se logra sistematizar, consolidar y analizar la información. De esta manera, se mejoran los procesos de inscripción, asignación de cupos y matrícula, y por ende el servicio a la comunidad. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2013).

Con respecto a la técnica de control interno, las instituciones educativas públicas se adhieren al Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual se sirve del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) definido como sigue:

Es un Modelo Estándar de Control Interno que tiene como fin servir de control de controles para que las entidades del Estado logren cumplir con sus objetivos institucionales en el marco legal aplicable a ellas.

Está dispuesto en tres subsistemas secuenciales que se establecen dentro del ciclo de mejoramiento continuo (PHVA: planear, hacer, verificar, actuar), partiendo del Subsistema de Control Estratégico en el cual se crea el ambiente organizacional necesario para mantener el sistema y se organiza la entidad de tal manera que el control sea transversal a todas sus actividades; así mismo, en este subsistema se establece la administración de riesgos como componente esencial del Sistema de Control Interno institucional, a través del cual se identifican, analizan y valoran estos, buscando mitigar su presencia y efecto.

El segundo subsistema, el de Control de Gestión, operacionaliza el control dentro de la entidad por medio de aquellas actividades de control para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y, además indica cómo se debe desarrollar la captura y procesamiento de la información, y la creación de canales efectivos de comunicación para que la toma de decisiones sea basada en hechos reales, por este medio se desarrolla el Hacer.

Por su parte, el tercer y último subsistema, el de Control de Evaluación, logra que los funcionarios evalúen los controles y la gestión de la entidad, y le da un papel importante a las Oficinas de Control Interno y los Órganos de Control como evaluadores independientes del sistema, desarrollando el Verificar. Para finalizar, se llevan a cabo

planes de mejoramiento institucionales por procesos e individuales, terminando con el Actuar del ciclo de mejoramiento continuo. (MAC Consultores, 2005, pág. 3).

En cuanto a los sistemas de evaluación, una institución educativa oficial se sirve principalmente del sistema institucional de evaluación y del sistema de evaluación de desempeño docente. El sistema institucional de evaluación está reglamentado por el Decreto 1290 del 16 de abril de mejoramiento institucional:

ARTÍCULO 4. Definición del sistema institucional de evaluación de los estudiantes. El sistema de evaluación institucional de los estudiantes que hace parte del proyecto educativo institucional debe contener:

- 1 . Los criterios de evaluación y promoción.
- 2 . La escala de valoración institucional y su respectiva equivalencia con la escala nacional.
- 3 . Las estrategias de valoración integral de los desempeños de los estudiantes.
- 4 . Las acciones de seguimiento para el mejoramiento de los desempeños de los estudiantes durante el año escolar.
- 5 . Los procesos de autoevaluación de los estudiantes.
- 6 . Las estrategias de apoyo necesarias para resolver situaciones pedagógicas pendientes de los estudiantes.
- 7 . Las acciones para garantizar que los directivos docentes y docentes del establecimiento educativo cumplan con los procesos evaluativos estipulados en el sistema institucional de evaluación.
- 8 . La periodicidad de entrega de informes a los padres de familia.
- 9 . La estructura de los informes de los estudiantes, para que sean claros, comprensibles y den información integral del avance en la formación.
- 10 . Las instancias, procedimientos y mecanismos de atención y resolución de reclamaciones de padres de familia y estudiantes sobre la evaluación y promoción.
- 11 . Los mecanismos de participación de la comunidad educativa en la construcción del sistema institucional de evaluación de los estudiantes. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2013, pág. 1).

Con respecto a la evaluación de desempeño docente, una institución educativa oficial se sirve principalmente del Decreto 1278, el cual aplica para los servidores vinculados a partir del año 2002:

La evaluación anual de desempeño laboral del docente y del directivo docente es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales. Los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral, harán parte de la autoevaluación institucional y servirán para el diseño de los planes de mejoramiento institucional y de desarrollo personal y profesional de docentes y directivos docentes. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2014)

ARTÍCULO 32. Evaluación de desempeño. Entiéndase por evaluación de desempeño la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo y al logro de los resultados.

Será realizada al terminar cada año escolar a los docentes o directivos que hayan servido en el establecimiento por un término superior a tres (3) meses durante el respectivo año académico. El responsable es el rector o director de la institución y el superior jerárquico para el caso de los rectores o directores. (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2002, pág. 8).

Hoy día se ha popularizado el uso de la herramienta del CMI por ser un método integrador. Este instrumento permite unir al factor financiero, a los usuarios o clientes, a los procesos clave de la organización, y al aprendizaje y el crecimiento como ejes fundamentales de la evaluación de desempeño. Estos factores permiten que la organización lleve la estrategia a términos operacionales, es decir, hasta el nivel donde se realizan las tareas, posibilitando transmitirle a todo el equipo colaborador una idea clara de la importancia de su trabajo en la institución, y entender cómo los esfuerzos se concentran en desarrollar competencias, mejores relaciones con los estudiantes y sus familias, mejorar el uso de las nuevas tecnologías y poder explicarle a toda la comunidad educativa qué es la institución y qué está haciendo para ser mejor.

Así las cosas, el CMI le permite a la institución educativa racionalizar sus recursos y optimizar sus procesos para alcanzar los objetivos de manera exitosa. En este mismo escenario, y con el fin de permitir una visión holística de cualquier organización, se aclara que:

Fayol creó y divulgó su propia teoría, que comienza por dividir a la empresa en seis actividades o funciones distintas:

- Técnica (producción manufactura).
- Comercial (compra, venta, intercambio).
- Financiera (obtención y utilización de capital).
- Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
- Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas).
- Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol sugirió que la función administrativa era la más importante de todas y definió cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

- Planeación (previsión): examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazos.
- Organización: montar una estructura humana y material para emprender un negocio.
- Dirección: mantener activo al personal en toda la empresa.
- Coordinación: reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.
- Control: cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes. (Fayol, 1916, como se citó en Amaru, 2009, págs. 46,47).

Este mismo autor “consideraba a la empresa como un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia en la medida en que entiende el objetivo primario de ofrecer valor, en forma de bienes y servicios, a sus consumidores” (Fayol, 1916, como se citó en Amaru, 2009, pág. 47). Ahora bien, se detalla que acompañada del crecimiento de la actividad industrial, la explosión demográfica y el aumento en el número y tamaño de las organizaciones, la teoría de la administración siguió evolucionando hasta llegar a su etapa más reciente; nace entonces la teoría moderna de la administración, la cual cuenta con importantes exponentes.

La Administración por Objetivos (APO) fue creada por Drucker P para sustituir el enfoque basado en procesos y la atención en las actividades por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. Al acuñar este término, lo define de la siguiente manera:

La administración por objetivos es un procedimiento que se sugiere para aplicar en la práctica el proceso de planear, organizar, ejecutar y controlar. Peter Drucker hizo énfasis en la necesidad de definir objetivos y evaluar resultados en áreas clave del desempeño, como participación en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad y resultados de los gerentes y de los trabajadores. [...] En la década de 1950, cuando estaban vigentes las estructuras y los componentes jerárquicos, la APO surgió como un mensaje en favor de los métodos participativos. En las décadas de 1960 y 1970 tuvo mucho éxito, pero su popularidad como sistema para la implantación de estrategias declinó en los años siguientes. (Drucker, 1954, como se citó en Amaru, 2009, págs. 106,107).

Avanzando en la teoría moderna de la administración, y siguiendo los mismos principios de ésta: fortalecer los sistemas y procesos, motivar la participación del personal y el trabajo, basar las decisiones en información verídica, mejorar la coordinación y la comunicación y demostrar compromiso por parte de la dirección, es que se origina la administración de la calidad.

En este mismo contexto, Deming E, uno de los principales representantes de este enfoque, fue llamado "el profeta de la calidad", al señalar que gerenciar es predecir. Su modelo es principalmente estadístico, basándose en la eliminación de errores y controlando la variación del proceso por medio de los "gráficos de control". Otro de los norteamericanos responsables de introducir el enfoque orientado a la calidad en el Japón fue Juran J, cuya filosofía propugna, a diferencia de Deming, que la calidad se consigue más por las personas que por las técnicas. Para Juran, la calidad es la aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente.

Una figura más de la teoría de la calidad es Ishikawa K, quien:

Es conocido como el más importante "gurú japonés de la calidad". Su principal aporte es la utilización de herramientas de recogida y análisis de información como medio para resolver problemas. Por otra parte, fue Armand Feigenbaum quien primero añadió el término "total" al enfoque de la calidad, que implica compromiso con todas las áreas y personas de la organización, así como con el entorno que la rodea. Este autor promulga

que la calidad de productos y servicios está influenciada por nueve áreas básicas conocidas como las 9 M's: markets (mercado), money (costo del programa), management (administración), men (personal altamente cualificado), motivation (motivación de los trabajadores), materials (materiales de calidad), machines and mechanizations (máquinas de alta calidad), modern informations methods (aprovechar avances tecnológicos) y mounting product requirements (añadir pequeños detalles). (Gutiérrez, 2008, pág. 26).

La gestión de la calidad total es la gestión de todas y cada una de las partes del proceso de producción de un producto o servicio, además, es la administración proactiva de los recursos, abarcando integralmente aquello que es susceptible de influir en la satisfacción del cliente. La importancia de la calidad total reside en la sostenibilidad y el desarrollo de la organización en el largo plazo; procurando el empoderamiento del talento humano de la misma, teniendo como base el liderazgo participativo e incluyente, y constituyéndose en una ventaja competitiva que le asegure su permanencia y crecimiento en el mercado que atiende.

Dicho lo anterior, vale la pena destacar que:

La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.

- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición.
- Dominio del manejo de la información. (Gutiérrez, 2008, pág. 33).

En la teoría postmoderna de la administración, se encuentran tres herramientas principales utilizadas en el proceso administrativo: reingeniería, benchmarking y Balanced Scorecard (BSC) o CMI, siendo ésta última, motivo de la presente investigación.

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Según el CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas , cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?

- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales .
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas. (Gutiérrez, 2008, págs. 118,119).

4.2 El proceso administrativo y articulación con el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica

4.2.1 El proceso administrativo

El padre de la administración, Fayol H (1916), fue el primero en acercarse al concepto de proceso administrativo en su libro Administración industrial y general:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. (Fayol, 1916, pág. 10).

Para Welsch G, Hilton R, & Gordon P (1990), el proceso administrativo es:

Un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el

proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Welsch, Hilton, & Gordon, 1990).

4.2.2 Control organizacional

El control organizacional obedece a la verificación y comparación para establecer estándares que permitan medir el desempeño de una organización.

Según Cabrera (2013), “el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.” (Cabrera, 2013, pág. 1).

Algunos teóricos como Fayol H (1916) definen el control organizacional como:

El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado , con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente. (Fayol, 1916).

Ahora bien, Drucker P (1954) tiene en cuenta que una de los mayores desafíos que encara toda organización está relacionada con la medición.

Según Drucker, la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son:

- La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- La innovación tanto en productos y servicios como en procesos.
- La productividad.
- La rentabilidad.
- Los recursos físicos y financieros.
- El rendimiento y desarrollo del directivo.
- El rendimiento y la actitud de los trabajadores.
- Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa. (Obarama, 2013).

Con relación a lo anterior y ampliando el concepto de control organizacional, en Wordpress (2009) se expresa que:

El sistema de control es un proceso que permite verificar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. Él no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Los Sistemas de control es de vital importancia dado que:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente;
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos;
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro;
- Localiza a los responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas;
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación;
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa. (Wordpress, 2009).

El proceso administrativo, en su fase de control, dispone de diversas herramientas de medición, siendo una de ellas el CMI. Éste utiliza diferentes instrumentos de medición, lo cual permite tener una perspectiva amplia de la organización y garantiza que la evaluación de los procesos

sea objetiva, clara, coherente y pertinente. Además el CMI posibilita el análisis de resultados al integrarlos con el direccionamiento estratégico organizacional.

4.2.3 Dirección estratégica

Según David F (2003) la dirección estratégica “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” (David, 2003, pág. 5). Este término es utilizado comúnmente como planeación estratégica y permite llevar a cabo todo el proceso estratégico: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En el sector educativo se emplea mayormente para darle salida a las materias correspondientes a política empresarial, así como a todo lo relacionado con el aseguramiento de la calidad de los procesos educativos, para lograr que la organización tenga una visión holística de lo que quiere llegar a ser y hacer.

La dirección estratégica se concentra en tres fases como se mencionó anteriormente. En estas etapas se diseñan la visión y misión organizacional, se levanta el diagnóstico empresarial, se generan estrategias específicas que la empresa quiera seguir, se toman decisiones importantes, se establecen objetivos, se diseñan políticas, se miden los rendimientos y se toman acciones correctivas.

4.2.4 Estrategia

La estrategia empresarial es la encargada de impulsar a la organización al logro de sus objetivos. Es la que dirige los cursos de acción y orienta las decisiones que ha tomado la dirección de la empresa para generar ventajas competitivas.

Citando nuevamente a David F (2003), éste define la estrategia como “medios por los cuales se logran objetivos a largo plazo.” “Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa.” (David, 2003, pág. 11).

Por otro lado Mintzberg H, Quinn J, & Voyer J (1997) señalan que:

Henry Mintzberg ha elaborado un enfoque muy diferente del concepto de estrategia. Se trata de un método histórico para definir la estrategia. En su opinión, los objetivos, los

planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término *estrategia* como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 3).

Dentro de este contexto el CMI es una herramienta práctica de gestión para la dirección estratégica organizacional, que le permite a los directivos de la institución actuar bajo parámetros de objetividad para alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo a la estrategia formulada, permitiendo obtener los resultados deseados y adquirir ventajas competitivas que procuren el crecimiento y desarrollo organizacional.

4.2.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según Kaplan R, & Norton D (2005) el CMI:

Es un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* permite mirar el negocio desde cuatro importantes perspectivas: ¿cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente) ¿en qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna de la empresa) ¿podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje) ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera). (Kaplan & Norton, 2005, pág. 4).

El CMI es una herramienta administrativa que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente. La empresa consultora Altair (2005) describe los beneficios del CMI así:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (Altair, 2005, pág. 13).

4.2.6 Calidad

Uno de los conceptos más difíciles de definir es calidad, pues es el término es muy amplio y complejo. Amaru A (2009) comenta que hay múltiples definiciones para el término calidad, pero las resume desde el punto de vista de:

- Excelencia: Lo mejor que se puede hacer. El patrón más elevado de desempeño en cualquier campo de actuación.
- Valor: Calidad como lujo. Mayor número de atributos. Utilización de materiales o servicios poco comunes, que son más costosos. El valor es relativo y depende de la percepción del cliente, de su poder adquisitivo y de su disposición para gastar.
- Especificaciones: Calidad planeada. Proyecto del producto o servicio. Definición de cómo debe ser el producto o servicio.
- Conformidad: Grado de identidad entre el producto o servicio y sus especificaciones.
- Regularidad: Uniformidad. Productos o servicios idénticos.
- Adecuación al uso: Calidad de proyecto y ausencia de deficiencias. (Amaru, 2009, pág. 400).

Por otro lado, Deming E (1950) planteó que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto. ¿Quién juzga la calidad?. Él discurre sobre un método para administrar la calidad, conocido como “Método Deming”, que comprende catorce principios y propone un plan de acción para ponerlos en marcha al que se conoció como “Ciclo de Deming”, o como es mejor reconocido, ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar, actuar.

4.3 Marco conceptual

4.3.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de actividades que comprende cuatro fases y las cuales se conocen como: planeación, organización, dirección y control; las cuales tienen por objeto servir de herramienta para la acertada toma de decisiones en todos los niveles empresariales o institucionales.

4.3.2 Control organizacional

El control organizacional es la fase que mide y controla los resultados obtenidos por la organización a través del uso de indicadores de gestión. Es quizá la fase más compleja que se lleva a cabo, puesto que permite monitorear que todas las áreas y procesos organizacionales se lleven a cabo conforme al direccionamiento estratégico y a los planes, programas y proyectos previamente definidos.

4.3.3 Dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso que tiene por objeto generar ventajas competitivas a la organización a través de la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. El direccionamiento estratégico o planeación estratégica es el medio por el cual la organización visualiza sus deseos, los concreta a través de su razón de ser, plantea los objetivos para alcanzar esos deseos y los sintetiza por medio de actividades a través de metas estratégicas, tácticas y operativas.

El proceso de direccionamiento estratégico fortalece la cultura organizacional, genera cohesión entre los miembros y lo más importante facilita la toma de decisiones; toda vez que permite realizar un análisis situacional (interno y externo) del cual se gestan oportunidades para el mejoramiento, crecimiento y el desarrollo de la organización, a través de planes de acción coherentes y pertinentes con los objetivos propuestos.

4.3.4 Estrategia

El concepto de estrategia se desprende de los objetivos y metas propuestos por la organización dentro de su direccionamiento estratégico. A partir de ellos se define un conjunto de acciones y procesos que realizados sistemáticamente, en un orden y tiempos específicos, posibilitan el logro de los resultados esperados a nivel organizacional.

En el marco de esta investigación, la estrategia orienta a la Institución Educativa hacia una adecuada medición de sus procesos que dé como resultado un análisis objetivo de los mismos y, eventualmente, permita generar planes de mejoramiento en caso de presentarse desviaciones en los indicadores.

4.3.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es una herramienta que le permite a la organización medir el desempeño de su gestión desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente o usuario, desde los procesos internos y desde los procesos de innovación y aprendizaje.

Esta herramienta posibilita analizar los resultados de una organización desde indicadores de gestión concretos, los cuales impulsan el desempeño de manera integral y facilita controlar los procesos de forma preventiva, predictiva y correctiva para que la estrategia se lleve a cabo conforme a lo deseado.

4.3.6 Calidad

La calidad está definida como el conjunto de parámetros bajo los cuales se pretende satisfacer las necesidades de un cliente o usuario. En la medida en que se logre este objetivo será posible que el servicio prestado por la Institución Educativa sea satisfactorio y además genere un valor agregado por estar en concordancia con los estándares de un sistema integrado de gestión.

5 DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación tuvo un diseño metodológico de corte mixto, pues en ella se recogió información a través de diferentes fuentes como las encuestas, entrevistas, listas de chequeo, observación, entre otras. Esto permitió que la aplicación de un CMI en la Institución Educativa San José, adquiriera una significancia de integración para la comunidad, por lo que se tomó cómo enfoque investigativo la Investigación Acción Participativa.

5.1 Enfoque

La Investigación Acción Participativa es una metodología de investigación que en la actualidad está generando en la sociedad una mayor capacidad de respuestas a los problemas que ésta presenta. De acuerdo a Bru & Basagoiti (2001):

La meta última de la investigación-acción participativa (IAP en adelante) es conocer para transformar; siempre se actúa en dirección a un fin o un “para qué”, pero esta acción no se hace “desde arriba” sino desde y con la base social. Dentro de este proceso secuencial “conocer-actuar-transformar”, la investigación es tan sólo una parte de la “acción transformadora global”, pero hay que tener en cuenta que se trata ya de una forma de intervención, al sensibilizar a la población sobre sus propios problemas, profundizar en el análisis de su propia situación u organizar y movilizar a los participantes. (Bru & Basagoiti, 2001, pág. 3).

El enfoque para la recolección de la información partió del aporte de todos los integrantes de la comunidad educativa San José, quienes desde la labor diaria que realizan, aportaron a la construcción de una propuesta que fue avalada por todos los miembros y para el beneficio de toda la comunidad hacia el mejoramiento de los procesos internos para una mejor prestación de los servicios educativos a la comunidad.

5.2 Tipo de investigación

Este trabajo de investigación partió del estudio de una realidad que se evidencia en la Institución Educativa San José, donde se realizó el análisis de la estructura organizacional, proceso administrativo, el control organizacional, la dirección estratégica, entre otras; para finalmente, con el apoyo de la comunidad educativa, construir el CMI. En este estudio, con el aporte de todos los involucrados, fue posible la construcción de un proyecto para lograr un mejor desempeño administrativo futuro.

Los casos de investigación adoptan, en general, una perspectiva integradora. Según Yin (1994) la definición de caso es:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (Yin, 1994, pág. 13, como se citó en Yacuzzi, 1996, pág. 3).

5.3 Población y muestra

El universo en el que se realizó la investigación está conformado por la comunidad Educativa San José que cuenta con una población de 4.099 personas. La Institución Educativa San José se encuentra ubicada en la carrera 50A No. 37B – 60, Barrio La Independencia del municipio de Itagüí.

A partir del censo disponible se empleó el método de muestreo aleatorio simple, seleccionando una muestra correspondiente al 10% de la población. Este procedimiento presenta grandes ventajas debido a que la población es relativamente pequeña y a la facilidad en su aplicación.

5.4 Técnicas de recolección de información

5.4.1 Encuesta

Una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

La medición mediante encuesta puede ser efectuada, y de hecho es el procedimiento más frecuente, de modo esporádico y coyuntural con el fin de tantear la opinión pública en relación con algún tema de interés. (García, 1993, como se citó en Chiner, 2011, pág. 2).

Para la construcción del CMI se realizaron encuestas a la comunidad educativa San José partiendo de un diseño estructurado que permitiera la obtención de información referente a los procesos administrativos internos y a los procesos de gestión directiva y misional de la misma.

5.5 Fuentes de información

5.5.1 Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria que se utilizaron en la investigación fueron:

- Estudiantes.
- Padres de familia.
- Docentes.
- Directivos docentes.

5.5.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundaria que se utilizaron en la investigación fueron:

- Proyecto Educativo Institucional, Institución Educativa San José, 2014.
- Libros y documentos impresos sobre temas coyunturales para el objeto de estudio de la investigación tales como teorías y modelos administrativos, gestión y planeación estratégica, proceso administrativo, control organizacional, calidad, CMI, entre otros.

5.5.3 Fuentes de información terciaria

Las fuentes de información terciaria que se utilizaron en la investigación fueron principalmente artículos de revistas en línea, libros electrónicos, páginas web gubernamentales y corporativas, tesis en formato digital descargadas desde la Internet, documentos de consulta en línea, entre otros.

5.6 Unidades de análisis

5.6.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de actividades que comprende cuatro fases y las cuales se conocen como: planeación, organización, dirección y control; las cuales tienen por objeto servir de herramienta para la acertada toma de decisiones en todos los niveles empresariales o institucionales.

5.6.2 Control organizacional

El control organizacional es la fase que mide y controla los resultados obtenidos por la organización a través del uso de indicadores de gestión. Es quizá la fase más compleja que se lleva a cabo, puesto que permite monitorear que todas las áreas y procesos organizacionales se lleven a cabo conforme al direccionamiento estratégico y a los planes, programas y proyectos previamente definidos.

5.6.3 Dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso que tiene por objeto generar ventajas competitivas a la organización a través de la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. El direccionamiento estratégico o planeación estratégica es el medio por el cual la organización

visualiza sus deseos, los concreta a través de su razón de ser, plantea los objetivos para alcanzar esos deseos y los sintetiza por medio de actividades a través de metas estratégicas, tácticas y operativas.

El proceso de direccionamiento estratégico fortalece la cultura organizacional, genera cohesión entre los miembros y lo más importante facilita la toma de decisiones; toda vez que permite realizar un análisis situacional (interno y externo) del cual se gestan oportunidades para el mejoramiento, crecimiento y el desarrollo de la organización, a través de planes de acción coherentes y pertinentes con los objetivos propuestos.

5.6.4 Estrategia

El concepto de estrategia se desprende de los objetivos y metas propuestos por la organización dentro de su direccionamiento estratégico. A partir de ellos se define un conjunto de acciones y procesos que realizados sistemáticamente, en un orden y tiempos específicos, posibilitan el logro de los resultados esperados a nivel organizacional.

En el marco de esta investigación, la estrategia orienta a la Institución Educativa hacia una adecuada medición de sus procesos que dé como resultado un análisis objetivo de los mismos y, eventualmente, permita generar planes de mejoramiento en caso de presentarse desviaciones en los indicadores.

5.6.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es una herramienta que le permite a la organización medir el desempeño de su gestión desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente o usuario, desde los procesos internos y desde los procesos de innovación y aprendizaje.

Esta herramienta posibilita analizar los resultados de una organización desde indicadores de gestión concretos, los cuales impulsan el desempeño de manera integral y facilita controlar los procesos de forma preventiva, predictiva y correctiva para que la estrategia se lleve a cabo conforme a lo deseado.

5.6.6 Calidad

La calidad está definida como el conjunto de parámetros bajo los cuales se pretende satisfacer las necesidades de un cliente o usuario. En la medida en que se logre este objetivo será posible que el servicio prestado por la Institución Educativa sea satisfactorio y además genere un valor agregado por estar en concordancia con los estándares de un sistema integrado de gestión.

6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados que a continuación se presentan proporcionan una visión del estado actual de la Institución Educativa San José, con el objetivo de implementar un CMI como herramienta de gestión estratégica, que permita la medición y regulación del desempeño institucional, construyendo un plan estratégico por medio de los Factores Claves de Éxito (FCE).

Se tomaron como referencia las siguientes unidades de análisis:

- Proceso administrativo.
- Control organizacional.
- Dirección estratégica.
- Estrategia.
- CMI.
- Calidad.

Es por ello, que el presente informe de resultados se da a partir de estas unidades de análisis, las cuales se describen de manera independiente, permitiendo así una visión en contexto del objeto del problema indagado y posteriormente se analizan con el fin de dar respuesta a la necesidad específica de la Institución.

6.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI)

6.1.1 Análisis situacional

La implementación del CMI comprende en su fase del diseño, el análisis situacional. Este fue realizado a través del instrumento de la encuesta (ver Anexo 3) a los directivos docentes de la institución. A continuación se presenta la información más relevante consignada en la matriz DOFA que se encuentra en la Tabla 1.

Tabla 1. Matriz DOFA.

Debilidades	Oportunidades
PEI descontextualizado Planta física insuficiente Conectividad deficiente No medición de los procesos Deficiente manejo de la plataforma académica Extralimitación en la elaboración de fichas disciplinarias	Contextualizar el PEI bajo la luz del SGC Reconstruir de la planta física Mejorar la conectividad Establecer un sistema de medición de los procesos Aprovechar la utilización de la plataforma académica Mejorar el debido proceso
Fortalezas	Amenazas
Liderazgo y trabajo en equipo Administración transparente de los recursos Oferta permanente de capacitación docente Proyecto de vida Nivel académico Prestigio municipal y regional	Sanciones gubernamentales Contaminación auditiva Inversión insuficiente por parte del Estado Legislación educativa descontextualizada Falta de garantías a la carrera administrativa docente Degradación social y económica de las familias

Fuente: Construcción propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo. Itagüí. 2014.

A través de la matriz DOFA, el equipo de investigadores encontró que la Institución Educativa San José, aunque no cuenta con la mejor infraestructura para prestar el servicio educativo, sí responde a las necesidades de la comunidad educativa en cuanto a su labor misional, siendo una de las mejores instituciones oficiales del municipio de Itagüí y, si bien presenta algunas debilidades en sus procesos internos como por ejemplo la medición de éstos, cuenta con un equipo de trabajo comprometido, lo que le permitirá mejorar en el corto plazo y contrarrestar sus debilidades con sus múltiples fortalezas. Además, con miras a responder constructivamente aprovechando sus oportunidades, la dirección de la Institución le apuesta a realizar una contextualización amplia y pertinente del Proyecto Educativo Institucional a la luz del Sistema de Gestión de Calidad, haciendo posible incrementar la inversión estatal y responder de forma oportuna a las necesidades de toda la comunidad educativa.

6.1.2 Cuadro estratégico

La implementación del CMI comprende, además del análisis situacional, el cuadro estratégico que tiene como fin realizar un cruce estratégico. Las estrategias producto de este cruce pueden apreciarse en la Tabla 2 y se conocen como: estrategias FO, estrategias FA, estrategias DO y estrategias DA. Estas estrategias son llevadas al Plan Estratégico Institucional, que fue realizado a través de la encuesta mencionada anteriormente, aplicada a los directivos docentes de la Institución.

Tabla 2. Cruce estratégico.

	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Contextualizar el PEI Reconstruir de la planta física Mejorar la conectividad Establecer un sistema de medición de los procesos Aprovechar la utilización de la plataforma académica Mejorar el debido proceso</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Sanciones gubernamentales Contaminación auditiva Inversión insuficiente por parte del Estado Legislación educativa descontextualizada Falta de garantías a la carrera administrativa docente Degradación social y económica de las familias</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Liderazgo y trabajo en equipo Administración transparente de los recursos Oferta permanente de capacitación docente Proyecto de vida Nivel académico Prestigio municipal y regional</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>Contextualizando el PEI conforme a los requerimientos MEN, SEMI y SGC. Aprovechando los recursos y la infraestructura para poner en marcha los proyectos, planes y programas que respondan a las necesidades de la comunidad educativa.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>Gestionando con entes gubernamentales y no gubernamentales, alianzas que contribuyan al bienestar institucional.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>PEI descontextualizado Planta física insuficiente Conectividad deficiente No medición de los procesos Deficiente manejo de la plataforma académica Extralimitación en la elaboración de fichas disciplinarias.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>Liderando procesos de gestión institucional a través de un sistema de medición que permita llevar a cabo el mejoramiento continuo. Mejorando la conectividad para potenciar el uso de la plataforma académica.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>Implementando proyectos educativos no obligatorios que promuevan la sana convivencia, la educación para la vida y el respeto por los demás.</p>

Fuente: Construcción propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo. Itagüí. 2014.

Dentro del análisis del cuadro estratégico, el equipo de investigadores da cuenta de que las estrategias planteadas para hacerle frente tanto a las debilidades como a las amenazas, están

en concordancia con lo que la Institución pretende alcanzar en su horizonte institucional, toda vez que el trabajo mancomunado de su equipo directivo y de calidad con los investigadores, da como resultado una propuesta en común acerca de las estrategias que se llevarán a cabo conforme al Proyecto Educativo Institucional.

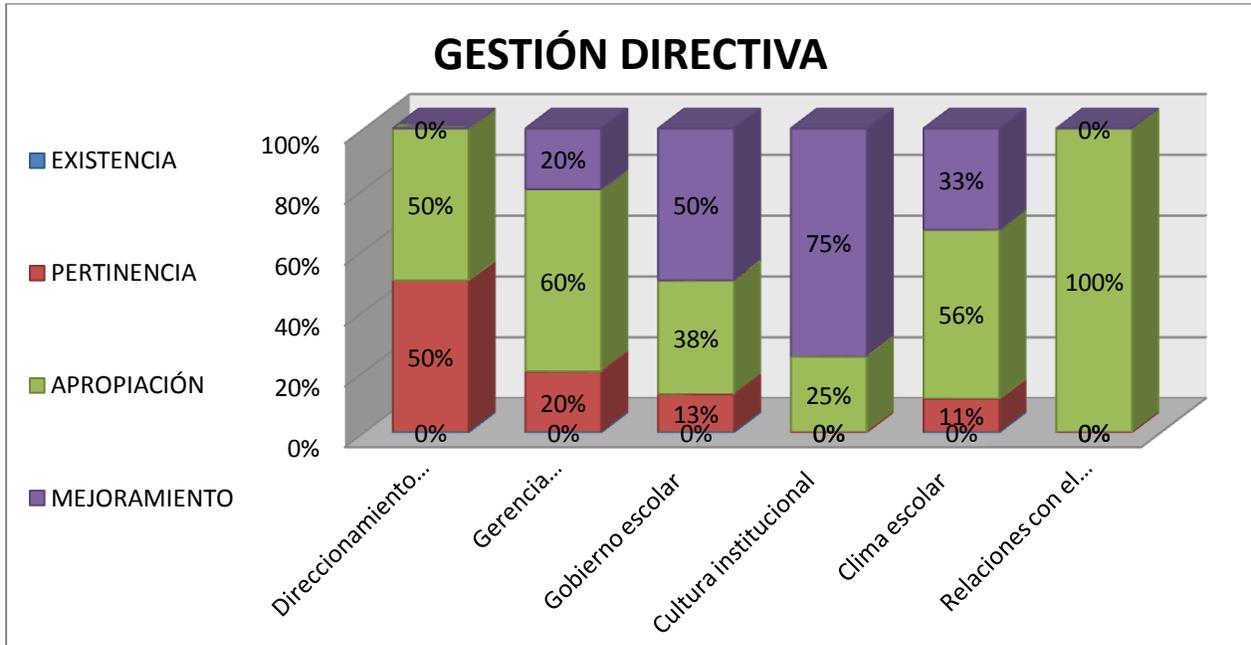
6.2 Objetivos estratégicos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

6.2.1 Definición de los objetivos estratégicos de cada perspectiva

Los objetivos permiten implementar las estrategias planteadas en el cuadro estratégico. Los objetivos aquí propuestos fueron concertados en reunión con el equipo de calidad de la Institución después de haberse realizado la encuesta a la comunidad educativa. En los Anexos y se encuentran el formato de encuesta a la comunidad educativa y el acta de reunión del equipo de calidad respectivamente.

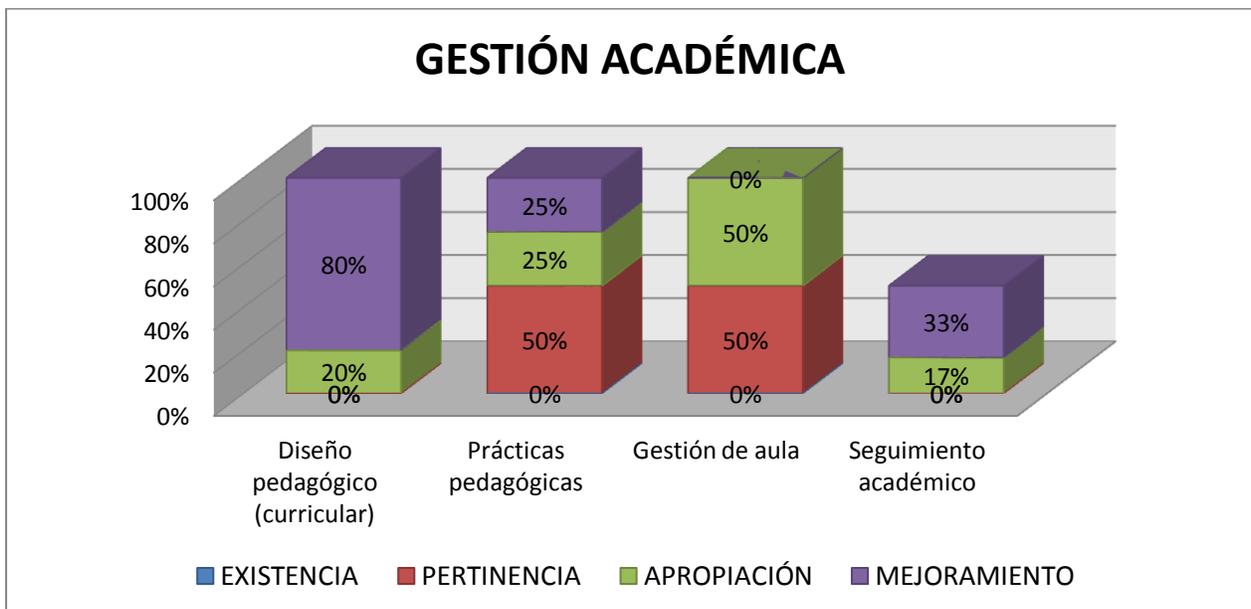
La aplicación de la encuesta a la comunidad educativa permitió definir los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, toda vez que la Institución promueve la participación democrática de todos sus miembros. Esto puede evidenciarse en los resultados presentados en los Gráficos 1 al 4.

Gráfico 1. Resultados de la encuesta para la gestión directiva.



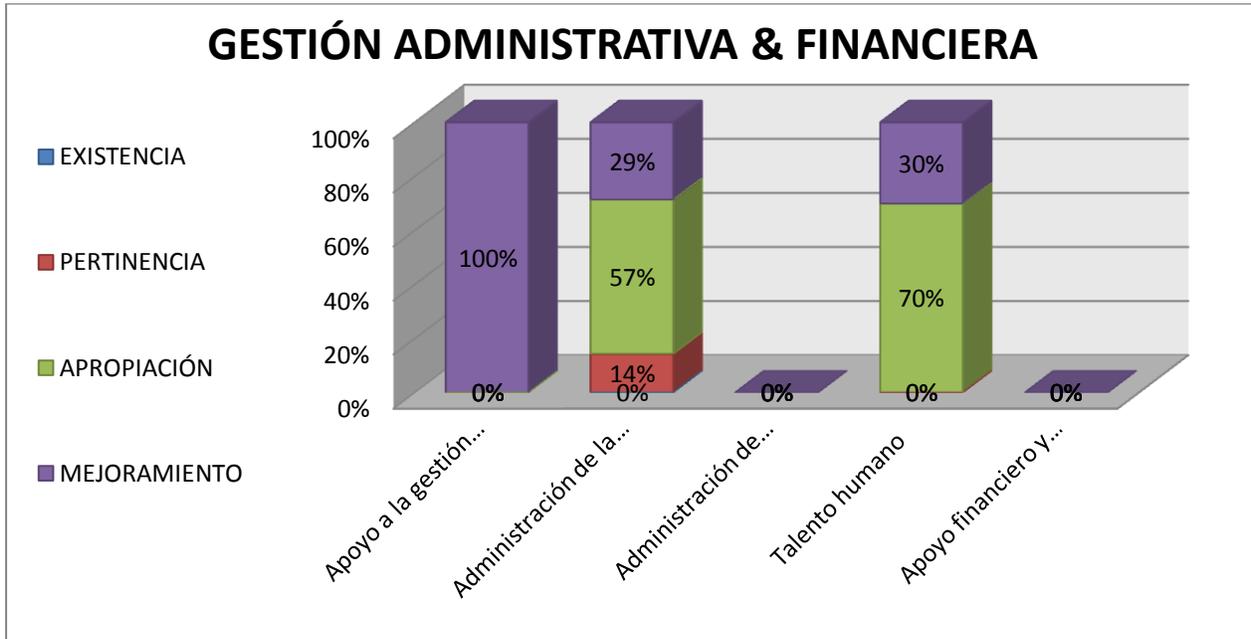
Fuente: Construcción propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo. Itagüí. 2014.

Gráfico 2. Resultados de la encuesta para la gestión académica.



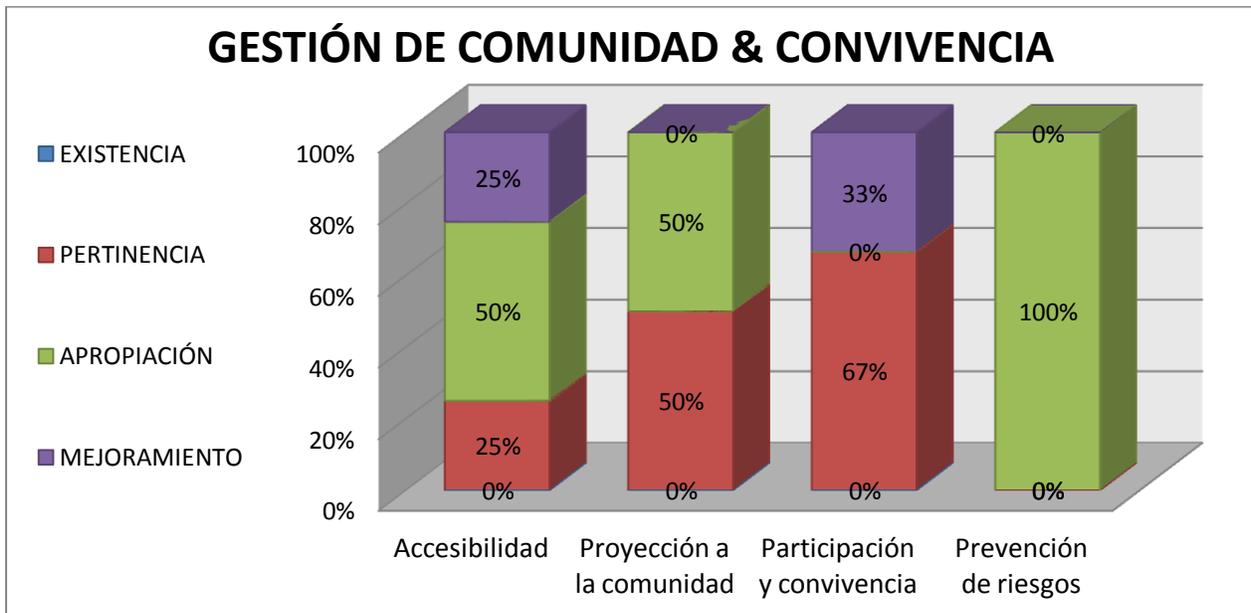
Fuente: Construcción propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo. Itagüí. 2014.

Gráfico 3. Resultados de la encuesta para la gestión administrativa y financiera.



Fuente: Construcción propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo. Itagüí. 2014.

Gráfico 4. Resultados de la encuesta para la gestión de comunidad y convivencia.



Fuente: Construcción propia a partir de los datos recolectados en el trabajo de campo. Itagüí. 2014.

De acuerdo a los resultados presentados, el grupo de investigadores le sugiere al equipo de calidad los siguientes objetivos estratégicos de acuerdo a las diferentes perspectivas consideradas en el CMI:

- Perspectiva financiera

Mejorar la prestación del servicio educativo a través del manejo eficiente y eficaz de los recursos.

- Perspectiva del usuario (cliente)

Mejorar la satisfacción del usuario por medio de la participación activa de los miembros comunidad en la vida institucional.

- Perspectiva de procesos internos

Sostener el sistema de gestión de calidad institucional como herramienta administrativa que posibilite la organización interna de la institución.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Ejecutar proyectos innovadores que potencien el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad educativa.

6.2.2 Asignación de metas estratégicas

La asignación de metas son las actividades que permiten llevar a cabo los objetivos estratégicos de las perspectivas del CMI. Al igual que los objetivos estratégicos, las metas aquí presentadas fueron concertadas en reunión con el equipo de calidad de la Institución.

- Perspectiva financiera

1. Realizar presupuesto participativo por áreas de conocimiento, priorizando necesidades.

2. Presentar dos (2) proyectos anuales a cooperativas y/o entidades no gubernamentales que tengan como responsabilidad social intereses educativos.
3. Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector productivo u otro tipo de entidades que procuren la entrega de donativos.

- Perspectiva del usuario (cliente)

1. Comprometer a la comunidad educativa con la participación activa en el plan de mejoramiento institucional utilizando debidamente los canales de comunicación establecidos.
2. Socializar a la comunidad educativa los procesos institucionales que se ejecutan desde el Sistema de Gestión de Calidad.

- Perspectiva de procesos internos

1. Capacitar al personal docente y administrativo en el sostenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Brindar espacios de participación comunitaria que promuevan la mejora continua en un ambiente de sana convivencia.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Participar en los diferentes proyectos internos y externos que posibiliten la mejora continua a través de propuestas innovadoras, tecnológicas, científicas, culturales y deportivas.

6.3 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir el desempeño de cada una de las gestiones y además posibilitan el control de las mismas a través del cumplimiento de las metas propuestas. En las Tablas 3 al 6 se plantean los indicadores para cada una de las gestiones, también concertados en reunión con el equipo de calidad de la Institución.

6.3.1 Indicadores de la gestión directiva

Tabla 3. Indicadores de la gestión directiva.

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Índice de desarrollo de la gestión	Medir el impacto del plan de mejoramiento institucional, a partir de la autoevaluación.	Sumatoria de valoraciones de las gestiones en autoevaluación institucional.	Básico: 70% al 81% Satisfactorio: 82% al 95%
Eficacia en la gestión de mejoras	Medir la eficacia de las acciones de mejora implementadas en la institución.	Cantidad de acciones cerradas eficaces/Cantidad de acciones cerradas en el período.	Básico: 85% al 91% Satisfactorio: 92% al 100%
Satisfacción de la comunidad educativa	Medir el nivel de satisfacción de la comunidad educativa con el servicio educativo.	Sumatoria % satisfacción totalmente satisfecho + % satisfecho	Básico: 65% al 75% Satisfactorio: 76% al 85%

Fuente: Construcción del grupo de investigadores en colaboración con el equipo de calidad de la Institución Educativa San José.

6.3.2 Indicadores de la gestión académica

Tabla 4. Indicadores de la gestión académica.

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Pruebas externas	Medir los desempeños básicos de las estudiantes con base en las pruebas SABER 11	Categoría	Básico: Superior Satisfactorio: Muy superior
Desempeño superior de estudiantes	Medir los desempeños alto y superior de las estudiantes, para determinar excelencia académica.	# de estudiantes con desempeño alto y superior en el periodo/total de estudiantes activas.	Básico: 25% al 31% Satisfactorio: 32% al 42%
Índice de promoción de estudiantes	Medir las estudiantes promovidas al final del año lectivo.	# de estudiantes promovidas en el año lectivo/Total de estudiantes activas al cierre del año lectivo.	Básico: 94% al 97% Satisfactorio: 97% al 99%

Fuente: Construcción del grupo de investigadores en colaboración con el equipo de calidad de la Institución Educativa San José.

6.3.3 Indicadores de la gestión administrativa y financiera

Tabla 5. Indicadores de la gestión administrativa y financiera.

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Índice de ejecución presupuestal	Determinar el presupuesto ejecutado en el periodo para atender necesidades institucionales.	\$ Presupuesto ejecutado en el periodo/Total presupuesto asignado.	Básico: 80% al 94% Satisfactorio: 95% al 100%
Retención de estudiantes	Establecer las estudiantes que permanecen en la institución durante todo el año lectivo.	# de estudiantes activas al final del periodo / # de estudiantes matriculadas en SIMAT	Básico: 80% al 90% Satisfactorio: 91% al 95%
Desempeño personal del	Evaluar las competencias de los docentes del decreto 1278 con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.	Sumatoria de resultados de desempeños del personal/Total de personal evaluado.	Básico: 85% al 93% Satisfactorio: 94% al 100%

Fuente: Construcción del grupo de investigadores en colaboración con el equipo de calidad de la Institución Educativa San José.

6.3.4 Indicadores de la gestión de comunidad y convivencia

Tabla 6. Indicadores de la gestión de comunidad y convivencia.

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Nivel de satisfacción de servicios de la comunidad educativa	Medir la percepción de la comunidad educativa que se beneficia de los servicios de proyección comunitaria.	Promedio de niveles de satisfacción de servicios de comunidad.	Básico: 70% al 80% Satisfactorio: 81% al 92%
Impacto de la convivencia escolar	Establecer el número de estudiantes que se acogen al acuerdo de convivencia.	Estudiantes que pierden Ética por convivencia/Total de estudiantes activas	Básico: 7% al 12% Satisfactorio: 1% al 6%
Disminución de situaciones de riesgos	Medir el impacto de las acciones de prevención, para reducir los casos de riesgos físicos y psicosociales.	Disminución de casos asociados a riesgos físicos y psicosociales	Básica: 6% al 10% Satisfactorio: 1 al 5%

Fuente: Construcción del grupo de investigadores en colaboración con el equipo de calidad de la Institución Educativa San José.

CONCLUSIONES

- El uso de una matriz DOFA para analizar la situación de la Institución Educativa San José permitió la generación de estrategias de manera concertada con el equipo de calidad, produciendo unos objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas que se tuvieron en cuenta para el diseño e implementación del CMI.
- La aplicación del CMI le otorga a la Institución Educativa San José ventajas competitivas como la medición de sus procesos, lo que dará cuenta del cumplimiento de sus indicadores de desempeño y promoverá planes de mejoramiento continuo, con miras a una adecuada apropiación del sistema de gestión de calidad por parte de toda la comunidad educativa.
- El éxito de la presente investigación fue el resultado del trabajo conjunto con las directivas, y en general, con toda la comunidad educativa San José. Gracias a su apoyo, la veracidad y la fidelidad de la información recolectada sirvió como insumo para el diseño de una herramienta tan importante para la Institución como es el CMI.
- La adecuada observación y seguimiento a los diferentes indicadores de gestión concertados con el equipo de calidad para cada una de las gestiones estratégicas de la Institución, incluidos en el CMI, permitirá alinearlos con el horizonte institucional. Además la proyectará como una de las mejores a nivel nacional y la posicionará en un mercado educativo cada vez más competitivo.

RECOMENDACIONES

- Que la Institución Educativa San José realice el debido seguimiento a los indicadores de gestión propuestos, en pos de garantizar la continuidad del CMI como herramienta estratégica de gestión.
- Evaluar la satisfacción de la comunidad educativa con el fin de analizar el impacto de la implementación del CMI en los procesos de gestión institucional.
- La capacitación permanente de los directivos docentes en lo concerniente a la actualización en el uso de herramientas estratégicas, que posibiliten la excelente gestión directiva para mejorar continuamente la prestación del servicio educativo.
- Que el equipo de calidad de la Institución Educativa San José, lleve los indicadores de gestión propuestos a una matriz de seguimiento, con el fin de analizar el cumplimiento o desviación de los mismos, con miras a trabajar siempre en pro del mejoramiento continuo, estableciendo acciones preventivas, correctivas y de mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Altair. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Economía 3.

Amaru, A. C. (2009). En A. C. Amaru, *Fundamentos de Administración* (págs. 46-47). México: Pearson Prentice Hall.

Bru, P., & Basagoiti, M. (s.f.). <http://www.pacap.net/>. Recuperado el 2014, de http://www.pacap.net/es/publicaciones/pdf/comunidad/6/documentos_investigacion.pdf

Cabrera, E. (28 de 10 de 2013). www.monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

Chiner, E. (2011). <http://rua.ua.es/>. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (19 de 06 de 2002). Decreto 1278 de Junio 19 de 2002. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (01 de 2004). Serie Guías No. 5. *Planes de Mejoramiento*. Bogotá, Cuandinamarca, Colombia: Impresiones Periódicas S.A.

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (10 de Noviembre de 2010). Educación para la Prosperidad. *Educación de Calidad el Camino para la Properidad*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (16 de 04 de 2013). Decreto 1290 del 16 de abril de 2009. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ministrerio de Educación Nacional. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-168883.html>

Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (02 de 04 de 2014). <http://www.mineduccion.gov.co>. Obtenido de <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-246098.html>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Atlacomulco: Pearson Educación.

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. París: Dunod et E. Pinat.

Gutiérrez, P. L. (2008). *Enfoques Modernos de Administración*. Huancayo: Universidad Peruana de los Andes.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review América Latina*.

MAC Consultores. (2005). <http://maccalidad.com/>. Recuperado el 2014, de http://maccalidad.com/index.php?view=article&catid=4%3Aconsultoria&id=14%3Amecei-10002005&format=pdf&option=com_content&Itemid=3

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education.

Obarama, Y. (29 de 03 de 2013). <http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com>. Obtenido de http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html

Proyecto Educativo Institucional Institución Educativa San José. (30 de 05 de 2014). Proyecto Educativo Institucional. *Proyecto Educativo Institucional*. Itagüí, Antioquia, Colombia: IE San José.

Restrepo, M. R. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *ADMINISTER Universidad EAFIT*, 89.

Trujillo, C. A. (18 de 05 de 2012). Acuerdo 010. *Plan de Desarrollo 2012 -2015, Unidos Hacemos el Cambio*. Itagüí, Antioquia, Colombia: Alcaldía de Itagüí.

UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe*. Santiago: Publicaciones UNESCO.

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (08 de 11 de 2013). *www.unid.edu.mx*. Obtenido de www.unid.edu.mx:
http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/uida/RH/PC/PCS12/PC12_Lectura.pdf

Welsch, G., Hilton, R., & Gordon, P. (1990). *El Proceso Administrativo*. México: Prentice Hall.

Wordpress. (24 de 03 de 2009). *es.wordpress.com*. Obtenido de es.wordpress.com:
<http://gestionorganizacional.wordpress.com/pag1/>

Yacuzzi, E. (1996). <http://www.ucema.edu.ar>. Recuperado el 2014, de <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de consentimiento informado de los participantes en la investigación.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS FACULTAD EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

CONSENTIMIENTO INFORMADO

IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ

**INVESTIGADORES: ADRIANA MARÍA CASTRILLÓN BARRERA
JULIÁN DAVID AVENDAÑO ARBOLEDA
LUZ BIBIANA SÁNCHEZ HENAO**

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN:

En la actualidad, la Institución Educativa San José no cuenta con una herramienta administrativa que le permita medir sus resultados de manera veraz, eficiente y oportuna, y como toda organización responsable, debe controlar sus actividades de manera que vayan en pos del bienestar de todos los miembros de la Institución además de obedecer a su lema “En busca de la excelencia educativa”.

Así las cosas, y al analizar la situación actual de la Institución Educativa San José, es pertinente la presentación de una propuesta para implementar una herramienta de gestión estratégica como el Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita direccionar sus procesos y objetivos de conformidad a como se han planteado.

CONDICIONES ÉTICAS DE LA INVESTIGACIÓN:

Dentro de las condiciones éticas para este estudio se encuentran las siguientes:

- **Secreto Profesional:** la investigación garantiza el anonimato de los participantes debido a la importancia y respeto a la dignidad y valor del individuo, además el respeto por el derecho a la privacidad. Los investigadores se comprometen a no informar en su publicación ninguna de los nombres de los participantes ni otra información que permitiese su identificación.
- **Derecho a la no-participación:** los participantes, al estar informados de la investigación y el procedimiento, tienen plena libertad para abstenerse de responder total o parcialmente las preguntas que le sean formuladas y a prescindir de su colaboración cuando a bien lo consideren.
- **Derecho a la información:** los participantes podrán solicitar la información que consideren necesaria con relación a los propósitos, procedimientos, instrumentos de recopilación de datos y la proyección y/o socialización de la investigación, cuando lo estimen conveniente.
- **Remuneración:** los fines de la presente investigación son eminentemente formativos, académicos y profesionales y no tienen ninguna pretensión económica. Por tal motivo la colaboración de los participantes en ella es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de contraprestación económica ni de otra índole.
- **Divulgación:** la devolución de los resultados será presentada (por escrito u oralmente) a las instituciones participantes para que sean conocidos por la comunidad. Los resultados de la investigación serán divulgados al interior de la Universidad de San Buenaventura - Medellín y posiblemente en publicaciones. No obstante en estos procesos el secreto profesional se mantendrá sin que se pudiera dar lugar al reconocimiento de la identidad.
- **Acompañamiento:** Los investigadores contarán con el acompañamiento permanente del grupo de docentes del nivel en las diferentes etapas del proceso de investigación, quienes brindarán la asesoría teórica, metodológica y ética pertinente para la realización del trabajo.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ

Yo:

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actúo consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información. Soy conocedor (a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total o parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

FIRMA INVESTIGADOR²

C.C.

FIRMA INVESTIGADOR

C.C.

FIRMA DEL PARTICIPANTE

C.C

²Deben firmar todos los investigadores, con No de C.C.

Anexo 2. Consentimiento firmado por la señora María Eugenia Mira Ríos, Rectora de la Institución Educativa San José.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ
Aprobado por resolución municipal 461 de 25 de febrero de 2009
NTT. 81103389-3 D.A.NE. 10338000083
"En Busca de la Excelencia Educativa"



Itagüí, 09 de mayo de 2014

Señores
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Educación
Especialización en Gerencia Educativa
Bello

Cordial saludo

Me permito informarles que en mi calidad de Rectora de la Institución Educativa San José, autorizo a la señorita Luz Bibiana Sánchez Henao como docente de la misma, para que comparta la información institucional pertinente para llevar a cabo su proyecto de grado el cual beneficiará directamente a la comunidad educativa San José.

Atentamente,



María Eugenia Mira Ríos
Rectora Institución Educativa San José

Sede Principal: Carrera 30 A 27B - 50 Barrio La Independencia Teléfono 3370820
Sede Primaria: Calle 25 # 25 - 50 Barrio San José Teléfono 3377818
www.iesanjose.gov.co, correo electrónico: rectoria@iesanjose.gov.co

Anexo 3. Formato de Encuesta aplicada a los directivos docentes de la Institución Educativa San José.

Encuesta a Directivos Docentes

Buen día. Gracias por participar en esta encuesta la cual le posibilitará al equipo de investigadores identificar los factores internos y externos clave de la Institución Educativa San José con miras a realizar el levantamiento del cuadro estratégico de la misma.

Por favor contestar SI o NO con una X a cada uno de los ítems propuestos.

No.	ITEM	SI	NO
	GESTION DIRECTIVA		
1	La institución posee visión y misión adaptadas a las necesidades de la comunidad educativa.		
2	Las prioridades institucionales son ampliamente conocidas y compartidas por la mayor parte de la comunidad educativa, y orientan el que hacer de la institución en todos sus niveles		
3	El PEI responde a las necesidades del contexto actual de la institución.		
4	La institución cuenta con una identidad clara que la distingue de las demás.		
5	La institución implementa y evalúa un plan de mejoramiento institucional acorde a las necesidades de la misma.		
6	Los procesos institucionales son medidos conforme a los requerimientos del plan de mejoramiento.		
7	El plan operativo anual es conocido y apropiado por la comunidad educativa.		
8	La evaluación institucional es un referente importante para la comunidad educativa.		
9	La organización, análisis y difusión oportuna de la información es parte relevante de la cultura institucional.		
10	La dirección ejerce un liderazgo con alta visibilidad, hay equipos de trabajo cohesionados, colaborativos y orientados a resultados, en un ambiente institucional de confianza y participación que promueve dinámicas de liderazgo y procesos de mejoramiento.		
11	La institución posee quipos de gestión que dinamizan procesos de mejoramiento institucional y que cuenta con buena participación de la comunidad educativa en un ambiente fraterno.		
12	El consejo directivo asume adecuadamente su rol, analiza, proyecta y toma decisiones que orientan la marcha general de la institución.		
13	El Consejo académico se proyecta al conjunto de la institución, orienta el quehacer pedagógico, lidera el desarrollo del proyectos promueve el mejoramiento y la toma de decisiones relacionadas con las cuestiones pedagógicas fundamentales que afectan positivamente la vida de la institución.		
14	El personero es tenido en cuenta como el porta voz de los intereses de los alumnos, se despliegan estrategias para garantizar su presencia en toda la institución y a éste se le valora como tal.		
15	Se promueve la organización de padres de familia y estos participan activamente en las diferentes actividades que influyen positivamente en la vida escolar.		
16	La institución educativa mantiene relaciones de intercambio activo, crítico y constructivo con las autoridades educativas.		

No.	ITEM	SI	NO
17	La institución educativa conoce las características y las oportunidades que brinda su entorno productivo, realiza proyectos y alianzas con el sector productivo.		
18	Las estudiantes se sienten orgullosas de pertenecer a su institución, se identifican con ella y participan activamente en actividades internas o en representación de ella.		
19	Existe un sistema de estímulos a las estudiantes, equitativo y global en los diversos aspectos de la vida escolar.		
20	El consejo estudiantil se reúne periódicamente y tiene incidencia positiva en las decisiones de la institución y ésta le concede real importancia		
21	En la institución funciona un sistema completo y organizado de comunicaciones y difusión periódica de la información (carteleras, periódicos, boletines, etc.)		
22	En la institución se nota entusiasmo generalizado y buen ambiente de aprendizaje.		
	GESTION ACADÉMICA		
23	Existe un ambiente institucional de reflexión y actualización sobre lo pedagógico, con equipos de trabajo cohesionados, se desarrollan estrategias para la promoción, recuperación y difusión de innovaciones pedagógicas. El liderazgo pedagógico es reconocido por la comunidad educativa		
24	La institución aplica instrumentos para conocer la situación cognitiva y el nivel de desarrollo con que llegaron las estudiantes nuevas a la institución.		
25	El plan de estudios se aplica de manera coordinada en los diferentes grados y áreas el cual cuenta con una organización de los temas por áreas y unos indicadores de desempeño claros de aprendizaje.		
26	Existe una dotación de libros y textos para apoyar el aprendizaje, estos se usan y se utilizan continuamente.		
27	Se dispone de ayudas didácticas y audiovisuales para el apoyo de la enseñanza.		
28	El tiempo está bien distribuido entre lo académico, lo cultural y lo deportivo, no existe improvisación en las programaciones.		
29	Existen claridad y reglas de juego claras sobre lo que se espera aprender y como evaluarlo en cada área para cada nivel académico.		
30	Existen prácticas pedagógicas alternativas a la clase magistral (películas, salidas pedagógicas, etc.)		
31	Existe una metodología que propicia la investigación y la experimentación (laboratorios, consultas).		
32	Hay coordinación general en el tratamiento de las diferentes áreas por medio de proyectos o actividades comunes significativas.		
33	La institución cuenta con una política integral de tratamiento del ausentismo escolar que involucra a los padres de familia.		
34	Existen mecanismos de seguimiento a los resultados académicos de las estudiantes y éstos se realimentan a ellas y a los padres de familia.		
35	Por lo menos el 95% de las estudiantes alcanzan satisfactoriamente los resultados académicos en la mayoría de las áreas.		
36	Existe un sistema organizado y eficiente de actividades de refuerzo y recuperación que busca prevenir el fracaso escolar.		
37	La institución combina recursos internos y externos para abordar los casos de bajo rendimiento académico y de dificultades de aprendizaje.		
	GESTION DE CONVIVENCIA & BIENESTAR		
38	Posee proyectos de desarrollo institucional, funcionan bien y su ejecución se desarrolla según lo previsto en los cronogramas correspondientes con la participación de la comunidad educativa.		
39	La institución tiene claramente definidos los criterios básicos para el manejo de conflictos dentro del equipo de trabajo y posee estrategias de comunicación con la comunidad educativa.		

No.	ITEM	SI	NO
40	Existe un programa de inducción institucional para las estudiantes nuevas y sus familiares.		
41	La institución tiene programas o acciones de bienestar para las estudiantes.		
42	Existen actividades extracurriculares sociales, culturales y deportivas.		
43	La institución cuenta con estrategias para el manejo de casos difíciles de las estudiantes.		
44	Hay claridad en la institución sobre a quién y cómo acudir en caso de problemas.		
45	La institución interactúa eficientemente con el entorno, reconoce los conflictos que la afectan, procura negociar o solucionar algunos y mejorar adecuadamente el resto, mediante estrategias institucionales que se implementan efectivamente.		
46	La institución cuenta con sistemas eficientes de reconocimiento y mediación de sus conflictos que se activan adecuada y oportunamente.		
47	El manual de convivencia es la expresión de unos principios generales y unas reglas básicas y equitativas de juego, acordadas, reconocidas y acatadas por el conjunto de la comunidad educativa.		
	GESTION ADMINISTRATIVA & FINANCIERA		
48	El presupuesto que se elabora con el FSE es un verdadero instrumento de planeación y gestión financiera, es congruente con el PEI, las prioridades institucionales, el plan de mejoramiento u el plan operativo anual.		
49	La contabilidad que se produce con el FSE, los cuales se ejecutan ordenadamente y de acuerdo con la planeación financiera de la institución.		
50	Los informes de la gestión financiera son entregados oportunamente y sirven como instrumento de control de la institución para la toma de decisiones		
51	El plan de compras de material didáctico de la institución es adecuado, responde a los requerimientos pedagógicos institucionales y se ejecuta oportunamente.		
52	El inventario de muebles y equipos es actualizado periódicamente.		
53	La institución al adquirir elementos de consumo los distribuye equitativamente.		
54	La Institución cuenta con múltiples recursos de mobiliario y equipo en buenas condiciones y es bien utilizado.		
55	Existen mecanismos acordados entre la administración y el equipo docente para el uso de materiales, lo cual permite la accesibilidad y uso de ellos.		
56	Existe un plan de mantenimiento para la institución educativa (reparación y mejoras)		
57	Existe el servicio de cafetería y/o restaurante y fotocopiadora; existen normas para su manejo.		
58	La institución cuenta con el servicio de orientación escolar.		
59	El archivo que contiene el informe de las estudiantes está organizado y actualizado.		
60	Existe un archivo general organizado.		
61	Existen todos los libros reglamentarios y están debidamente actualizados.		
62	El equipo tiene una adecuada asignación de funciones y organización del trabajo, todos cumplen con el perfil para el respectivo cargo		
63	La institución cuenta con el suficiente número de docentes para su plantel, cumplen con el perfil requerido por la institución, están ubicados en su área y niveles.		
64	El personal administrativo es suficiente, está bien capacitado, tiene una buena organización de trabajo y cumple con sus funciones.		
65	Existen actividades previstas para la inducción de personal nuevo.		
66	La evaluación de desempeño se cumple rigurosamente con los principios de objetividad, pertenencia, transparencia, participación y equidad.		
67	En la institución se promueve el trabajo en equipo, se han constituido grupos permanentes cohesionados, colaborativos y comprometidos a resultados, hay articulación entre las diferentes áreas de nivel.		
68	Se desarrollan actividades institucionales para mejorar el bienestar de los docentes y administrativos.		

No.	ITEM	SI	NO
69	Existen actividades de capacitación promocionadas y organizadas por la institución educativa para los educadores y personal administrativo que redundan en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.		
70	La institución tiene definidas actividades de reconocimiento y estímulo a docentes y administrativos.		
71	El personal tiene sentido de pertenencia a la institución, comparte su filosofía, objetivos, principios y valores.		
72	La vida laboral en general las relaciones entre maestros y directivos son cordiales y amenas, predomina la cultura del diálogo y negociación permanente.		

Anexo 4. Formato para registro de la encuesta aplicada a la Comunidad Educativa San José.

Instrumento para registro de la encuesta a la Comunidad Educativa San José

Tabla de resultados por gestión

Marque con una x

GESTIÓN	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
GESTION DIRECTIVA	Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Misión, visión y principios institucionales					
		Metas institucionales					
		Conocimiento y apropiación del direccionamiento					
		Política de inclusión de personas de diferentes grupos poblacionales o diversidad cultural					
	Total			0	0	0	0
			Nivel de Desarrollo del Proceso	0%	0%	0%	0%
	Gerencia estratégica	Liderazgo					
		Articulación de planes, proyectos y acciones					
		Estrategia pedagógica					
		Uso de información (interna y externa) para la toma de decisiones					
		Seguimiento y autoevaluación					
	Total			0	0	0	0
			Nivel de Desarrollo del Proceso	0%	0%	0%	0%
	Gobierno escolar	Consejo directivo					
		Consejo académico					
		Comisión de evaluación y promoción					
		Comité de convivencia					
		Consejo estudiantil					
		Personero estudiantil					
		Asamblea de padres de familia					
Consejo de padres de familia							
Total			0	0	0	0	
		Nivel de Desarrollo del Proceso	0%	0%	0%	0%	
Cultura institucional	Mecanismos de comunicación						
	Trabajo en equipo						
	Reconocimiento de logros						
	Identificación y divulgación de buenas prácticas						

		Total	0	0	0	0
		Nivel de Desarrollo del Proceso	0%	0%	0%	0%
Clima escolar	Pertenenencia y participación					
	Ambiente físico					
	Inducción a los nuevos estudiantes					
	Motivación hacia el aprendizaje					
	Manual de convivencia					
	Actividades extracurriculares					
	Bienestar del alumnado					
	Manejo de conflictos					
	Manejo de casos difíciles					
		Total	0	0	0	0
		Nivel de Desarrollo del Proceso	0%	0%	0%	0%
Relaciones con el entorno	Padres de familia					
	Autoridades educativas					
	Otras instituciones					
	Sector productivo					
		Total	0	0	0	0
		Nivel de Desarrollo del Proceso	0%	0%	0%	0%
		0	0	0	0	0
		TOTAL GESTIÓN	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

GESTIÓN	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
GESTION ACADÉMICA	Diseño pedagógico (curricular)	Plan de estudios					
		Enfoque metodológico					
		Recursos para el aprendizaje					
		Jornada escolar					
		Evaluación					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Prácticas pedagógicas	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales					
		Estrategias para las tareas escolares					
		Uso articulado de los recursos para el aprendizaje					
		Uso de los tiempos para el aprendizaje					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Gestión de aula	Relación pedagógica					
		Planeación de clases					
		Estilo pedagógico					
		Evaluación en el aula					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Seguimiento académico	Seguimiento a los resultados académicos					
		Uso pedagógico de las evaluaciones externas					
		Seguimiento a la asistencia					
		Actividades de recuperación					
		Apoyo pedagógico para estudiantes con dificultades de aprendizaje					
		Seguimiento a los egresados					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
TOTAL GESTIÓN			0	0	0	0	
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

GESTIÓN	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
ADMINISTRATIVA & FINANCIERA	Apoyo a la gestión académica	Proceso de matrícula					
		Archivo académico					
		Boletines de calificaciones					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Administración de la planta física y de los recursos	Mantenimiento de la planta física					
		Programas para la adecuación y embellecimiento de la planta física					
		Seguimiento al uso de los espacios					
		Adquisición de los recursos para el aprendizaje					
		Suministros y dotación					
		Mantenimiento de equipos y recursos para el aprendizaje					
		Seguridad y protección					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Administración de servicios complementarios	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud					
		Apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Talento humano	Perfiles					
		Inducción					
		Formación y capacitación					
		Asignación académica					
		Pertenencia del personal vinculado					
		Evaluación del desempeño					
		Estímulos					
		Apoyo a la investigación					
		Convivencia y manejo de conflictos					
Bienestar del talento humano							
Total			0	0	0	0	
Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%	
Apoyo financiero y contable	Presupuesto anual del Fondo de Servicios Educativos (FSE)						
	Contabilidad						
	Ingresos y gastos						
	Control fiscal						

	Total		0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso		0%	0%	0%	0%
	TOTAL GESTIÓN		0	0	0	0
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

GESTIÓN	PROCESO	COMPONENTE	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	
CONVIVENCIA & BIENESTAR	Accesibilidad	Atención educativa a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación					
		Atención educativa a estudiantes pertenecientes a grupos étnicos					
		Necesidades y expectativas de los estudiantes					
		Proyecto de vida					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Proyección a la comunidad	Escuela de padres					
		Oferta de servicios a la comunidad					
		Uso de la planta física y de los medios					
		Servicio social estudiantil					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Participación y convivencia	Participación de los estudiantes					
		Asamblea y consejo de padres de familia					
		Participación de los padres de familia					
	Total			0	0	0	0
	Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%
	Prevención de riesgos	Prevención de riesgos físicos					
		Prevención de riesgos psicosociales					
		Programas de seguridad					
	Total			0	0	0	0
Nivel de Desarrollo del Proceso			0%	0%	0%	0%	
TOTAL GESTIÓN			0	0	0	0	
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Anexo 5. Acta de Reunión del Equipo de Calidad 03.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ
En Busca de la Excelencia Educativa
ACTA GENERAL DE REUNIÓN



PROTOCOLO N°	03	TIPO DE REUNIÓN	Comité de Calidad	Páginas
Fecha		Lugar	Horario	
14 de marzo		Biblioteca	7:00 am a 11:00 a.m.	
ASISTENTES				
María Eugenia Mira Ríos, Sergio Bultrago Alvarez, Libardo Valencia Gaviria, Elsa María Davila, Wilmar Ocampo Molina, Luz Bibiana Sánchez Henao, Carlos Mario Vera, Patricia Soto, José Camilo Duque.				
Santiago López – Asesor G&O				

TEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludo 2. Lectura acta anterior 3. Aprobación objetivos estratégicos para el CMI. 4. Asignación de metas estratégicas para el CMI
DESARROLLO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La rectora saluda y da la bienvenida a los líderes de los procesos de calidad y hace la reflexión inicial. 2. Se da lectura al acta anterior, la cual es aprobada por unanimidad. 3. La docente Bibiana Sánchez expone su propuesta de los objetivos estratégicos para la Institución para ser llevados al cuadro de mando Integral. <p>Perspectiva financiera Mejorar la prestación del servicio educativo a través del manejo eficiente y eficaz de los recursos.</p> <p>Perspectiva del usuario (cliente) Mejorar la satisfacción del usuario por medio de la participación activa de los miembros comunidad en la vida Institucional.</p> <p>Perspectiva de procesos internos Sostener el sistema de gestión de calidad Institucional como herramienta administrativa que posibilite la organización interna de la institución.</p>	

{ CÓDIGO FO-SAJ-03 | VERSIÓN 1 }



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Ejecutar proyectos Innovadores que potencien el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad educativa.

El comité aprueba los objetivos propuestos

4. La docente Bibiana Sánchez expone su propuesta de metas estratégicas para ser llevadas al cuadro de mando Integral.

Perspectiva financiera

Realizar presupuesto participativo por áreas de conocimiento, priorizando necesidades.

Presentar dos (2) proyectos anuales a cooperativas y/o entidades no gubernamentales que tengan como responsabilidad social intereses educativos.

Realizar alianzas estratégicas con empresas del sector productivo u otro tipo de entidades que procuren la entrega de donativos.

Perspectiva del usuario (cliente)

Comprometer a la comunidad educativa con la participación activa en el plan de mejoramiento Institucional utilizando debidamente los canales de comunicación establecidos.

Socializar a la comunidad educativa los procesos Institucionales que se ejecutan desde el Sistema de Gestión de Calidad.

Perspectiva de procesos internos

Capacitar al personal docente y administrativo en el sostenimiento del SGC.

Brindar espacios de participación comunitaria que promuevan la mejora continua en un ambiente de sana convivencia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Participar en los diferentes proyectos internos y externos que posibiliten la mejora continua a través de propuestas innovadoras, tecnológicas, científicas, culturales y deportivas.



ACTA GENERAL DE REUNIÓN



Las metas son aprobadas con posibilidad de ser ampliadas y/o mejoradas en un espacio de seis meses.

COMPROMISOS Y PENDIENTES

Actividad	Responsable	Fecha
Auditorías Internas	Equipo de Calidad	

PRÓXIMA REUNIÓN

Fecha	Horario	Lugar
18 de abril de 2014	7:00 a.m.	Biblioteca



Anexo 6. Acta de Reunión del Equipo de Calidad 05.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JOSÉ
En Busca de la Excelencia Educativa

ACTA GENERAL DE REUNION



PROTOCOLO N°	05	TIPO DE REUNIÓN	Comité de Calidad	Páginas
Fecha	Lugar	Horario		
09 de mayo	Biblioteca	7:00 am a 11:00 a.m.		
ASISTENTES				
María Eugenia Mira Ríos, Sergio Bultrago Alvarez, Libardo Valencia Gaviria, Elsa María Dávila, Wilmar Ocampo Molina, Luz Bibiana Sánchez Henao, Carlos Mario Vera, Patricia Soto, José Camilo Duque.				
Santiago López – Asesor G&O				
TEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saludo 2. Lectura acta anterior 3. Definición de los indicadores de Gestión 			
DEBARROLLO				
<ol style="list-style-type: none"> 1. La rectora saluda y da la bienvenida a los líderes de los procesos de calidad y hace la reflexión inicial. 2. Se da lectura al acta anterior, la cual es aprobada por unanimidad. 3. La docente Bibiana Sánchez propone los indicadores de gestión para ser llevados al cuadro de mando integral. 				
Indicadores de la gestión directiva				
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta	
Índice de desarrollo de la gestión	Medir el impacto del plan de mejoramiento institucional, a partir de la autoevaluación.	Sumatoria de valoraciones de las gestiones en autoevaluación institucional.	Básico: 70% al 81% Satisfactorio: 82% al 95%	
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta	
Eficacia en la gestión de mejoras	Medir la eficacia de las acciones de mejora implementadas en la institución.	Cantidad de acciones cerradas eficaces/Cantidad de acciones cerradas en el periodo.	Básico: 85% al 91% Satisfactorio: 92% al 100%	

(CÓDIGO PD-3A-24 / VERSIÓN 1)



Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Satisfacción de la comunidad educativa	Medir el nivel de satisfacción de la comunidad educativa con el servicio educativo.	Sumatoria % satisfacción totalmente satisfecho + % satisfecho	Básico: 65% al 75% Satisfactorio: 76% al 85%
Indicadores de la gestión administrativa y financiera			
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Índice de ejecución presupuestal	Determinar el presupuesto ejecutado en el periodo para atender necesidades institucionales.	$\frac{\$ \text{Presupuesto ejecutado en el periodo}}{\text{Total presupuesto asignado}}$	Básico: 80% al 94% Satisfactorio: 95% al 100%
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Retención de estudiantes	Establecer los estudiantes que permanecen en la institución durante todo el año lectivo.	$\frac{\# \text{ de estudiantes activas al final del periodo}}{\# \text{ de estudiantes matriculadas en SIMAT}}$	Básico: 80% al 90% Satisfactorio: 91% al 95%
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Desempeño del personal	Evaluar las competencias de los docentes del decreto 1278 con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.	Sumatoria de resultados de desempeños del personal/Total de personal evaluado.	Básico: 85% al 93% Satisfactorio: 94% al 100%
Indicadores de la gestión académica			
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Pruebas externas	Medir los desempeños básicos de las estudiantes con base en las pruebas SABER 11	Categoría	Básico: Superior Satisfactorio: Muy superior
Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Desempeño superior de estudiantes	Medir los desempeños alto y superior de las estudiantes, para determinar excelencia académica.	$\frac{\# \text{ de estudiantes con desempeño alto y superior en el periodo}}{\text{total de estudiantes activas}}$	Básico: 25% al 31% Satisfactorio: 32% al 42%



Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Índice de promoción de estudiantes	Medir las estudiantes promovidas al final del año lectivo.	# de estudiantes promovidas en el año lectivo/Total de estudiantes activas al cierre del año lectivo.	Básico: 94% al 97% Satisfactorio: 97% al 99%

Indicadores de la gestión de comunidad y convivencia

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Nivel de satisfacción de servicios de la comunidad educativa	Medir la percepción de la comunidad educativa que se beneficia de los servicios de proyección comunitaria.	Promedio de niveles de satisfacción de servicios de comunidad.	Básico: 70% al 80% Satisfactorio: 81% al 92%

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Impacto de la convivencia escolar	Establecer el número de estudiantes que se acogen al acuerdo de convivencia.	Estudiantes que pierden Ética por convivencia/Total de estudiantes activas	Básico: 7% al 12% Satisfactorio: 1% al 6%

Nombre del Indicador	Objetivo del Indicador	Fórmula	Meta
Disminución de situaciones de riesgos	Medir el impacto de las acciones de prevención, para reducir los casos de riesgos físicos y psicosociales.	Disminución de casos asociados a riesgos físicos y psicosociales	Básico: 6% al 10% Satisfactorio: 1 al 5%

Los indicadores son aprobados por el equipo en pleno.

COMPROMISOS Y PENDIENTES

Actividad	Responsable	Fecha
Revisión Plan de Mejora	Equipo de Calidad	12 de junio

PRÓXIMA REUNIÓN

Fecha	Horario	Lugar
12 de junio de 2014	7:00 a.m.	Biblioteca