



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

***Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la
Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, de la ciudad de Quito. Año
lectivo 2008 – 2009.***

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORA: Narciza Jesús León Rubio.

DIRECTORA: Mgs. Liz Valle Carrión.

CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO: QUITO

Quito - Ecuador
2009

CERTIFICACIÓN

Mgs. Liz Valle Carrión
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado y orientado durante su ejecución, el presente trabajo de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, de la Universidad Técnica Particular de Loja; realizado por la estudiante Narciza Jesús León Rubio, por lo tanto autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Liz Valle Carrión

Loja, 20 de Agosto del 2009

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Narciza Jesús León Rubio, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

Narciza Jesús León Rubio

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Narciza Jesús León Rubio

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis y toda mi carrera universitaria a Dios que es el centro de mi vida y el autor de todo bien, por haberme permitido culminar con la realización de la actual investigación.

A mis padres, William y Rosario, quienes me enseñaron con su ejemplo que el esfuerzo y la dedicación son las mejores armas para alcanzar los objetivos trazados, por brindarme su comprensión y su ayuda incondicional.

A mis hermanas, Yessenia y Jaqueline, fuentes de amor y bondad, por sus palabras de aliento, su confianza y apoyo en toda mi vida.

A mis hermanos, Willams, Cristian y Santiago, modelos de tenacidad ante los acontecimientos de la vida, por su guía y apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar los estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento a la Madre María Elena Narváez, Rectora de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, en la ciudad de Quito, por su espíritu de colaboración al proporcionarme todos los requerimientos necesarios para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A los/as estudiantes, personal docente, administrativo y de apoyo de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, por su participación y cooperación en la aplicación de las encuestas.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Mgs. Liz Valle Carrión, por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a la comunidad de hermanas Marianitas por su incondicional apoyo, a mis padres por haber sembrado en mi vida los valores cristianos y los grandes deseos de superación, y así a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de este trabajo.

Narciza Jesús León Rubio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen ejecutivo.....	ix

CAPÍTULO I

1. Antecedentes de la Institución.....	11
1.1. Descripción de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”	12
1.2. Base legal de la institución.....	13
1.3. Organigrama de la Unidad Educativa.....	13
1.4. Plan Estratégico.....	16
1.4.1. Misión.....	16
1.4.2. Visión.....	16
1.4.3. Valores.....	16
1.4.4. Objetivos.....	17

CAPITULO II

2. Marco teórico de la investigación	18
2.1. Planificación.....	19
2.1.1. Planificación estratégica.....	20
2.1.2. Planificación Corporativa.....	24
2.1.3. Planificación Operativa.....	25
2.2. Indicadores.....	27
2.2.1. Conceptos.....	27
2.2.2. Características.....	28
2.2.3. Importancia.....	31
2.2.4. Clasificación.....	32
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores.....	34
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	34

2.2.6.1. Manejo de los indicadores.....	34
2.2.6.2. Presentación de los indicadores.....	36
2.3. Cuadro de mando integral.....	37
2.3.1. Perspectiva financiera.....	37
2.3.2. Perspectiva procesos internos.....	39
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	40
2.3.4. Perspectiva cliente.....	42
 CAPÍTULO III	
3. Diseño, análisis e interpretación de indicadores.....	44
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	45
3.1.1. Análisis situacional de la Unidad Educativa.....	45
3.1.2. Temas y objetivos estratégicos para el diseño del CMI.....	46
3.2. Preparación de indicadores.....	47
3.2.1. Mapa estratégico de la Unidad Educativa.....	47
3.2.2. Indicadores para realizar el cuadro de mando integral.....	49
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	50
3.4. Análisis e interpretación de los indicadores.....	50
3.4.1. Fichas técnicas de los objetivos estratégicos.....	50
3.4.2. Encuestas realizadas a estudiantes de la unidad educativa.....	61
3.4.3. Encuestas realizadas al personal docente de la unidad educativa.....	68
3.5. Informe final sobre la investigación.....	78
3.5.1. Introducción.....	78
3.5.2. Planteamiento y realización de la acción.....	79
3.5.3. Resultados y valoración.....	80
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones.....	83
2. Recomendaciones.....	84
 BIBLIOGRAFÍA.....	 85
 ANEXOS.....	 87

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de la investigación que se presenta a continuación, es dar un impulso al mejoramiento de la gestión institucional mediante el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión que pueda suministrar información relevante en relación con procesos evaluativos en la unidad educativa y que facilitan los procesos de toma de decisiones que contribuyan a su vez a la mejor eficiencia del desempeño para planificar, desarrollar y controlar la calidad, ya que es un aporte necesario para el progreso continuo. Y como la investigación constituye un factor importante en la administración del sistema institucional, por lo que proporciona el conjunto de resultados científicos estipulados en los objetivos a cumplir por la unidad educativa, se ha desarrollado los indicadores de gestión para la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

Los indicadores de gestión orientados a la eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en la consecución de sus metas y objetivos y la calidad en cuanto a los servicios prestados al cliente, son la herramienta válida para el efecto.

El presente documento está estructurado por tres capítulos; el primer capítulo contiene los antecedentes de la institución; que hace referencia a la descripción, base legal, organigrama y al plan estratégico de la unidad educativa, que contiene: misión, visión, valores, y objetivos. En el capítulo segundo se explica el marco teórico de la planificación estratégica, la planificación corporativa y la planificación operativa, los indicadores; su importancia, características, clasificación, aspectos a considerar en la formulación de indicadores y el manejo y presentación de los mismos; y el cuadro de mando integral con sus cuatro perspectivas; cliente, procesos internos, financiera y aprendizaje – crecimiento. Y en el tercer capítulo se realiza el diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión para la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, mediante el análisis FODA, es decir, a través del estudio de los factores internos: fortalezas y debilidades y de los factores externos: oportunidades y amenazas al cumplimiento de la misión de la unidad y mediante la identificación de los objetivos estratégicos, a través del Cuadro de Mando Integral.

Respecto al proceso de análisis interno de la institución se aplicó tres encuestas:

1. Una encuesta que permitió determinar el sentir que tienen los estudiantes respecto a temas académicos, administrativos y de servicios.

2. Otra que permitió recabar información sobre la autogestión docente frente al reto de mejorar la calidad en la formación de los estudiantes.
3. Y una tercera encuesta que permitió obtener información del clima laboral sobre la administración del talento humano y el medio ambiente físico.

El desarrollo del diseño y estructuración de indicadores tiene gran importancia para la unidad educativa, ya que el mismo sirve para determinar la situación actual para la toma de decisiones y medidas que permite corregir y mitigar las deficiencias.

Esta tesis es un producto de un profundo proceso de investigación bibliográfica y de un análisis exhaustivo de algunos aspectos en el campo de gestión administrativa interna, tanto en el área académica como de servicios.

Para identificar las áreas relevantes, variables y objetivos, se ha utilizado la investigación de tipo exploratoria, documental y de campo, utilizando como herramienta de recolección de información primaria la encuesta y como información secundaria: libros, revistas, artículos, páginas web, etc.

En lo referente en la investigación bibliográfica se ha destacado el tema de indicadores de gestión, ya que son el pilar que servirá de base para la propuesta final, pero sin dejar de topar temas como los relacionados a técnicas y sistemas de gestión educativa que permiten en la actualidad monitorear y determinar factores clave para la mejora en el desarrollo formativo de los cuales está inmersa la institución.

Los resultados obtenidos de esta investigación, son un buen insumo que permite ser la base para iniciar el trabajo conjunto entre las autoridades, docentes, personal de apoyo y estudiantes en función de buscar resultados óptimos en la gestión y desarrollo de la institución, para el cumplimiento de los objetivos planteados y de sus resultados.

Y entre los puntos relevantes que deben ser mencionados como facilidades en el desarrollo del trabajo, cabe destacar la colaboración que la rectora de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” proporcionó al facilitar toda la información necesaria para la investigación.

CAPÍTULO I.

ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

1.1.- Descripción de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” está ubicada en la ciudad de Quito. Es una institución particular, con finalidad social y por una educación sin fines de lucro. La educación está dirigida a la niñez y juventud de estrato social predominante de escasos y medianos recursos económicos tanto del medio rural como urbano, y está regentada por la Comunidad de Hermanas Marianitas.

Ofrece a sus estudiantes una formación integral de calidad, tanto en lo espiritual como en lo académico, con una metodología dirigida hacia el desarrollo del pensamiento crítico, investigador e innovador, con una educación personalizada en la vivencia de los valores éticos-morales que les capacite a los/as jóvenes a vivir en libertad y autonomía, logrando así entregar al país excelentes ciudadanos/as y buenos/as cristianos/as, competidores/as socialmente.

Además, ofrece dos signos reveladores de sus características: católico y carisma marianita, por tanto se constituye en un centro educativo de evangelización y vida cristiana, en donde el compromiso y la praxis de la vida personal y de la solidaridad se enmarcan en las enseñanzas y orientaciones de la iglesia católica.

Organiza y garantiza los mecanismos, estrategias y acciones que llevan a una excelencia académica, científica y técnica, acorde a sus características, fundamentando así, su acción en una visión cristiana del ser humano, de la vida y del mundo, creando programas educativos con nuevos lenguajes, códigos y símbolos para concienciar a las /os estudiantes en su dignidad de persona.

Su infraestructura física es adecuada. Cuenta con 13 paralelos en educación básica y 8 en bachillerato, una capilla, dos canchas deportivas multiuso, baños, laboratorios de inglés, física, química, computación, ciencias naturales, ciencias sociales, audiovisuales, biblioteca virtual, un salón de actos, una sala de música, un departamento médico, un departamento de pastoral, dos salas de educación en la fe y oficinas administrativas: Rectorado, Vicerrectorado, Inspección general, Secretaría, Colecturía y DOBE. Además, ofrece servicios de internet, transporte y bar. El número de estudiantes es de 458 alumnos, es femenino – masculino. *Con un sostenimiento, particular.* Funcionamiento,

matutino. Ciclos: Educación Básica y Bachillerato en ciencias, comercio y administración, especialidad contabilidad.

1.2.- Base Legal.

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” en su Proyecto Educativo Institucional 2007, en el capítulo I, artículo 3, sobre representación legal y personería jurídica dice lo siguiente: “La representación legal de Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús la ejercerá el Instituto de Hermanas de Santa Mariana de Jesús, a través de sus autoridades legalmente constituidas”.

En el artículo 5 de autorización legal del funcionamiento, relata: La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” tiene autorización legal para funcionar como tal, mediante resolución ministerial N° 584, del 10 de Junio de 1966. (Anexo copia de Acuerdo ministerial).

1.3.- Organigrama:

La organización de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” está estructurada en los siguientes estamentos: Personal Docente que está compuesto por todo el cuerpo de profesores.

El administrativo por la rectora, vicerrectora, inspectora general y auxiliar, secretaria general y auxiliar, colectora y bibliotecaria. El de apoyo se compone por la recepcionista, conserje y miembros de limpieza.

El Gobierno interno de la Unidad Educativa está ejercido por las siguientes personas o autoridades:

- a).** Rectora
- b).** Vicerrectora
- c).** Director
- d).** Inspectora General

Cuenta con organismos directivos:

- a).** Consejo Directivo
- b).** La Junta de Directivos y Profesores.

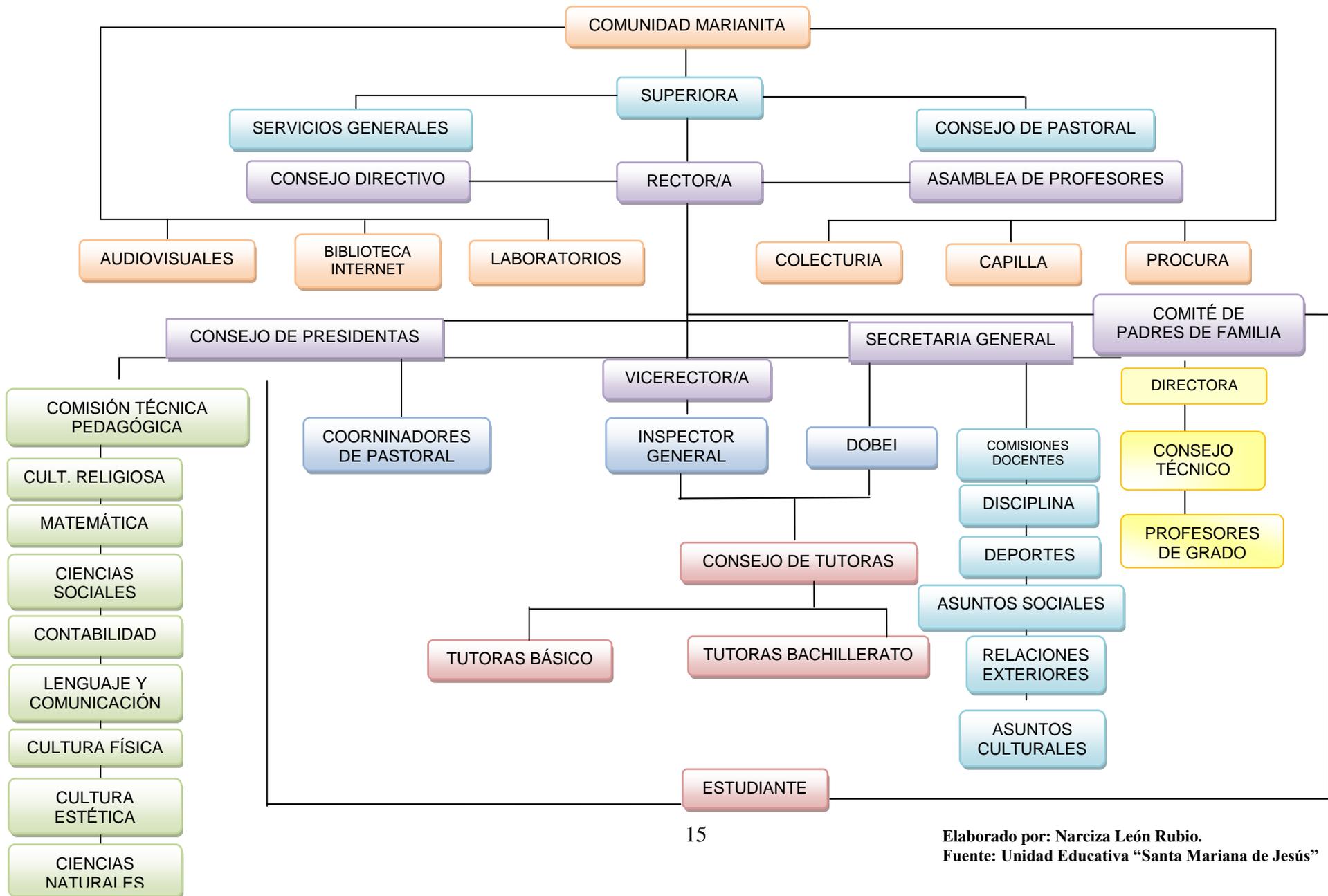
Posee los siguientes organismos técnicos – pedagógicos:

- a).** La junta de profesores de curso
- b).** La Junta de Directores de Área.
- c).** La Junta de Profesores de Área.
- d).** Las tutoras o Guías de curso.
- e).** El Departamento de Bienestar Estudiantil Institucional.
- f).** El Departamento de Pastoral
- g).** El Consejo Técnico.

También, la Institución está organizada de comisiones presididas por la Vicerrectora y son las siguientes:

- a).** Comisión Permanente
- b).** Comisión Técnico - Pedagógico
- c).** Comisión Cultural
- d).** Comisión de Disciplina
- e).** Comisión de Asuntos sociales
- f).** Comisión de Deportes
- g).** Comisión de Defensa Civil

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”



1.4.- Plan Estratégico

1.4.1.- Misión

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” es un centro educativo evangelizador, formador de niños, niñas y jóvenes comprendiendo la educación Básica y Bachillerato que ofrece la preparación Cristiana Marianita y la excelencia académica con énfasis en la educación “en y para la libertad” constituyéndoles en agentes de cambio social.

1.4.2.- Visión

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” inspirada en el Evangelio, los Documentos Eclesiales, y el Carisma de nuestra Fundadora Mercedes de Jesús Molina y Santa Mariana de Jesús, nuestra Patrona, será una institución que forme global e integralmente a personas líderes, creativas y solidarias con valoración de sí mismas y de los demás, a través de un modelo educativo pedagógico que les permitirá responder a los retos que presenta la vida contemporáneo formulando su proyecto de vida al servicio de la Iglesia y la sociedad como agente de cambio.

1.4.3.- Valores

Los valores que toma en cuenta la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” son:

- Alegría, autoestima, apertura y flexibilidad ante las ideas de los demás,
- Libertad, espontaneidad, disciplina, sensibilidad a los valores éticos,
- Búsqueda de la verdad, conciencia crítica humanas/os,
- Responsabilidad, servicio, creatividad;
- Valores evangélicos: justicia, paz, fe, solidaridad, trabajo, respeto a la vida, fraternidad, armonía y amor.

1.4.4.- Objetivos

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” tiene como objetivos:

- Educar íntegramente la personalidad de la estudiante para que sea portadora de valores que dan sentido a su vida y caracterizan a una persona crítica.
- Orientar su acción a la formación de una personalidad sólida en cada una /o de los estudiantes en un marco de libertad, responsabilidad y respeto a la identidad nacional.
- Impartir una formación humana, cristiana y científica que capacite al estudiante para adquirir una formación superior y desarrollar eficiente y dignamente una profesión.
- Proponer a Jesucristo como centro de su vida, que los /as estudiantes se familiaricen con su persona e historia, que los lleva al encuentro con Dios en la realidad de “Tantos cuantos corazones afligidos hay en el mundo”.
- Crear un ambiente dentro del ámbito de la comunidad educativa, que integre a todos los estamentos en un esfuerzo común que estimule y favorezca la formación del hombre – mujer nuevo /a, en conformidad con los criterios evangélicos.
- Proponer una educación que sea respuesta a los desafíos que conlleva el inicio de un nuevo milenio y un paso para la construcción de un nuevo Ecuador.
- Implementar todos los recursos que concreten los principios de una buena educación y organización en forma comunitaria para proyectarse permanentemente hacia los auténticos valores humanos, religiosos, cívicos, intelectuales y morales

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO DE LA
INVESTIGACIÓN.

2.1. Planificación.

La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole, ya que el proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, para hacer uso de las diferentes herramientas y expresiones con que cuenta.

Entre conceptos de varios autores, se puede enfocar las siguientes definiciones:

Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas (Stoner, 1996).

Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos (Ortiz, s/f).

Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables de la organización, que da como resultado un curso de acción recomendado: un plan (Sisk, s/f).

Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción (Goodstein, 1998).

La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en los logros de los objetivos (Jiménez, 1982).

Y Ezequiel Ander-Egg,¹ autor y especialista en planificación, cita un documento de las Naciones Unidas donde se define la planificación como “el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de escasos recursos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.

En todas las definiciones anteriores es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

¹ Ander-Egg Ezequiel. 1998. La planificación educativa, Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires.

2.1.1. Estratégica.

En los últimos tiempos, la planeación estratégica ha recobrado su vigencia con algunas modificaciones, dado que las características del mercado son cada vez más difíciles y turbulentas; a causa del desarrollo acelerado de las telecomunicaciones, y ante la avalancha de información que de ella se ha derivado, el mundo de los negocios ha cambiado drásticamente y se ha incrementado exageradamente la cantidad, calidad y perfil de la competencia.

Aunque en esencia la planeación estratégica se mantiene igual, con el transcurso del tiempo y con los cambios de funciones de los participantes en el mercado, han venido agregándose y eliminándose algunos factores que han motivado un proceso de adaptación a las condiciones del momento.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio para definir objetivos a largo plazo, e identificar metas y objetivos cuantitativos, a través de estrategias para alcanzar los objetivos y localizar los recursos.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de las prestaciones.²

La planificación estratégica comienza dando respuestas a estas tres preguntas:³

1. ¿Dónde se está hoy?

- Análisis de la situación
- Análisis del entorno.
- Análisis interno.
- Análisis de la competencia.

2. ¿A dónde se quiere llegar?

- Objetivos y metas a largo plazo.

² Shapiro Janet. 2000. Herramientas de planificación estratégica.

³ Documentos planning. Publicación periódica coleccionable. www.planning.com.co

En cambio, en el Seminario realizado sobre el Planteamiento Integral de la Educación⁵, a la **planificación estratégica educativa** la define como “el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones”.

Y como la complejidad de las relaciones entre los diferentes actores de la educación requiere, frente a este tipo de metodología consensuar y conciliar sus necesidades en pos de un interés comunitario, es imprescindible contar con un conjunto de elementos instituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias, para desarrollar una planificación estratégica educativa. Tales elementos son:

a. Evaluación del entorno.

Existen distintas metodologías del análisis del entorno. Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, que evalúa:

- Las oportunidades y amenazas del afuera por medio de indicadores o fuentes secundarias de información, incluso las primarias por medio de investigaciones realizadas en la comunidad amplia.
- Las fortalezas y debilidades del adentro investigando las expectativas y percepciones de la comunidad.

b. Visión.

La visión está estrechamente relacionada con el liderazgo directivo que se sustenta en el desafío, la inspiración y la motivación. Por eso una visión se pierde cuando no se comunica ni se comparte con todos los miembros de la comunidad educativa.

c. Misión

La misión de una institución educativa se manifiesta en los principios fundacionales, en el ideario, en el lema, en el himno y en todos aquellos elementos que la distinguen y le otorguen identidad propia.

⁵ Manes Juan Manuel. 2005. Gestión estratégica para instituciones educativas.

La misión institucional debe ser revisada con el transcurso del tiempo, procurando que responda a las necesidades de la comunidad donde se inserta la institución educativa, que refleje el pensamiento y los valores de los fundadores y conductores de los destinos institucionales.

d. Metas y objetivos

Son enunciados cuantificables, con un plazo y un responsable de su cumplimiento. El desarrollo de los objetivos debe responder a metas claras y consensuadas. Los objetivos se relacionan con las áreas clave de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión para que quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

e. Estrategias y acciones.

La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos, ya que para desarrollar una estrategia, tiene que haber un objetivo por cumplir, un marco de eficiencia que establezca un cumplimiento del objetivo optimizando los recursos con que se cuenta y un compromiso para implementarla por medio de acciones concretas.

f. Organización y sistemas de control.

Es fundamental, como afirma Ander-Egg⁶, “planificar la planificación”, de manera que se institucionalicen espacios de planificación conjunta entre directivos, coordinadores y docentes.

Así mismo es esencial el seguimiento y control periódico de lo planificado, con la necesaria flexibilidad que permita repensar acciones que se pueden presentar.

En la actualidad es creciente el número de instituciones educativas que reconocen la necesidad de la planificación estratégica en base a estudios de expectativas de la comunidad educativa.

⁶ Ander-Egg Ezequiel. La planificación educativa. Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires.

2.1.2. Corporativa.

La planeación corporativa es un esfuerzo consciente y bien programado por medir los recursos disponibles de la institución, su nivel de desarrollo, su disponibilidad y el cómo confrontarlos con la gama de alternativas para verificar la viabilidad de su ejecución. De allí salen los objetivos, los planes y programas que comprometen a toda la institución.⁷

La planeación y la estrategia a nivel corporativo orientan la dirección general de la institución que cuentan con más de una línea de servicios educativos.

La magnitud de la diversificación determina la complejidad y el alcance de la formulación de la planeación que se necesita.

Durante el proceso de planeación corporativa es necesario estudiar las condiciones de funcionamiento de las distintas unidades, frecuentemente llamadas unidades estratégicas de servicios, conocer sus realidades, determinar sus necesidades y descubrir sus oportunidades, para integrarlas con el pensamiento de la institución como un todo.

La planeación corporativa es como el proceso de definir la melodía y escribir la partitura, que posteriormente será ejecutada por los maestros, expertos en diferentes instrumentos, que conforman la orquesta institucional. Si todos lo hacen bien y armónicamente, la pieza musical sonará agradablemente.⁸

Ya que, como está demostrado, el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la institución se integren para formar una comunidad común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la institución.
- Garantizar su presencia en los mercados potenciales, definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.

⁷ Mejía Carlos Alberto. Diseño corporativo y toma de decisiones, Documentos planning, www.planning.com.co

⁸ Mejía Carlos Alberto. Diseño corporativo y toma de decisiones. www.planning.com.co

- Identificar los puntos fuertes y débiles de la institución, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlar y supervisar periódicamente todas las acciones educativas para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.⁹

2.1.3. Operativa.

La planificación operativa es la desagregación del plan estratégico (largo plazo) en programas y proyectos operativos (corto plazo).

La planificación operativa deberá tomar en cuenta las previsiones contempladas en la planificación estratégica. Además, permite: concretar objetivos; organizar las actividades y acciones concretas que va a desarrollar la institución educativa; unificar criterios y tomar decisiones a corto y mediano plazo; prever recursos humanos y materiales; prevenir dificultades (nuevos problemas); y finalmente medir resultados.¹⁰

En el siguiente cuadro se puede ver las características de la planificación operativa en sus diferentes aspectos:

Cuadro 1. Características de la planificación Operativa.

CARACTERÍSTICAS						
Horizonte de tiempo	Alcance del plan	Elementos	Generalidad de los objetivos	Tipo predominante de objetivos	Nivel de detalle de los Planes	Énfasis en la Planificación
Mediano y Corto Plazo	Sector o Área Funcional	Programas Proyectos Objetivos Indicadores de Medición Estrategias Actividades Plazos Responsables Presupuestos	Menor (específicos)	Rutinarios y de solución de problemas	Detalles Específicos	En aspectos Internos

Fuente: Paredes Santos, Alfredo y Luis Pérez Coscio. Cuaderno de Trabajo Nro. 2 "Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales", Buenos Aires, 1994.

⁹ Guzmán Orellana Gonzalo. 2008. Gestión estratégica. Empresas IND

¹⁰ Paredes Alfredo & Pérez Luis. 1994. Planificación estratégica de organizaciones no gubernamentales.

Para hacer planificación operativa, existen muchos modelos, en este caso se da mayor realce al que es más común, que es el que contiene: objetivo general, área, objetivo específico, actividades, fechas, recursos y responsables.

La definición de cada una de estas palabras es la que está a continuación:

Objetivo General: Que es lo que la organización define alcanzar en el período de un año.

Área: Que es el nombre de la secretaría o comisión que en ese apartado detallará su acción específica para contribuir a alcanzar ese objetivo general.

Objetivo específico: Es donde el área colocará el objetivo propio de su naturaleza, con el cual hará que la organización cumpla su objetivo general. Es importante recalcar que una comisión puede tener uno o varios objetivos específicos.

Actividades: En este apartado se detallarán las actividades que se realice para alcanzar los objetivos propuestos en cada área.

Fechas: Se coloca a cada actividad detallada la fecha en la que se debe realizar, esta fecha debe ser adecuada y coordinada luego con las otras comisiones de la organización, para que no afecten su ejecución.

Recursos y Responsables: Para cada actividad se necesita algo, ya sea dinero, herramientas, papelería, locales, vehículos, personas, etc. Es necesario que se detalle bien para que al momento de ejecutar la actividad se tenga claro todo lo que se tiene que conseguir y cómo o con quién hacerlo.

La planificación operativa, también se compone de la definición de los planes operativos y de las líneas de acción junto con los presupuestos de inversión y gastos asociados. Puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciendo claramente lo que se va a ser, el orden, las responsabilidades, los recursos y el tiempo en el que se debe cumplir. Se puede planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o las actividades del próximo mes.

Por eso, para cada plan operativo se debe llenar una ficha del plan y sus líneas de acción, ya que la ficha descriptiva es un resumen del plan operativo que permite tomar decisiones y el despliegue posterior.

2.2. Indicadores.

2.2.1. Conceptos.

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.¹¹

Se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.¹²

Los indicadores son aquellos que sirven para evaluar el comportamiento de las variables a que hacen referencia los objetivos institucionales. Miden el resultado del trabajo directo o de la gestión de las personas, por lo tanto, son un subconjunto de los todos los índices que pueden existir en una organización.¹³

¹¹ Franklin Fincowsky Enrique. 2001. Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio.

¹² Beltrán Jaramillo Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.

¹³ Indicadores de Gestión para el plan de mejoramiento, Santiago de Cali 2006.

2.2.2. Características.

Las características que debe reunir un indicador son:¹⁴

1. Debe ser fácilmente identificable.

La persona que defina el paquete de indicadores que va a permitir controlar el rumbo de la empresa, ha de encontrarlos fácilmente.

2. Se debe medir aquello que es importante.

Los indicadores deben referirse sólo a algo que sea representativo de la mejora buscada, ya que, si medimos algo que no es significativo de lo que se quiere, nada se encontrará con esta medición.

3. Se debe comprender muy claramente.

Cualquier ejecutivo deberá hacer entender y comprobar que los subordinados han comprendido bien, qué es lo que va a medir y por qué.

4. Lo que importa es el “paquete” de indicadores no alguno en particular.

Un indicador puede ser lo siguiente:

- Numero natural 0,25
- Tanto por ciento 25%
- Ratio 25/100
- Tanto por mil 2,5%

Un indicador puede ser un logro importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado de una encuesta, etc. Cuando es el resultado que se debe conseguir es un estándar (de eficiencia, de desempeño, etc.)

En sí, los indicadores de gestión deben ser relevantes para la toma de decisiones, factibles de medir, conductores fáciles de información de una parte a otra, altamente discriminativo, verificable, libre de sesgo estadístico o personal, aceptado por la organización, justificable en relación a su costo-beneficio, fácil de interpretar, utilizable con otros indicadores, precisión matemática en los indicadores cuantitativos y precisión conceptual en los indicadores cualitativos.¹⁵

¹⁴ Salgueiro Amado. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.

¹⁵ Franklin Fincowsky Enrique. 2001. Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio.

Además para ser empleados los indicadores en cualquier situación, deben reunir una serie de atributos. Y al enfocarse sobre el tema educativo, también cuenta con numerosos aportes. En general hay consenso de que las características de los indicadores son:¹⁶

a) Debe ser fácilmente mensurable.

La mayor parte de los temas educativos tiene algún aspecto mensurable. Pero hay algunos que no. Sobre todo las expresiones de deseo, tales como la de que “los estudiantes deben tener oportunidades de demostrar su inteligencia” no son de difícil, sino de imposible medición. Por el contrario, expresiones más concretas como la de que “el 100% de los estudiantes escribirán sin faltas de ortografía al terminar la secundaria, cumple esas exigencias. Metas así formuladas, permiten construir indicadores cuantitativos que también tienen como atributo positivo, la ventaja de ser objetivos, estandarizables y medibles a través del tiempo.

b) Debe ser claro, específico y tener un marco temporal.

Se espera que se encuentren definidos inequívocamente los siguientes elementos:

- El grupo – objetivo al que se refiere el indicador.
- La unidad de medición que se utilizará.
- El calendario o cronograma de seguimiento.
- La determinación de la línea de base o punto de referencia para la comparación, y
- El lugar de zona que se monitoreará.

Un ejemplo de una meta de poca claridad y por lo tanto de dificultosa medición es que “los estudiantes que utilizan computadoras por otros motivos, más que por ejercitación o práctica, deberán aumentar entre un 10% y 20%. Naturalmente una acción que se proponga que “la tasa de repitencia deberá disminuir de un 5% a un 2% al finalizar el año 2010” es mucho más clara y por lo tanto, posible de medición inequívoca.

c) Debe poseer su correspondiente información cuantitativa que la vincule directamente a ese indicador.

Así, el estadístico debe reflejar la información que se desea brindar. Quizás, el caso emblemático de este problema en educación sea el de la calidad. Como se sabe ha

¹⁶ Morduchowicz Alejandro. Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran. www.iiiep.org.ar

habido numerosas discusiones sobre la medición, por eso para saber qué indicadores utilizar, lo primero es tener en claro su propósito. Esto reduce la información a recoger. Por ejemplo en el National Science Foundation¹⁷, utilizan ocho criterios para la selección y utilización de indicadores:

- Reflejar aspectos “centrales” sobre la educación en ciencias y matemáticas.
- Proveer información pertinente sobre problemas actuales o potenciales.
- Medir factores que pueden influir en las políticas.
- Medir comportamientos más que percepciones.
- Ser confiables y válidos.
- Proveer relaciones cuantitativas.
- Ser factibles de ser implementados, y
- Estar dirigidos a una amplia audiencia.

Otros analistas distinguen las propiedades que deben poseer cuando los indicadores se refieren a las escuelas.¹⁸ Entre ellas se puede mencionar:

- Claros y comprensibles.
- Reflejos de los esfuerzos de la institución.
- Mensurables, auditables y no sujetos a manipulación.
- Relevantes para las metas y estrategias.
- Flexibles para reflejar diferencias institucionales e históricas.
- Estables para dar tiempo a las instituciones a responder a ellos, y
- Operacionales para que se pueda trabajar con ellos.

Independiente de la dimensión si es macro o micro analítica, los atributos señalados constituyen óptimos deseables y no abundan los indicadores que manifiesten todas esas propiedades simultáneamente.

No obstante son disposiciones a tener presente al momento de discutir un sistema de indicadores que reflejen el desempeño de la institución o del sistema educativo.

¹⁷ Shavelson y otros. 1991b. Estados Unidos.

¹⁸ UNC-GA.1996. Board of governors' incentive funding report.

2.2.3. Importancia.

Los indicadores de gestión son importantes porque dan mayor realce en:¹⁹

- **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente es una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **MONITOREO DEL PROCESO.**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **BENCHMARKING**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otras empresas. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **GERENCIA DEL CAMBIO.**

Un adecuado sistema de medición permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y los resultados que soportan la afirmación de que lo están realizando bien.

¹⁹ Rincón Bermúdez Rafael Daniel. Los Indicadores de Gestión Organizacional. Una guía para su definición.

Además, permite medir cambios en situaciones a través del tiempo, facilitando así, mirar más de cerca los resultados de iniciativas o acciones, ya que son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo y para saber cómo se puede alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.2.4. Clasificación.

La clasificación de los indicadores es de lo más variable; obedece a distintos criterios según el paradigma con que se pretenda dicha clasificación y los fines con los que se quiere utilizar. El objetivo de la clasificación es ofrecer una representación lo más completa posible de una realidad, por lo que al momento de proceder a una clasificación de indicadores requiere acogerse a un tipo de teoría o modelo educativo.

Si se toma en cuenta que no hay modelos integrados que sean capaces de explicar la totalidad de los procesos educativos; se tiene que al momento de realizar una clasificación se va a tener complicaciones no solo técnicas sino además opciones que implican juicios de valor.

En términos generales se pueden clasificar en tres clases: Indicadores de Eficiencia, Indicadores de Eficacia e Indicadores de Calidad.

✚ Los Indicadores de Eficiencia.

Tienen que ver fundamentalmente con los factores de cantidad, tiempo y costo. Usualmente se definen en términos de las relaciones de estos elementos y hacen referencia al rendimiento o productividad.

Como ejemplos se pueden citar:

- **Tiempo:** Tiempo de entrega de certificado de calificaciones
Cumplimiento de actividades de un proyecto
- **Utilización de recursos:** Gastos anuales / Estudiante.

✚ **Los indicadores de Eficacia.**

Permiten valorar el logro o éxito de la gestión. Tiene que ver con factores, tales como satisfacción, calidad, entre otros.

Como ejemplos se pueden citar:

- Calidad de la gestión académica.
- Satisfacción de los empleados con la organización.

✚ **Los Indicadores de Calidad.**

Incluye medidas sobre calidad con las correspondientes variables a controlar, posee un carácter más selectivo. Deben evaluarse los estándares de calidad en la gestión y provisión de servicios públicos y sociales.

Otra de las clasificaciones, es la que se opta en el Reino Unido (Prieto, Vélez, 1997), basada en el control de la gestión, así tenemos:

- **Indicadores de recursos o inputs.**

Dan cuenta de la cantidad de recursos económicos, financieros, de espacio y otros que se usan para un servicio específico.

- **Indicadores de producto o cantidad de servicios.**

Informan sobre las cantidades producidas o la cantidad de un servicio que se ha desarrollado en la unidad o servicio.

- **Indicadores de cumplimiento de servicios.**

Informan la percepción de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios recibidos, y si sus necesidades han sido cubiertas o no.

- **Indicadores de efectividad.**

Informan sobre aspectos cualitativos en el cumplimiento del servicio o programa: plazos, número de unidades producidas defectuosas, etc.

- **Indicadores de eficacia.**

Informa sobre el coste en relación con las unidades producidas, los clientes atendidos, etc.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.

Para formular indicadores se debe considerar los siguientes aspectos:²⁰

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. Se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
3. Debe enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
5. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.

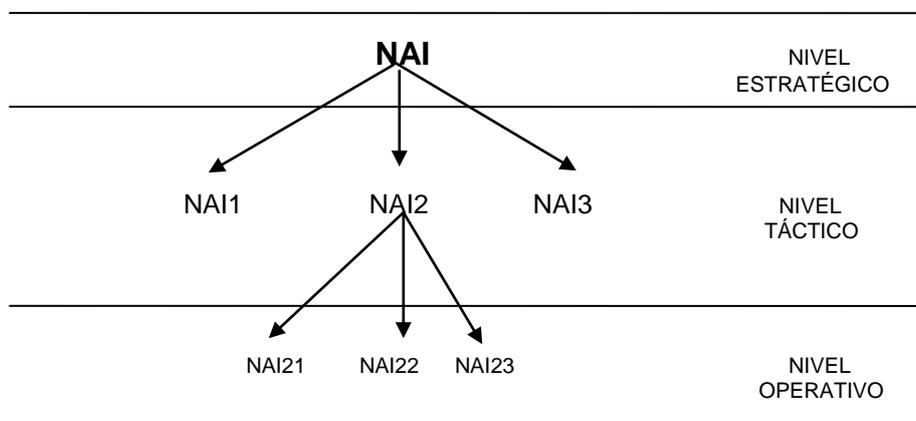
2.2.6.1 Manejo de los indicadores.

Para saber cómo se establecen los indicadores en una institución, en la siguiente figura, nos muestra gráficamente la manera como un indicador se despliega en la institución:

²⁰ Franklin Fincowsky Enrique. 2001. Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio.

Primeramente, se establece para la institución un indicador, para este caso Nivel Académico de la Institución (NAI); con base en él, se establecen indicadores para las diversas áreas de la organización, (NAI1, NAI2, NAI3), luego, operativamente cada uno de los indicadores del Nivel Académico de nivel táctico se sustraen en las correspondientes subáreas operativas; por ejemplo el indicador táctico NAI2 se despliega operativamente en los indicadores NAI21, NAI22, y NAI23. Podría pensarse que cada uno de ellos está en el nivel de cada uno de tres equipos de trabajo operativos.²¹

Figura 2. Despliegue de Indicadores a través de los niveles de la organización.



ELABORADO POR: Narciza León Rubio.

FUENTE: Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”

De la misma manera, un indicador corporativo, bien sea de eficacia, de eficiencia, de productividad o de equidad se despliega en varios indicadores de nivel táctico, y cada uno de estos a su vez, se despliega en otros de nivel operativo. Es decir, los indicadores de gestión se establecen de arriba hacia abajo, a manera de escala.

En cambio, la información se consolida de abajo hacia arriba, consolidándose y filtrándose de un nivel a otro, es decir que la información va fluyendo desde el nivel operativo, consolidándose al nivel táctico y de este al nivel estratégico.

En líneas generales, en una institución se encuentra que la integración vertical se efectúa a partir de la planeación estratégica, mientras la integración horizontal se da a través de los

²¹ Beltrán Jaramillo Mauricio. 2000. Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la Competitividad.

procesos que se desarrollan en la unidad educativa. De manera que tanto el plan estratégico como los procesos requieren indicadores que nos apoyen para su control proactivo.

Los indicadores de gestión están asociados al plan estratégico de la institución. Por tanto, tal como se desarrolla el despliegue de políticas y objetivos, de arriba hacia abajo, de la misma manera se establecen los indicadores.

Tal como aparece en la figura, los indicadores surgen del nivel corporativo y se va desglosando primero al nivel táctico y luego al nivel operativo, mientras que la generación de la información desde el nivel operativo va consolidando al nivel táctico y finalmente al nivel estratégico.

Del nivel corporativo, un indicador típico es el Nivel Académico.

Al considerar los procesos se obtiene la integración de las diversas áreas que componen cada uno de los niveles estratégico, táctico y operativo.

2.2.6.2. Presentación de los indicadores.

Para la presentación de los indicadores, a fin de que no se convierta el análisis en un proceso difícil de entender, se lo realizará de acuerdo a:

1. Tablas y
2. Gráficas.

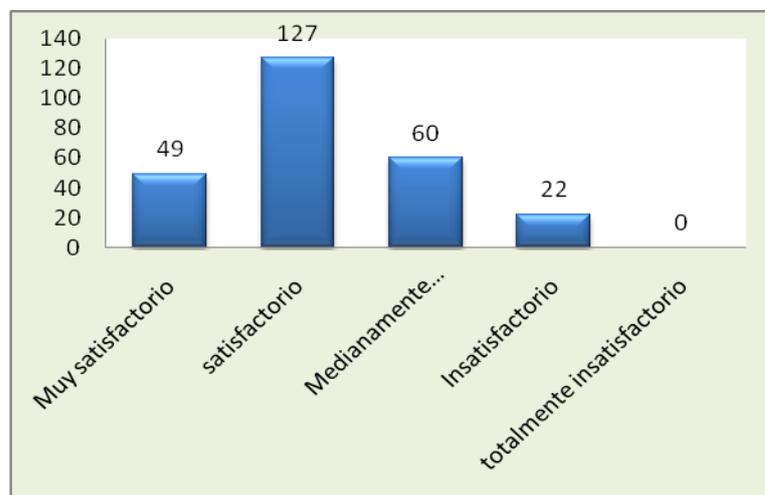


Gráfico 1. Nivel académico Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"

2.3. Cuadro de Mando Integral.

Robert Kaplan y David Norton²² definen al Cuadro de Mando Integral como un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Los objetivos y las medidas del CMI se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El grupo Kaizen²³ considera que un CMI es una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados de corto y largo plazo, pasando así del control financiero al control estratégico.

Para el Prof. Alberto Ballvé²⁴ el Cuadro de Mando Integral se revela como una herramienta de primera magnitud para poder leer a tiempo todo lo que nos dice la información de que se dispone, permitiendo a los diferentes niveles de la organización poder establecer el estado de una situación.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para gestionar la estrategia con criterios de medición de la actuación por medio de indicadores orientadas a las cuatro perspectivas: financiera, de procesos internos, de aprendizaje – crecimiento y de cliente, que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados, los inductores de actuación y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

Por eso se hará hincapié a estas perspectivas, para saber con claridad las incidencias de las mismas.

2.3.1. Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera, señala el resultado económico, financiero que la institución va obteniendo como consecuencia de la correcta implementación y accionar de la estrategia, evidenciada en el funcionamiento de las tres restantes perspectivas.

²² Kaplan Robert & Norton David. 2000. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard.

²³ Quesada Gilberto. Gestión Estratégica. [http/ www.grupokaisen.com/gestion](http://www.grupokaisen.com/gestion)

²⁴ Ballvé Alberto. 2000. Tablero de Control: organizando información para crear valor. Buenos Aires.

Su medición y monitoreo se realiza a través de variables cuantitativas e indicadores que se encuentran vinculados con el crecimiento de mercado y diversificación de los ingresos, reducción de costos, utilización de activos, inversiones, gestión de riesgo, gestión de precios, entre otros, en las diferentes áreas de la empresa.

Y a más de servir de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando, vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa.²⁵

La perspectiva financiera recogerá las necesidades de la institución de satisfacer a los clientes, y los indicadores empleados medirán la capacidad de generar un valor sostenible y de generar el cash-flow, y aunque se corre el riesgo de dirigir todo el esfuerzo a la obtención de resultados a corto plazo, el análisis financiero debe centrarse más en la búsqueda de las razones que expliquen la generación de los resultados financieros, es decir, se puede plantear qué objetivos financieros se quiere alcanzar para maximizar el valor en la Institución.

La fijación de estos objetivos, depende de muchos factores, como mantener o aumentar el número de alumnos matriculados en la institución, cumplir con los presupuestos marcados o generar recursos propios a través de la realización de cursos de tercer nivel, y aunque la finalidad de la institución educativa no es la generación de beneficios económicos, por lo que persigue un objetivo social sin fines de lucro, el éxito está en la consecución eficiente del mismo, ya que, esta eficiencia, permite a la institución, la mejora, continuidad y posibilidad de afrontar nuevos objetivos.

El término estrictamente económicos no es aplicable a la gestión de la Institución, pero si se puede extrapolar diciendo que todos los actores que forman parte de ella son los activos; los accionistas que son los padres de familia y la institución; los productos-resultados, que son los estudiantes que la institución capacita para su mejor desarrollo y conocimientos; y las autoridades internas, profesores y personal administrativo, que forman la estructura y andamiaje para hacer posible que la producción se logre con calidad.

En sí, los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) no entra en conflicto con este objetivo vital, por lo que el

²⁵ Kaplan Robert & Norton David. 2000. Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)

CMI puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocios.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

2.3.2. Perspectiva procesos internos.

La perspectiva de procesos internos está orientada a definir y articular aquellas actividades en que la institución debe sobresalir para entregar una proposición de valor desde la perspectiva de los clientes y alcanzar los objetivos financieros.

La medición y monitoreo considera indicadores que evidencien cómo los procesos de la empresa adicionan valor y rentabilidad, así como generan los mayores niveles de productividad y calidad en servicios.

El éxito del desempeño de los procesos internos depende, así mismo de la capacidad de generar, mantener y desarrollar infraestructuras básicas de la organización, debiendo definir objetivos y gestionar su implantación en una perspectiva de Infraestructuras (recursos humanos, tecnologías, alianzas, etc.); ejemplos de objetivos dentro de esta perspectiva pueden ser: Introducir programas de formación y de desarrollo orientados a mejorar las capacidades docentes investigadoras y de innovación del personal docente e investigador, introducir cursos de formación y desarrollo orientados a mejorar las capacidades directivas de los gestores y la clasificación del personal auxiliar de servicio.²⁶

Dentro de esta perspectiva se debe desarrollar también manual de procesos de calidad y procedimientos, no solo en materia pedagógica sino para toda la institución.

El cumplimiento de los requisitos de calidad y mejora continua en los procesos centrales de enseñanza y aprendizaje y periféricos como administración, transporte escolar, etc. son motivo de seguimiento preventivo y correctivo. Un sistema de gestión de calidad constituye en la educación un requisito más que una opción. En la actualidad es posible asegurar la calidad en educación con modelos especialmente desarrollados o adoptados como: ISO, EFQM, etc.

²⁶ Ruiz Muñoz David. 2004. Técnicas de gestión empresarial aplicadas a organizaciones sociales.

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (Innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha se sobresalir con excelencia. Para satisfacer a los clientes y accionistas, ¿qué procesos se debe dominar?. Casi todos los sistemas basados en resultados tienden a centrarse en la mejora incremental de los procesos organizativos, mientras que el Cuadro de Mando Integral, basado en las estrategias y la interrelación con objetivos y medidas, lleva a pensar en nuevos procesos necesarios para una gestión más eficaz.

Además, cabe destacar también las estrategias que se deben desarrollar, para efectuar el Cuadro de Mando integral, respondiendo a las preguntas: ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes? Y ¿Se logran satisfacer las expectativas de los accionistas?, para contestar a estas inquietudes, primero tenemos que identificar los procesos de la empresa en un nivel general. El modelo llamado cadena de valor es útil para este propósito, ya que describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del servicio.

Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la institución, que incluye frecuentemente la identificación de los recursos y capacidades que la propia institución necesita mejorar.

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – conocimiento.

Esta perspectiva posibilita entender y gestionar de mejor manera la sustentabilidad de la institución y mantener por tanto el proceso de mejora permanente e innovación en las demás perspectivas.

Su medición y monitoreo considera, entre otros, indicadores relacionados con la gestión de recursos humanos, aprendizaje y desarrollo de la cultura organizacional (organizaciones inteligentes), comunicación e información organizacional, entre otros puntos, como base para el desarrollo de una dinámica organizacional positiva.

El talento humano debe desarrollar competencias que le permita ser la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo. Además debe lograrse un clima laboral y organizacional a partir de la satisfacción del recurso humano, y los sistemas tecnológicos deben estar acorde con las necesidades específicas de la institución para el logro eficaz de los objetivos. Dentro de la óptica educativa, el personal docente y no docente debe responder a un perfil profesional, en el que la incorporación de los talentos humanos se realiza formalmente, con la responsabilidad de efectuar las pruebas psicotécnicas y la búsqueda de referencias laborables que garanticen las competencias representativas del perfil de puesto. Las encuestas de necesidades de actuación y perfeccionamiento, la medición de la satisfacción con el cargo y desempeño, la evaluación del clima institucional, y la motivación intrínseca y extrínseca, proveen algunos indicadores específicos.

En la perspectiva de aprendizaje y conocimiento²⁷ es en dónde se obtiene los inductores necesarios para lograr resultados en las perspectivas: financiera, de procesos internos y de clientes, y los objetivos establecidos en cada una de estas perspectivas identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente, ya que los objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos deseados en las tres perspectivas antes mencionadas. Por eso se dice que las instituciones también deben invertir en su infraestructura- personal, sistemas y procedimientos, si es que se quiere alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Y como variables se pueden tener las siguientes:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En última instancia, la capacidad de alcanzar las metas deseadas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la institución, y los inductores provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y el equipamiento de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización.

²⁷ Kaplan Robert & Norton David. 2000. Cuadro de Mando Integral.

2.3.4. Perspectiva Cliente.

La perspectiva de cliente, mide la actuación frente a la principal fuente de ingresos de la institución. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a los clientes, en este caso, a los alumnos, y para poder ver si se está realizando, es necesario medir la actuación, por lo que se debería plantear cuales son las necesidades de los clientes que se debe satisfacer. Posibles objetivos a plantear serían: mejorar la imagen percibida en el entorno institucional educativo, establecer convenios con otras instituciones que potencien las capacidades propias permitiendo mejorar los servicios propios y mejorar la calidad de la docencia percibida por los estudiantes.

Para aportar valor y utilidad a los clientes y a la institución, es necesario ser excelentes en los procesos que están dirigidos a satisfacer las necesidades de los usuarios en función del tipo de estrategia elegido por la unidad, para lo cual es necesario medir y gestionar la actuación desde una perspectiva de procesos internos. Diferentes objetivos que se podría fijar dentro de esta perspectiva serían: mejorar la eficacia en todos los procesos: gestión, docencia, investigación, creación de cursos, aumentar el número de productos y servicios educativos y culturales, analizar y asegurar la coherencia de la estructura, de los procedimientos, de los sistemas, y de las políticas de gestión en los requerimientos de implantación del plan estratégico.

Los principales indicadores de esta perspectiva son: la satisfacción con el servicio educativo, la recomendación espontánea a otras familias, la retención del alumnado y la segmentación por niveles. Evaluar la satisfacción de padres y alumnos es una tarea anual que debería ser realizada al final de cada ciclo lectivo. Así mismo la aplicación de sistemas de información para capturar matriculas desde un sitio web atractivo con un circuito de admisiones formal y una carpeta institucional de presentación. En este sentido el CMI es una herramienta de gestión de la relación con los clientes que permite a bajo costo, desarrollar base de datos relacionales que brindan la información suficiente y necesaria para fidelizar a padres y alumnos en un marco comunitario.

Para el cliente, el valor está sujeto a los atributos que son significativos del producto: la funcionalidad, la calidad educativa, el costo de la matrícula y los aranceles mensuales, el tiempo del servicio y su cumplimiento en días lectivos por año. También el valor está vinculado a las relaciones en la comunidad educativa, sea entre docentes y alumnos,

padres y autoridades, no docentes con alumnos y padres, etc. Y está asociado a la imagen y al prestigio institucional, es decir al grado de reconocimiento y conocimiento de la institución educativa en la zona de influencia, y aquellas acciones comunitarias que realice para incrementar su visibilidad y prestigio en la sociedad.

Su medición y monitoreo considera variables cualitativas y cuantitativas e indicadores relacionados con participación de mercado, precio, servicio, satisfacción, fidelidad y rentabilidad de clientes, entre otros.

Es importante también, tratar los indicadores que la empresa puede utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad y precio de la perspectiva del cliente en su Cuadro de Mando Integral.

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Para obtener y retener clientes se debe responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

La calidad, en este caso, las medidas percibidas por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral. Al hablar de calidad se refiere a integridad, coherencia y eficacia; en donde, todo programa de calidad se verá reflejado en una educación y formación que desarrolle interrelacionadamente, las potencias, aptitudes y habilidades de la persona particular como parte de la comunidad.

El precio también es importante, aunque se dé mayor énfasis al tiempo, a la capacidad de respuesta y a la calidad, se puede asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una diferenciada, los clientes, siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el servicio.

CAPÍTULO III.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

DE INDICADORES.

3.1. Identificación de áreas relevantes, variables y objetivos.

Para identificar las áreas relevantes, variables y objetivos de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, se realiza el análisis interno y externo (Análisis FODA).

3.1.1. Análisis situacional de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”

El análisis FODA es un instrumento indispensable para analizar los distintos escenarios futuros de la Unidad Educativa y orientar su gestión en cada área específica. En el contexto externo se definen oportunidades y amenazas. Y en el escenario interno, se reconocen las principales debilidades y fortalezas.

FACTORES EXTERNOS:

OPORTUNIDADES.

- Innovación y nuevas propuestas del modelo pedagógico.
- Facilidades para el ingreso a universidades.
- Ubicación excelente de la Unidad Educativa.
- Encuentros vivenciales y retiros con las religiosas de la Unidad Educativa.
- Oferta académica actual.

AMENAZAS.

- Tendencias filosóficas contrarias a la fe católica y al Carisma Evangelizador Marianita.
- Crisis económica del país.
- Desestructuración familiar.
- Competencia de ofertas educativas.
- Migración familiar (afectando el rendimiento académico).
- Contaminación ambiental del sector.

FACTORES INTERNOS.

FORTALEZAS.

- Personal docente, administrativo y de apoyo competente.
- Participación de religiosas y laicos en la formación integral de los estudiantes.
- Modelo pedagógico definido.

Infraestructura física moderna.

Biblioteca e internet.

Laboratorios de física, química, inglés, contabilidad, computación y sociales.

Aulas espaciosas.

Servicios básicos remodelados para uso de estudiantes.

DEBILIDADES.

Deficiencia en el nivel de inglés.

Falta de la vivencia del carisma Marianita.

Ausencia de capacitación permanente.

Planta docente sin motivación e incentivos.

Falta actualización de los laboratorios de computación.

Escasos espacios para la recreación.

Y carencia de espacios verdes.

3.1.2 Temas y objetivos estratégicos para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa se describen según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Orientación de los objetivos en las perspectivas para el CMI.

Perspectivas	Orientaciones genéricas de cada perspectiva en la unidad educativa.
Cliente	Entregar soluciones integrales al cliente y su demanda de servicios hacia la institución.
Procesos internos	Ser capaz de proveer servicios de calidad para satisfacer a los clientes.
Financiera	Asegurar la obtención de fondos, priorizando el uso de los recursos financieros para el funcionamiento eficiente de la institución.
Crecimiento y aprendizaje	Tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias para proveer servicios de calidad.

ELABORADO POR: Narciza León Rubio.

FUENTE: Investigación bibliográfica: Zapata Mauricio & Bustos Jaime. Más allá de la gestión estratégica en educación. Aplicación al cuadro de mando integral. Revista OIKOS, año 12, No 26, diciembre del 2008.

Para elaborar el mapa estratégico, se tomó como base el plan estratégico de la Institución, el cual permite obtener objetivos estratégicos para cada perspectiva en el diseño del Cuadro de Mando Integral y construir elementos de retroalimentación y validación de iniciativas.

Dado que existe un conjunto de situaciones reales de la gestión y de relación con el entorno de la institución, que el plan estratégico no describe a pesar de ser absolutamente trascendente para el diseño del CMI, se realizan encuestas a clientes internos y externos, para complementar la elaboración del mapa estratégico. El objetivo principal de las encuestas es identificar los elementos necesarios para lograr el alineamiento estratégico, incluyendo sus características particulares y potenciales con la planificación estratégica de la institución.

Para esto, se realizan encuestas: a) Clientes – alumnos, quienes representan la mayor proporción de ingresos y cuya formación es producto de los procesos educativos; b) docentes, quienes son una gran fuente de retroalimentación que aportan en la formación del estudiante. Si bien los clientes-alumnos, tiene una buena percepción respecto de los servicios que ofrece la unidad educativa, también es cierto que estos clientes, a pesar de su positiva opinión respecto a la calidad de los servicios, encuentran que los programas específicos del nivel académico no reflejan sus necesidades de perfeccionamiento. Por lo tanto, la gestión hacia los clientes debe evolucionar y darle un carácter integral si se quiere retenerlos y fidelizarlos.

3.2. Preparación de indicadores.

Para la preparación de los indicadores de gestión para la Unidad educativa “Santa Mariana de Jesús”, se procede a realizar el Mapa estratégico, en donde se dan a conocer los objetivos estratégicos de la institución, para luego realizar el cuadro de Mando Integral.

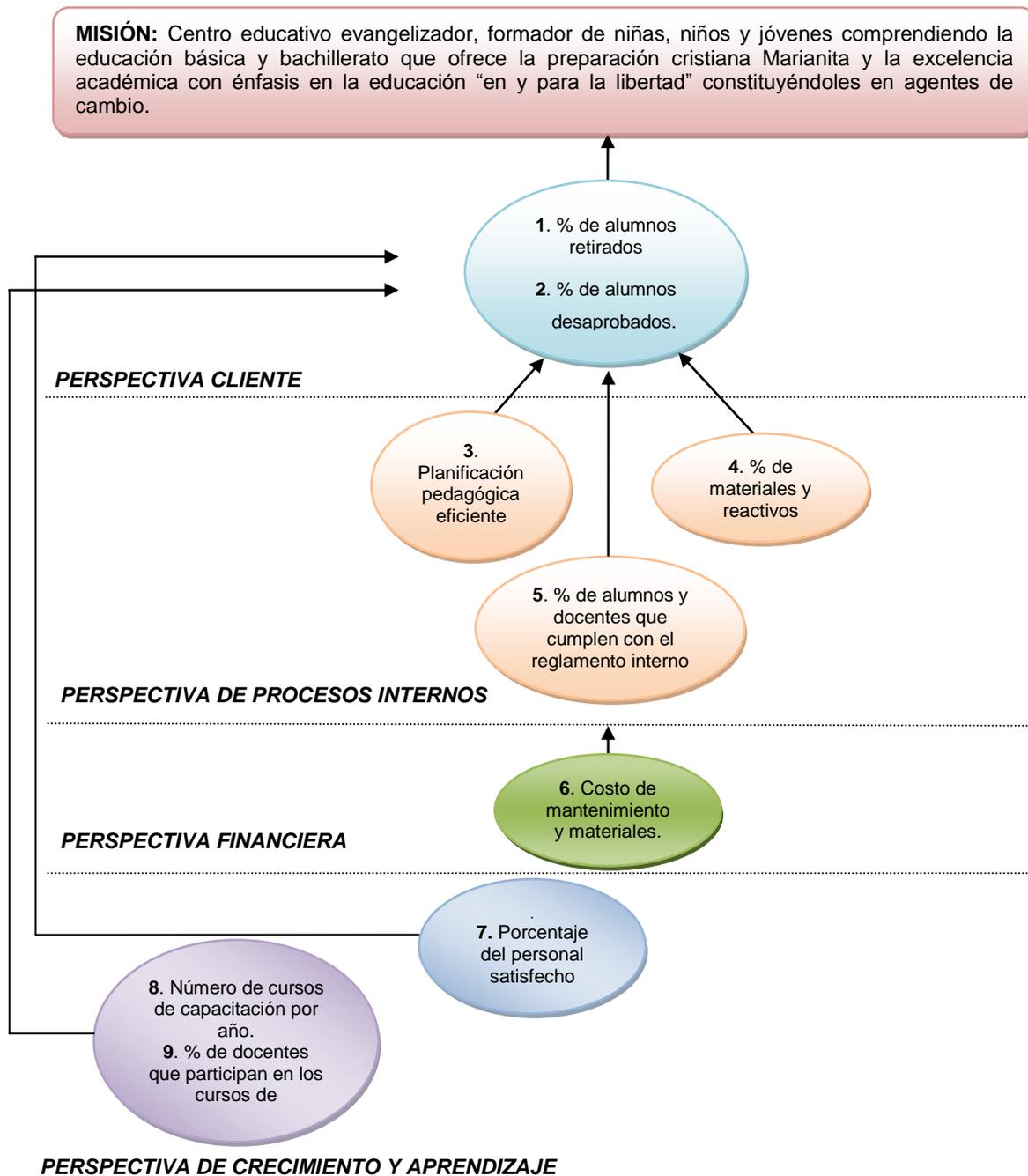
3.2.1. Mapa Estratégico de la Unidad Educativa.

Según el análisis obtenido se puede realizar el mapa estratégico de la institución. Este contiene objetivos estratégicos y las vinculaciones de estos entre sí, desarrollados a las cuatro perspectivas: de cliente, procesos internos, financiera y de crecimiento y aprendizaje.

3.2.2. Indicadores para realizar el Cuadro de Mando Integral

Indicadores del Cuadro de Mando Integral Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”

Figura 3. Indicadores del Cuadro de Mando Integral.



ELABORADO POR: Narciza León Rubio.

FUENTE: Basada en la investigación bibliográfica: Ponce Rosa, Medina Inés & Medina Marcelo. Cuadro de Mando Integral aplicado a instituciones educativas.

3.3. Diseño cuadro de indicadores

PERSPECTIVA CLIENTE		
OBJETIVOS	INDICADORES	EFICIENCIA EFICACIA Y CALIDAD
Mejorar el nivel académico de la Institución.	- Porcentaje de deserción escolar. - Porcentaje de desaprobados	EFICACIA CALIDAD
PROCESOS INTERNOS		
Cumplir eficientemente con la planificación académica.	- Planificación pedagógica eficiente.	EFICIENCIA EFICACIA CALIDAD
Contar con instalaciones suficientes y en buen estado.	- Porcentaje de materiales y reactivos para laboratorios.	EFICIENCIA CALIDAD
Lograr que los alumnos y docentes cumplan con los requisitos institucionales	- Porcentaje de alumnos y docentes que cumplen con el reglamento interno.	EFICACIA CALIDAD
FINANCIERA		
Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento.	- Coste de mantenimiento y materiales.	EFICIENCIA EFICACIA
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE		
Fomentar la capacitación docente.	- Número de cursos de capacitación por año. - Porcentaje de docentes que participan en los cursos de capacitación.	EFICIENCIA EFICACIA CALIDAD
Aumentar la satisfacción de crecimiento personal	- Porcentaje del personal satisfecho	EFICACIA CALIDAD

3.4. Análisis e interpretación de los indicadores de gestión.

Para el análisis e interpretación de los indicadores de gestión se lo realiza de acuerdo a las fichas técnicas que a continuación se detallan:

3.4.1. Fichas técnicas de los objetivos estratégicos de la institución.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR EL NIVEL ACADÉMICO DE LA INSTITUCIÓN.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de deserción escolar en la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús en el año lectivo 2008 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas familiares - Migración -Rendimiento escolar 	<p>No. de deserción escolar / Total de alumnos matriculados x 100</p> <p>$20 / 458 \times 100 = 4,37 \%$</p>	%	Al final de cada año lectivo	Reducir el 4%	Secretaría de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"	<p>Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> <p>Índice = $\frac{4,37}{4,00} \times 100$</p> <p>Índice = 109,25%</p> <p>$100 - 109,25 = - 9,25\%$</p>

ANÁLISIS:

Para medir el nivel académico de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" se ha tomado como indicador la deserción escolar y aunque el porcentaje es bajo, se puede lograr reducir el 100% con respecto al total de deserción que es 20, entonces se anhela lograr el 4% de reducción, es decir de 20 estudiantes retiradas que en porcentajes es 4,37% tomado como la totalidad, lograr reducir 18 estudiantes, que representa un 90% de la totalidad a través de la aplicación del programa de orientación a la prevención de los problemas de bajos rendimientos en la Unidad Educativa.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR EL NIVEL ACADÉMICO DE LA INSTITUCIÓN.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de alumnos desaprobados en la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús en el año lectivo 2008 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas sociales y familiares - Control y motivación - Responsabilidad del estudiante 	No. de alumnos desaprobados / Total de alumnos matriculados x 100 $15 / 458 \times 100 = 3,28 \%$	%	Al final de cada año lectivo	Reducir el 3%	Secretaría de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{3,28}{3} \times 100$ $\text{Índice} = 109,33\%$ $100 - 109,33 = -9,33\%$

ANÁLISIS:

Cabe recalcar que la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" tiene un buen nivel académico, debido a que no hay un porcentaje significativo en cuanto a los alumnos desaprobados, tan solo el 3,28% y la meta es reducir el 3%, es decir del total de alumnos desaprobados que en este caso son 15 alumnos, reducir un 91,46%, o sea reducir 13 estudiantes del total, es un indicador que se debe dar relevancia para aprovechar reducir al máximo.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: CUMPLIR EFICIENTEMENTE CON LA PLANIFICACIÓN ACADÉMICA.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de planificaciones pedagógicas eficientes realizadas en la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" en el año lectivo 2008 -2009	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de tiempo - Disponibilidad de recursos - Asimilación de contenidos 	<p>No. de planificaciones pedagógicas eficientes realizadas / Total de planificaciones pedagógicas x 100</p> <p>$86 / 96 \times 100 = 89,58 \%$</p>	%	Trimestral	90%	Vicerrectorado de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"	<p>Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> <p>Índice = $\frac{89,58}{90} \times 100$</p> <p>Índice = 99,53%</p> <p>$100 - 99,53 = 0,47\%$</p> <p>Brecha favorable = 0,47%</p>

ANÁLISIS:

Para medir eficientemente el cumplimiento de la planificación académica en la institución se han tomado datos reales de las planificaciones realizada durante el año por el personal docente y se ha llegado a la conclusión de que se está cumpliendo con la meta programada del 90% de la realización, quedando una brecha favorable del 0,47%, es decir se está cumpliendo más de lo que se esperaba. Pero para mejorar el nivel académico se debe alcanzar el 100% de cumplimiento a las planificaciones académicas.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: CONTAR CON INSTALACIONES SUFICIENTE Y EN BUEN ESTADO

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de materiales y reactivos para laboratorios utilizados en la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" en el año lectivo 2008 -2009	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales y reactivos insuficientes. - Paquetes no actualizados - Innovación tecnológica 	<p>No de materiales y reactivos insuficientes utilizados en los laboratorios / Total de materiales y reactivos necesarios para laboratorios x 100</p> <p>$25 / 44 \times 100 = 56,82 \%$</p>	%	Trimestral	90%	Observación directa	<p>Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> <p>Índice = $\frac{56,82}{90} \times 100$</p> <p>Índice = 63,13%</p> <p>100 – 63,13 = 36,87%</p> <p>Brecha desfavorable = 36,87%</p>

ANÁLISIS:

Para medir este indicador se puede ver que hay una brecha desfavorable por lo que se tiene que dar mayor importancia en cuanto a los reactivos y materiales que se necesitan para los laboratorios, para una mejor eficiencia y calidad en la práctica académica. La meta de la Unidad Educativa es del 90%, es decir que debe haber un aprovisionamiento adecuado de reactivos y materiales en ese porcentaje, y tan solo se está cumpliendo con un 63,13%.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: LOGRAR QUE LOS ALUMNOS Y DOCENTES CUMPLAN CON LOS REQUISITOS INSTITUCIONALES

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de alumnos y docentes que cumplen con el reglamento interno de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" en el año lectivo 2008 – 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad Laboral - Comunicación a tiempo Irresponsabilidad 	<p>No. de alumnos y docentes que cumplen con el reglamento interno de la Institución / Total de alumnos y docentes x 100</p> <p>$449 / 491 \times 100 = 91,45\%$</p>	%	Mensual	90%	Vicerrectorado Inspección general	<p>Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$</p> <p>Índice = $\frac{91,45}{90} \times 100$</p> <p>Índice = 101,61%</p> <p>100 – 101,61 = -1.61%</p> <p>Brecha favorable = 1,61%</p>

ANÁLISIS:

Dentro de los procesos internos para medir si se está cumpliendo con los requisitos de la Institución, se puede ver que el 91,45% cumple eficientemente con el reglamento interno de la Unidad Educativa, y tan solo el 8,55% debe poner mayor realce en saber sobre el reglamento para que se pueda cumplir totalmente, se tiene además una brecha favorable del 1,61%, es decir, que el cumplimiento del reglamento interno está más alto que la meta propuesta por la Institución.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: MEJORAR LOS PROCESOS DE DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Coste de mantenimiento y materiales utilizados en la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" en el año lectivo 2008 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos - Aplicación del gasto 	$ \begin{aligned} & \$ 638 - \\ & 30\%(\$638) \\ & = 638 - 191,40 \\ & = \$ 446,60 \end{aligned} $	%	Mensual	30%	Colecturía de la Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús.	<p>Total gastos realizados en obra educativa: útiles y suministros de oficina, actividades extracurriculares, departamento médico, copias, videos, CD, material didáctico y laboratorio y otros gastos básicos</p> <p style="text-align: right;">Total = \$ 638,00</p>

ANÁLISIS:

Para que la Unidad Educativa siga prestando servicios en educación es imprescindible que cuente con financiamiento, es por eso que hay que mejorar los procesos de dotación a través de un eficiente manejo de materiales y mantenimiento, minimizando así los costos para que tenga un mejor sostenimiento, la meta es reducir gradualmente un 30% al costo o gasto total en cuanto a la educación. Es decir reducir costos pero mejorar calidad para satisfacer a los clientes – alumnos.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: FOMENTAR LA CAPACITACIÓN DOCENTE.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de cursos de capacitación por año para el personal docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” durante el año lectivo 2008 – 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo - Precio - Interés - Disponibilidad 	3 cursos de capacitación durante el año. (uno cada trimestre)	No.	Trimestral	10 cursos al año.	Vicerrectorado de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”	<p>No. de cursos de capacitación realizadas durante el año / Total de cursos de capacitación requeridos.</p> <p>$3 / 10 = 0.3 \times 100 = 30\%$.</p>

ANÁLISIS:

Al evaluar este indicador se puede ver que no hay un número adecuado de curso realizados en la Unidad Educativa para capacitar al personal docente, debido a que se realiza tan solo un curso cada trimestre, lo que da como resultado una preparación a nivel medio. Se propone desarrollar tres cursos por semestre y uno adicional al final del año lectivo, para tener personal docente capacitado y para mejorar u optimizar el nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, para captar nuevos clientes.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: FOMENTAR LA CAPACITACIÓN DOCENTE.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de docentes que participan en los cursos de capacitación en la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" en el año lectivo 2008- 2009	- Tiempo -Dinero - Responsabilidad	No. de docentes que participan en cursos de capacitación / No. total de docentes de la unidad educativa x 100 27 /33 = x 100 = 81,82%	%	Trimestral	90%	Vicerrectorado de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús"	Índice = $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ Índice = $\frac{81,82}{90} \times 100$ Índice = 90,91% 100 – 90,91 = 9,09% Brecha favorable = 9,09%

ANÁLISIS:

Dentro de este indicador para fomentar la capacitación docente, se puede ver que el 81,82% de los docentes participan de los cursos realizados, es decir hay una brecha favorable del 9,09%, lo que indica que se está realizando eficiente y eficazmente. Aunque se debería proponer alcanzar el 100% como meta, es decir tratar de que todo el personal docente de la institución participe activamente de los cursos proporcionados.

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE CRECIMIENTO PERSONAL

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de personal satisfecho en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” durante el año lectivo 2008 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Incentivos -Crecimiento personal - Recursos 	No. de personal satisfecho / Total del personal de la institución x 100 $36 / 44 = x 100$ $= 81,81\%$	%	Trimestral	90%	Encuestas realizadas. Anexo 4	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{81,81}{90} \times 100$ $\text{Índice} = 90,90\%$ $100 - 90,90 = 9,10\%$ Brecha favorable = 9,10%

ANÁLISIS:

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la institución se pudo constatar un buen porcentaje en cuanto a la satisfacción del personal en la institución, y frente a la interpretación realizada se puede ver que si se ha logrado la meta que la Unidad Educativa se ha propuesto, ya que es una factor clave de éxito para que la institución siga operando. En su totalidad se ve una mayor satisfacción, pero si lo tomamos por ítems, se puede visualizar en las encuestas realizadas del clima laboral, que se debe dar mayor importancia en la motivación e incentivos al personal de la institución.

Para identificar las áreas relevantes, variables y objetivos, se ha utilizado la investigación de tipo exploratoria, documental y de campo, utilizando como herramienta de recolección de información primaria la encuesta (ver anexo 2) y como información secundaria: libros, revistas, artículos, páginas web, etc.

Para determinar las necesidades y expectativas dentro de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, se procedió a realizar las encuestas a 258 estudiantes en forma aleatoria, (ver tabla 2) en dos áreas:

- ÁREA ACADÉMICA.
- ÁREA DE SERVICIOS.

Y para elaborar la tabulación de la presente investigación se procedió a realizar tablas y gráficos con su respectivo análisis, en cada pregunta.

Tabla 2. Población y muestra de las encuestas realizadas a estudiantes

	POBLACIÓN	MUESTRA
CURSOS	ALUMNOS	75% del total de alumnos
Primero a séptimo de básica	113	0
Octavo de básica A	27	20
Octavo de básica B	27	20
Noveno de básica A	29	22
Noveno de básica B	31	23
Décimo de básica A	31	23
Décimo de básica B	31	23
1 ^{ero} bachillerato ciencias	29	22
1 ^{ero} bachillerato comercio	29	22
2 ^{do} bachillerato ciencias	33	25
2 ^{do} bachillerato comercio	15	11
3 ^{ero} bachillerato ciencias físicas	16	12
3 ^{ero} bachillerato ciencias químicas	15	11
3 ^{ero} bachillerato ciencias sociales	17	13
3 ^{ero} bachillerato comercio	15	11
TOTAL	458	258

FUENTE: Secretaría de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”

3.4.2. ENCUESTAS REALIZADAS A ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA

“SANTA MARIANA DE JESÚS”.

- **ANÁLISIS DEL ÁREA ACADÉMICA.**

Dentro del área académica tenemos:

Pregunta 1.

¿Cómo calificarías el nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”?

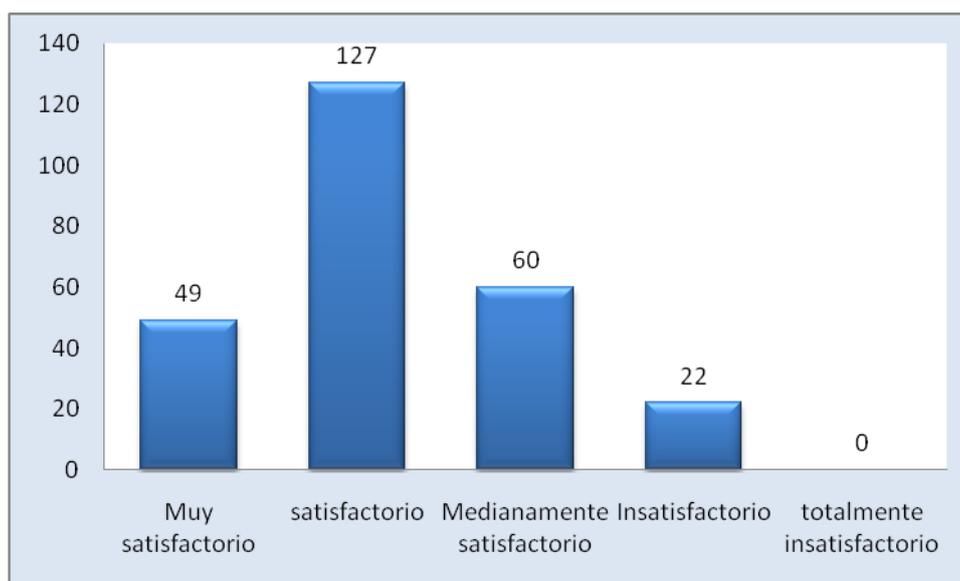


Gráfico 1. Nivel académico Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009

Análisis del nivel académico de la Institución.

Se observa que del total de la muestra (258), 176 estudiantes, que corresponde al 68,21%, tiene un alto concepto respecto al nivel académico, de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, el 23,25% lo califica en un nivel medio y tan solo el 8,53% está insatisfecho. Este resultado es bastante satisfactorio, pero no por eso deja de ser un indicador significativo, ya que todavía hay aspectos por mejorar.

Pregunta 2.

Comparando con otras Unidades Educativas que tengas información real, ¿en qué nivel académico lo colocaría?

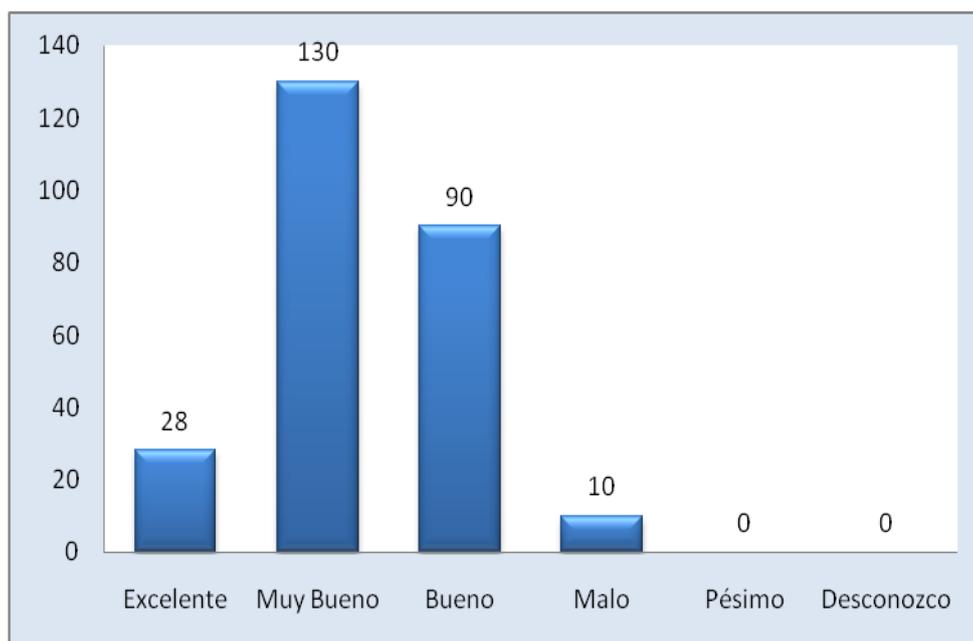


Gráfico 2. Nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús Vs. Otras Unidades Educativas. Encuesta 2009.

Análisis del nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús Vs. Otras Unidades Educativas.

En este aspecto, el indicador es muy bueno, debido a que un 61,24% de estudiantes piensan que la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” responde muy bien a sus expectativas con respecto a la oferta académica de otras Unidades Educativas y el 3,88% opina lo contrario, aunque cabe recalcar que el 34,88% lo califica en un nivel medio, lo que quiere decir que todavía hay algunos aspectos o expectativas por mejorar.

Pregunta 3.-

El nivel de conocimiento académico y de experiencia de los profesores en general, consideras que es:



Gráfico 3. Nivel de conocimiento y experiencia de profesores de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuesta 2009.

Análisis del nivel de conocimiento y experiencia de profesores de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús".

En este aspecto sobre el conocimiento y experiencia de los profesores de la Unidad Educativa es bastante satisfactorio y tiene mucha concordancia con las preguntas anteriores, ya que si los estudiantes piensan que el nivel de la Unidad Educativa es bueno, es de esperarse que su apreciación respecto de sus profesores vaya en la misma línea. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, 158 estudiantes de 258 opinan que tienen profesores capacitados, lo que da como porcentaje un 61,24%, es decir, que más de la mitad de los estudiantes opinan de una forma satisfactoria y el 38,76% expresan en un nivel medio, lo que quiere decir que así como es satisfactorio, es también una variable relevante que debe tomarse en cuenta para que los profesores se capaciten, actualicen y especialicen cada día.

Pregunta 4.

¿Crees que las evaluaciones de profesores hechas internamente en la institución han ayudado a mejorar el nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”?

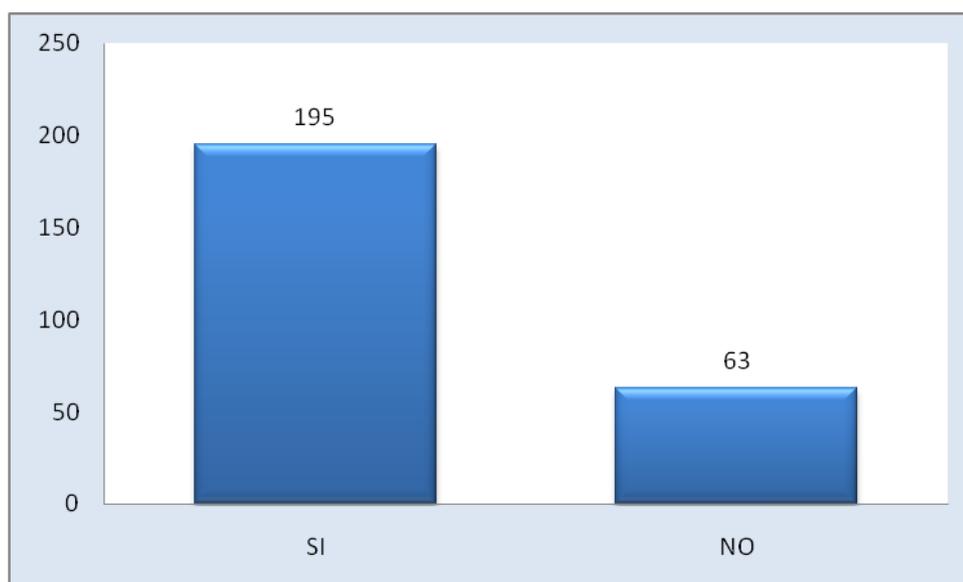


Gráfico 4. Conocimiento y experiencia de profesores de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Análisis de las evaluaciones realizadas a los profesores dentro de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

Los resultados de esta pregunta están muy claros, el 75,58% de los estudiantes opinan que las evaluaciones que se realizan dentro de la Unidad Educativa, ayudan a mejorar el nivel académico de la Institución, por eso habrá que seguir realizando evaluaciones para obtener mejores resultados.

Dentro del área académica tenemos también la formación en valores, ya que su misión está enfocada a ser un centro educativo evangelizador y formador de niños, niñas y jóvenes comprendidos en la educación básica y bachillerato que ofrece la preparación cristiana Marianita y la excelencia académica con énfasis en la educación.

Items 1.

Formación de valores.

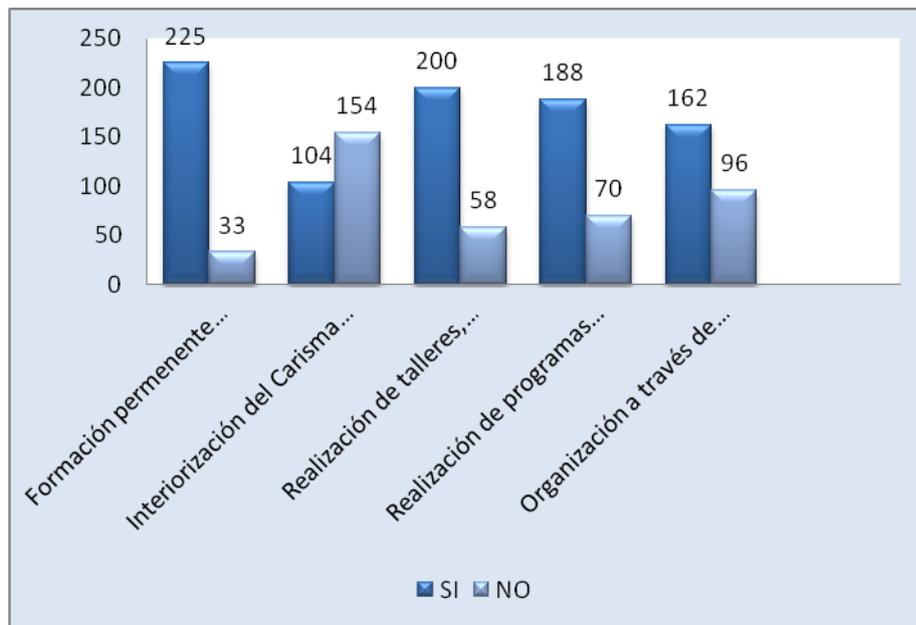


Gráfico 5. Formación de valores. Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuesta 2009.

Análisis de la formación permanente espiritual y educación en valores cristianos.

El resultado es muy satisfactorio debido a que el 87,21% de los encuestados, es decir 225 estudiantes de 258 opinan que hay una formación permanente espiritual y una educación en valores cristianos y solo el 12,79% opinan lo contrario.

Análisis de la interiorización del Carisma Marianita a través de retiros o convivencias.

Como se puede ver el 59,69% cree que falta interiorizar el carisma marianita a través de convivencias, retiros o talleres, y el 40,31% están de acuerdo en que si se ha recibido retiros o convivencias, lo que quiere decir que es una variable relevante que tendríamos que tomarlo en cuenta.

Análisis de la realización de talleres, retiros para el crecimiento personal y familiar.

El 77,52% de los encuestados, es decir 200 de 258 personas opinan que reciben retiros para el crecimiento personal y familiar, y tan solo el 22,48% creen que hacen falta más talleres o retiros.

Análisis de la realización de programas de formación de la afectividad y acompañamiento espiritual que ayudan en la vida personal.

Es razonable que concuerde con las anteriores preguntas, pues el 72,87% están de acuerdo en que se han realizado estos programas para el crecimiento en la vida personal, y el 27,13% cree que no se han realizado encuentros que priorice una formación espiritual para su vida personal.

Análisis de la orientación a estudiantes sobre problemas sociales.

Dentro de este aspecto se ve que hay una ligera variación, debido a que el 62,79% está de acuerdo y el 37,21% cree que debe haber más mesas redondas, talleres o paneles informativos para tener más conocimientos sobre problemas sociales, pero los resultados siguen siendo satisfactorios.

• ANÁLISIS DE SERVICIOS GENERALES.

Ahora se quiere saber la opinión de los estudiantes respecto al tipo de aulas y su distribución interna, así como también el equipamiento tecnológico que ofrece la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

Los resultados fueron los siguientes:

Ítems 2.

Distribución de aulas y material de apoyo.

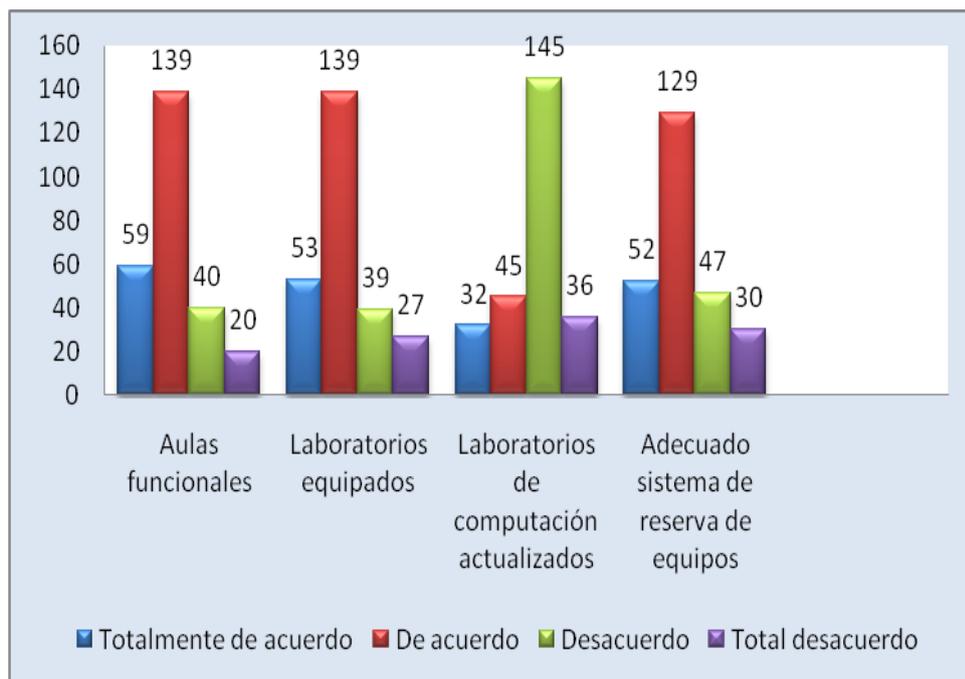


Gráfico 6. Distribución de aulas y material de apoyo. Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuesta 2009.

Análisis de la funcionalidad de las aulas.

En este aspecto se ve que los estudiantes tienen una imagen de aprobación respecto a la funcionalidad de las aulas, ya que 198 estudiantes con un 76,74%, están de acuerdo y tan solo 60 con un 23,26% opina lo contrario, como vemos no es una variable alarmante, aunque eso no quiera decir que se le deje a un lado sino mas bien que se siga haciendo mejoras hasta alcanzar un máximo porcentaje.

Análisis del equipamiento de los laboratorios.

Los resultados obtenidos en este ítem son bastante satisfactorios, pues más de la mitad, dan a conocer que la Unidad Educativa tiene sus laboratorios equipados, esto es 192 estudiantes con un porcentaje del 74,42% está de acuerdo y 66 estudiantes con el 25,58% creen que falta equipar los laboratorios.

Análisis de la actualización de los laboratorios de computación.

Se observa que el 56,20% de los encuestados consideran que los laboratorios de computación no son actualizados, es decir que 145 estudiantes de 258 están en desacuerdo y 36 están totalmente en desacuerdo con un 13,95% y tan solo 32 encuestados con un porcentaje de 12,40% está totalmente de acuerdo y 45 con el 17,44% están de acuerdo. En conclusión se puede decir que es una variable relevante, en la que debemos dar realce para mejorar.

Análisis del sistema de reserva de equipos.

Se observa que el 50% de los encuestados optó por calificar que están de acuerdo con el sistema de reserva de equipos de la unidad educativa, seguido de un 20,15% que consideran que están totalmente de acuerdo, un 18,22% que están en desacuerdo y el 11,63% que están totalmente en desacuerdo.

3.4.3. ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD

EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”.

De acuerdo a las características de distribución de los profesores en la Unidad Educativa, esta muestra es bastante representativa, además como se puede apreciar, guarda las características de proporcionalidad. El tamaño de la población es de 33 y la muestra de la población es de 20, se ha tomado 2 profesores por cada área: matemáticas, lenguaje y

comunicación, ciencias naturales, ciencias sociales, contabilidad, inglés, computación, física y química. Y 1 de cultura estética y de cultura física. (Ver anexo 3)

Revisando los resultados de la primera parte de la encuesta se tiene:

Pregunta 1.

¿Está asistiendo o asistió recientemente a algún curso que le ayude a perfeccionarse en el ejercicio docente?

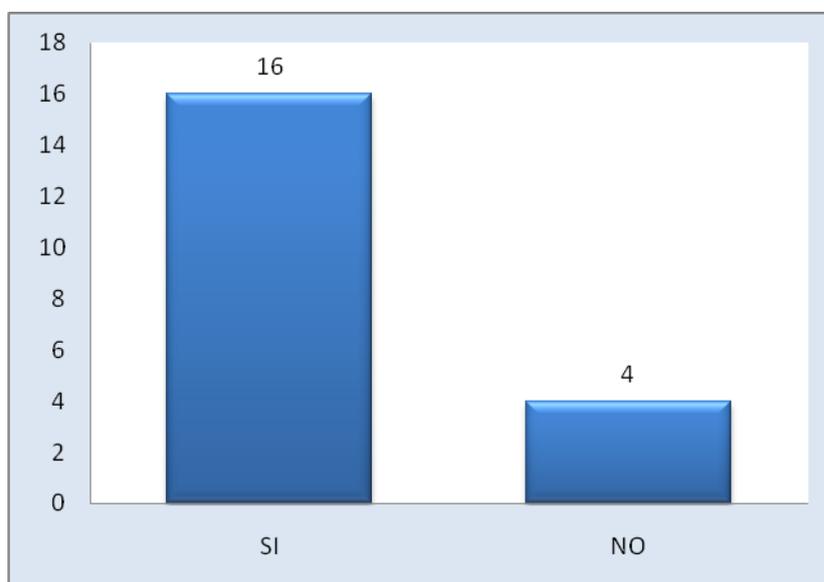


Gráfico 7. Autogestión en el perfeccionamiento del ejercicio docente. Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuesta 2009.

Análisis de la asistencia a los cursos para el perfeccionamiento en el ejercicio docente.

Se observa que el 80% del personal docente asiste a cursos para el perfeccionamiento en el ejercicio docente y tan solo el 20% no lo hace, es decir, es un indicador muy bueno, debido a que, entre más preparación y conocimiento tienen los docentes mayor nivel académico proporciona la institución a sus clientes – alumnos.

Pregunta 2.

La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” ¿le ha apoyado para seguir cursos de capacitación para el perfeccionamiento en el ejercicio docente?

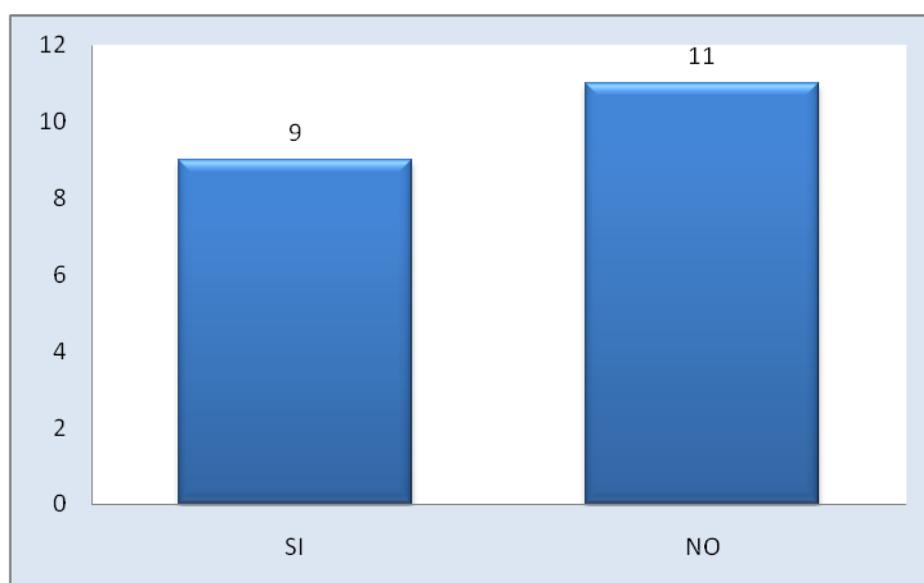


Gráfico 8. Cursos de capacitación para el perfeccionamiento en el ejercicio docente. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Análisis del apoyo que reciben los docentes en la capacitación para el perfeccionamiento en el ejercicio docente por parte de la institución.

Dentro de la ayuda que reciben de la institución para la capacitación de docentes, el 55% opinan que falta una ayuda eficiente por parte de la unidad educativa y el 45% opinan lo contrario, es decir que se necesita del apoyo de la institución para que los profesores se capaciten en el ejercicio profesional, y así se pueda contribuir para obtener una excelencia académica.

Pregunta 3.

¿Hace o ha hecho propuestas recientes para el mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje en la Institución?

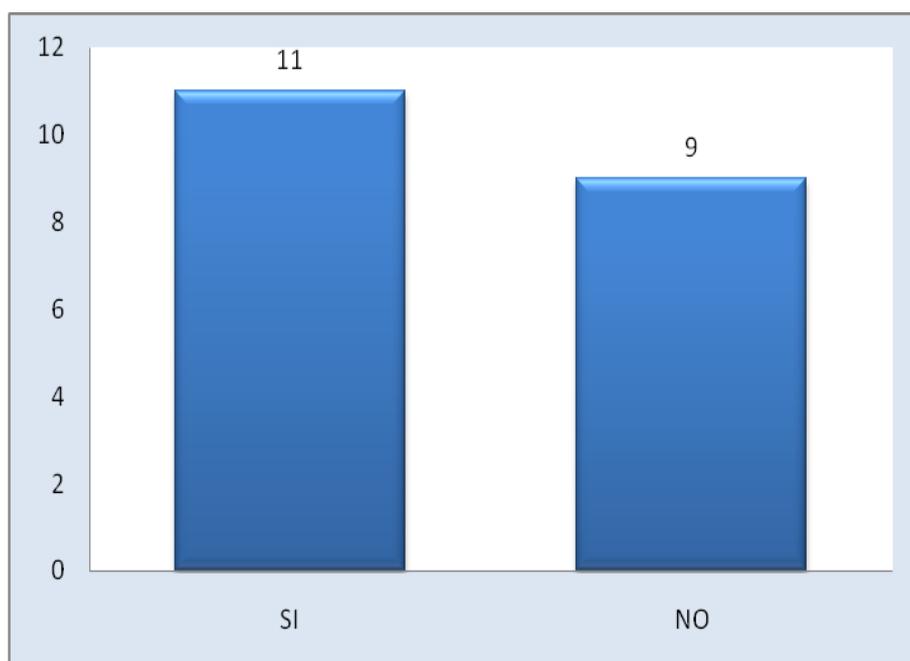


Gráfico 9. Participación de propuestas en el proceso enseñanza-aprendizaje. Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuestas 2009.

Análisis de la participación en propuestas para el mejoramiento en el proceso enseñanza – aprendizaje en la institución.

Al analizar este punto se ve claramente que hay un 55% de participación de propuestas en el mejoramiento de enseñanza – aprendizaje por parte de los profesores en la Unidad Educativa, es decir que se debería trabajar eficazmente para evaluar y dar seguimiento a las propuestas que contribuyan a la excelencia académica. Y el 45% que no ha participado en propuestas de mejoramiento, hacer que participe para poder obtener mejores resultados al momento de elegir las mejores propuestas planteadas.

Pregunta 4.

Recientemente ¿ha sido partícipe o copartícipe en procesos de investigación educativa?

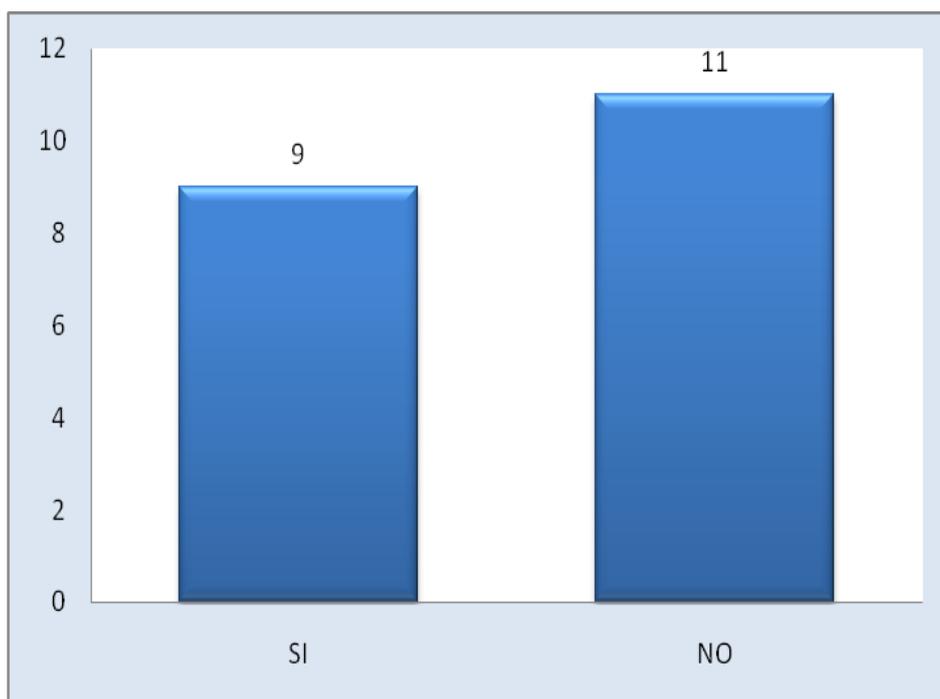


Gráfico 10. Participación en el proceso de investigación educativa. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Análisis de la participación en el proceso de investigación educativa por parte del personal docente.

Como se puede ver el 55% de los encuestados no han sido partícipes en el proceso de investigación educativa y el 45% si lo ha sido, y comparándole con la pregunta anterior, da a conocer que la institución debe dar mayor realce e importancia a los profesores en la participación en el proceso de investigación educativa dentro de la institución.

Pregunta 5.

Si no ha presentado ningún proyecto de mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje, ¿estaría dispuesto/a a presentar alguno?

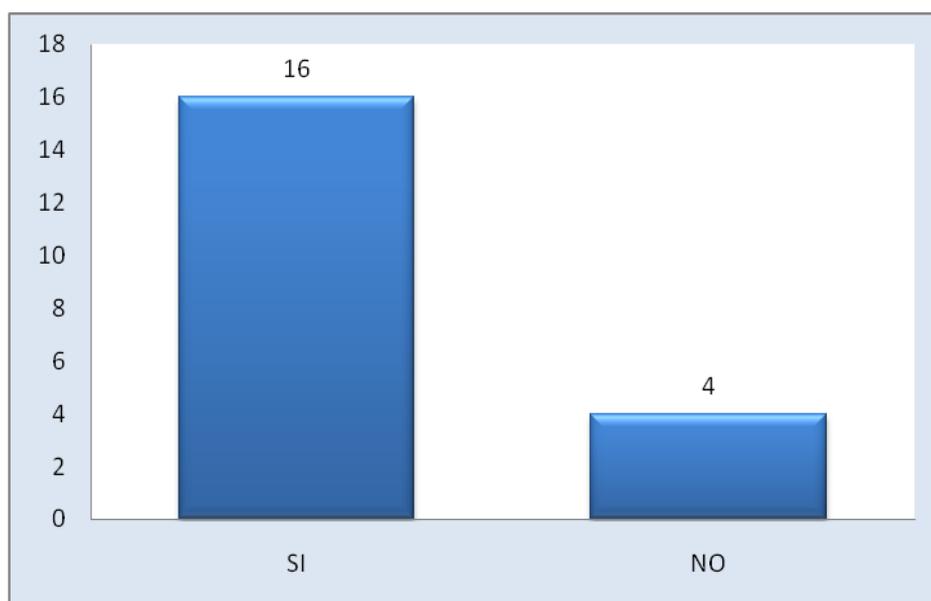


Gráfico 11. Participación en el proceso enseñanza aprendizaje. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Análisis de la participación del personal docente en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El 80% del personal docente estaría dispuesto a presentar algún proyecto de mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje si todavía no lo ha presentado y tan solo el 20% no estaría en la posibilidad de participar de algún proyecto que contribuya al mejoramiento de la institución.

Ítems 3.

En el campo del ejercicio profesional no docente.

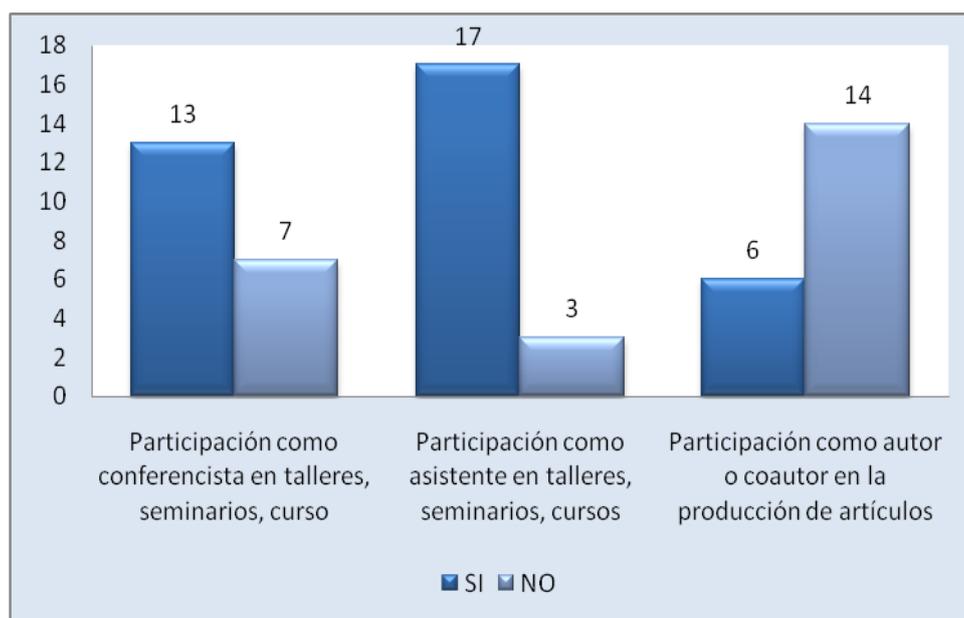


Gráfico 12. Participación en el campo del ejercicio profesional no docente. Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuesta 2009.

Análisis de participación del personal docente de la Unidad Educativa como conferencistas en talleres, seminarios, cursos de capacitación.

El 65% del personal docente de la Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús" ha participado como conferencista en talleres, seminarios o cursos de capacitación y tan solo el 35% no ha participado. Esto da a conocer que el personal de la Unidad Educativa es capacitado y tiene un nivel académico alto.

Análisis de participación del personal docente de la Unidad Educativa como asistentes en talleres, seminarios o cursos de capacitación.

En este punto se puede visualizar que hay un porcentaje muy alto en cuanto a la participación que tienen los profesores en los seminarios, curso o talleres de capacitación como asistentes, el 85% de los encuestados afirman que si participan y solo el 15% no lo

hace. Lo que quiere decir que el personal docente es capacitado en el campo del ejercicio profesional no docente.

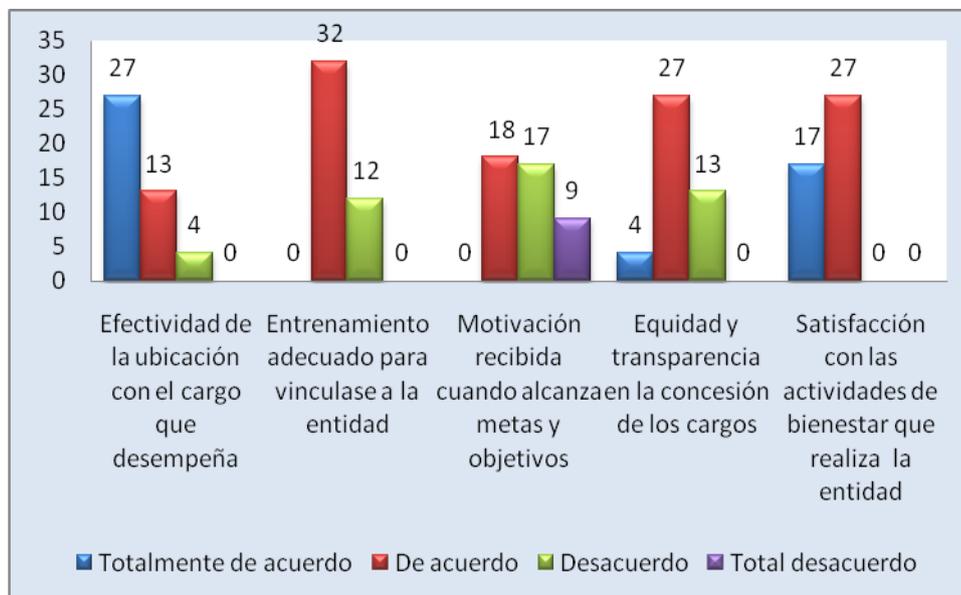
Análisis de participación del personal de la Unidad Educativa como autores o coautores de artículos de revistas, revistas especializadas nacionales e internacionales.

El 30% del personal docente de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” participan como autores o coautores en la publicación de artículos nacionales y el 70% no participa, pero cabe decir que es un resultado muy satisfactorio en cuanto hay un porcentaje aunque mínimo pero sobresale la participación del personal docente de la institución.

Además, se ha realizado encuestas del clima laboral para saber sobre la satisfacción del personal de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. El total de la población es 44. Personal docente 33 y personal administrativo y de apoyo 11.

Ítems 4

En la administración del talento humano.



Gráfica 13. Administración del talento humano. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Análisis de la administración del talento humano.

El 61,36% del personal se siente ubicado en el cargo de acuerdo a los conocimientos y habilidades adquiridas y tan solo un 9,09% da a conocer lo contrario.

El 72,73% de los encuestados están de acuerdo con que la entidad da un entrenamiento adecuado, antes de que las personas se vinculen a la institución.

El 40,91% del personal de la institución está de acuerdo con que la entidad incentiva cuando se logra los objetivos y metas y el 38,64% está en desacuerdo conjuntamente con 20,55% que demuestran estar totalmente en desacuerdo sobre los incentivos que reciben.

El 61,36% del total está de acuerdo en que la Unidad Educativa concede los cargos a las personas que lo merecen y tan solo el 29,55% está en desacuerdo.

Y el 38,64% está totalmente satisfecho con las actividades de bienestar que realiza la institución seguido de un 61,36% que está de acuerdo con las actividades que realiza la institución en bienestar del personal.

Ítems 5.

En el medio ambiente físico.

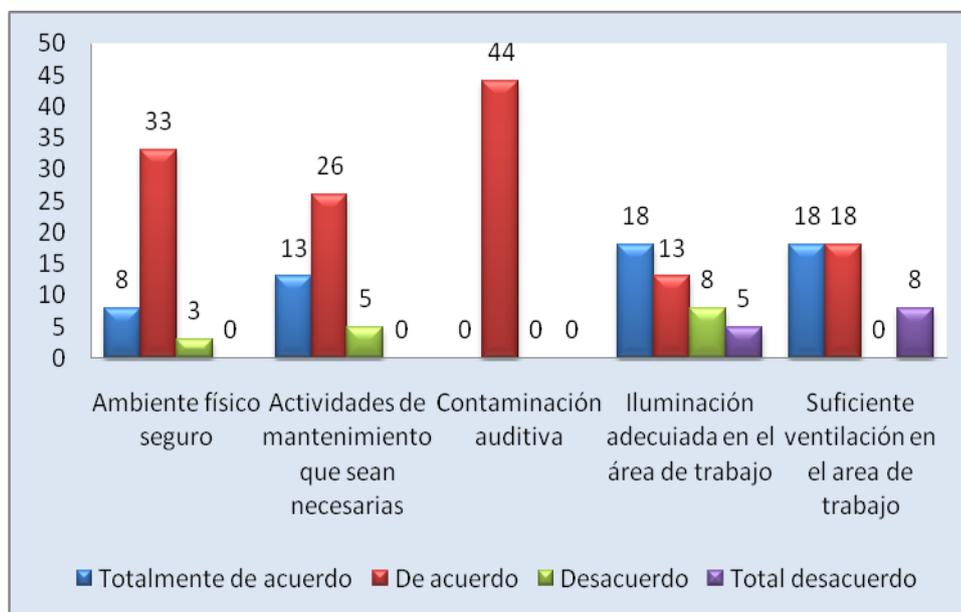


Gráfico 14. Medio ambiente físico. Unidad Educativa "Santa Mariana de Jesús". Encuesta 2009.

Análisis del medio ambiente físico.

El 75% del personal está de acuerdo que tiene un ambiente físico seguro y el 18,18% está totalmente de acuerdo.

El 59,09% de los encuestados creen que se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sea necesario.

El 100% está de acuerdo que no hay contaminación auditiva.

El 40,91% está totalmente de acuerdo que la iluminación es adecuada y el 81,85% está de acuerdo que tiene suficiente ventilación.

En conclusión quiere decir que el personal de la institución está satisfecho en un 84,09%, no alcanza un 100% porque hay que dar mayor realce a los incentivos, ya que el 38,64% del personal no está de acuerdo en los incentivos que realiza la empresa para alcanzar sus objetivos o metas.

3.5. Informe final sobre la investigación.

3.5.1. Introducción.

Las Instituciones de educación deben contar con un sistema de gestión que les permita medir y controlar eficaz y eficientemente los resultados de su estrategia. La utilización de una herramienta adecuada de gestión brinda la oportunidad de incrementar la calidad académica, científica y cultural al facilitar el proceso de competir con liderazgo en el cada vez más exigente mercado de la educación.

Si bien la aplicación de métodos estructurados de apoyo estratégico y táctico a nivel empresarial se encuentra ampliamente difundida, su uso en ambientes académicos es escaso y discrepante con los diagnósticos de gestión educativa que dan cuenta de la imperiosa necesidad de mejorar en los procesos de gestión.

En el contexto de que la misión y visión de la institución permite establecer su ámbito de gestión estratégica y plantear objetivos e indicadores, la Unidad Educativa bajo estudio requiere de contar con un instrumento práctico que coadyuve a medir y controlar la gestión de cada uno de los aspectos de su plan estratégico. Con ello sería posible facilitar el proceso de captura de las necesidades del entorno respecto a la formación académica, el desarrollo regional, la investigación científica, la extensión cultural y las regulaciones del mercado educacional. Una metodología de gestión que ha sido aplicada ampliamente en instituciones privadas y públicas es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Con tal fin se ha diseñado para la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” un CMI vinculado al proceso de planificación estratégica de la institución. Para esto se ha establecido las perspectivas del Cuadro de Mando Integral a la realidad estratégica de la institución y se ha definido un conjunto de indicadores cuantificables acorde a las necesidades de la Unidad Educativa y se deberían proponer iniciativas estratégicas para superar las situaciones deficitarias actuales.

La gestión institucional de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” posee características similares a las de cualquier institución moderna en constante evolución. Cuenta con un conjunto de potencialidades tales como la formación profesional y

pedagógica de los docentes, la cual incide directamente en la demanda de los alumnos – clientes por una educación de calidad. Además su supervivencia como organización depende cada vez más del desarrollo de ventajas competitivas por sobre sus competidores regionales y nacionales.

En este contexto, es primordial que la gestión que se realice en toda la institución sea eficaz y eficiente. Surgiendo así la necesidad de contar con una herramienta que facilite el proceso de gestión, y permita así cumplir con la misión y visión de la institución, desarrollando y modificando los modelos de gestión que sean capaces de medir las estrategias definidas según la realidad institucional y normativa estatutaria que la rige.

3.5.2. Planteamiento y realización de la acción.

Ante la necesidad de desarrollarse en un ambiente competitivo en donde los resultados deben ser permanentemente evaluados y corregidos para optimizar la calidad educativa, se ha planteado la realización del diseño, análisis e interpretación de los indicadores de gestión en la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.

Para identificar las áreas relevantes, variables y objetivos, se ha utilizado la investigación de tipo exploratoria, documental y de campo, utilizando como herramienta de recolección de información primaria la encuesta y como información secundaria: libros, revistas, artículos, páginas web, etc. Para determinar las necesidades y expectativas dentro de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, se procedió a realizar las encuestas a estudiantes, en dos áreas: académica y de servicios, y al personal docente sobre autogestión y sobre el clima laboral en la administración del talento humano y en el medio ambiente físico para conocer sobre el grado de satisfacción del personal de la Unidad Educativa. Y para la tabulación de la presente investigación se procedió a realizar tablas y gráficos con su respectivo análisis, en cada pregunta.

Después de hacer el análisis exhaustivo se tomó como base las áreas críticas que son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la institución, en este caso se dio mayor realce a las áreas: académica y servicios.

3.5.3. Resultados y valoración.

Para la aplicación de los indicadores se procedió a realizar fichas técnicas, en la ***perspectiva de cliente*** se tiene:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Mejorar el nivel académico de la Unidad Educativa*, y aunque de acuerdo a las encuestas realizadas hay un índice mayor de satisfacción con el 68,21%, la meta que desea alcanzar la institución es del 90%, lo que quiere decir que todavía hay mucho por trabajar. Para poder cumplir con esta meta es necesario fortalecer una de las debilidades que tiene la institución, se trata de la deficiencia en el nivel de inglés ya que con un alto grado de enseñanza - aprendizaje del idioma inglés se puede llegar a cumplir la meta anhelada.

Las propuestas de soluciones para que haya un mejor nivel académico en el área de inglés es la continuidad en el proyecto de bilingüismo a través de la motivación a los estudiantes al aprendizaje del idioma extranjero por medio de actividades tales como:

- Visitar lugares turísticos en donde las alumnas puedan practicar el idioma con sus guías.
- Hablar todo el tiempo en inglés con los estudiantes para educar al oído para que haya mayor comprensión, seguridad y confianza en el hablar.
- Realizar talleres sobre diferentes temas con la participación de los maestros nativos de la institución.
- Enfocar temas de actualidad mediante procesos de técnicas participativas, talleres, visitas a lugares donde se pueda practicar el inglés para involucrar a los alumnos en el mundo del inglés.

En la ***perspectiva de procesos internos*** se tiene como objetivos estratégicos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Cumplir eficientemente con la planificación académica*, de acuerdo a la investigación realizada hay un número bajo que no realiza eficientemente la planificación pedagógica, es decir de 96 planificaciones, el 10,46% no lo realiza eficazmente, y aunque se logre la meta deseada por la institución se debe dar importancia a este punto a través de cursos de capacitación sobre el nuevo modelo

pedagógico que la institución ofrece, optando así por el modelo constructivista, ya que la educación como crecimiento y formación integral requiere solucionar problemas educativos actuales como: el paradigma o modelo mental magistral que se basa en la evaluación cuantitativa provocando en el estudiante la competencia por puntos interesándose únicamente en el estudio para aprobar cursos y obtener títulos, y la adaptación pasiva, en donde el estudiante se conforma pasivamente con lo que pasa a su alrededor sin involucrarse en la denuncia y solución de problemas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Contar con instalaciones suficientes y en buen estado, de acuerdo a las observaciones realizadas en la institución se pudo constatar que los laboratorios son equipados pero que hace falta algunos implementos como: más placas en el laboratorio de química para que todos los estudiantes puedan realizar más eficientemente sus prácticas de estudio, porque entre más práctica, más conocimientos se adquieren. Y entre más innovación y tecnología mayor excelencia y calidad académica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr que los alumnos y docentes cumplan con los requisitos institucionales, después de realizar una indagación sobre el reglamento interno de la institución se dio a conocer que la Unidad Educativa ha difundido hace dos años, entregando a cada profesor un reglamento interno para su conocimiento, y de acuerdo a estadísticas registradas por inspección y vicerrectorado sobre sanciones graves y leves que se han realizado en el año, se da a conocer que no hay un cumplimiento del 100% debido al desconocimiento por parte de los alumnos y profesores nuevos. El 8,55% de los alumnos no cumplen porque no están de acuerdo y porque desconocen algunos deberes y derechos impuestos en el reglamento.

Para alcanzar el 90% de cumplimiento del reglamento interno de la institución por parte de los estudiantes, docentes y administrativos se debe difundir entregando cada año los reglamentos e impartiendo información de una hora cada mes.

En la **perspectiva Financiera** se desarrolla el siguiente objetivo estratégico:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar los procesos de dotación y mantenimiento, después de haber realizado la investigación sobre el costo de mantenimiento y materiales, para que la Unidad Educativa siga prestando servicios en educación es imprescindible

que cuente con financiamiento, es por eso que hay que mejorar los procesos de dotación a través de un eficiente manejo de materiales y mantenimiento, minimizando así los costos para que tenga un mejor sostenimiento, la meta es reducir gradualmente un 30% al costo o gasto total en cuanto a la educación. Es decir reducir costos pero mejorar calidad para satisfacer a los clientes – alumnos.

En la **perspectiva de crecimiento – aprendizaje** se tiene como objetivos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Fomentar la capacitación docente*, para mejorar el nivel académico de la unidad educativa es indispensable contribuir con la formación del personal docente a través de cursos de capacitación, es decir, se debería incrementar los cursos de tres que se realizan al año, a por lo menos tres cada trimestre, para que los profesores obtengas mejores conocimientos para el proceso enseñanza – aprendizaje de los estudiantes para que desarrollen mayores destrezas y capacidades, y así se reduzca el número de desaprobados y se obtenga una mejor calidad educativa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Aumentar la satisfacción de crecimiento personal*, una de las debilidades de la Unidad Educativa es la falta de motivación al personal de la institución, y de acuerdo a las encuestas sobre el clima laboral el 40,91% no está de acuerdo en que la empresa les incentiva cuando alcanzan sus objetivos y metas. Para que haya mayor satisfacción del personal es indispensable que haya mayor motivación e incentivos, pero si se quiere medir la satisfacción en su totalidad, se tiene que el 81,81% está de acuerdo en la administración del talento humano y en el medio ambiente físico, es decir que 36 personas de 44 lo están. Y como la motivación es factor clave de éxito para que la institución siga operando, es necesario darle importancia a este punto.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo del diseño y estructuración de indicadores tiene gran importancia para la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, ya que, el mismo sirve para determinar la situación actual para la toma de decisiones y medidas que permite corregir y mitigar las deficiencias dentro de la institución.
2. La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” es una institución que cuenta con personal docente, administrativo y de apoyo competente, participación de religiosas y laicos en la formación integral de los estudiantes, modelo pedagógico definido, infraestructura física moderna, laboratorios de física, química, inglés, contabilidad, computación y sociales, biblioteca e internet.
3. La institución cuenta con un nivel académico satisfactorio, pero para mejorar la calidad en la formación de valores debe dar mayor importancia en la interiorización del carisma Marianita, ya que, uno de los objetivos de la institución es impartir una formación humana y cristiana para que los estudiantes adquieran una formación eficiente.
4. A la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” le falta poner mayor realce en la capacitación permanente de los docentes para la preparación y formación académica. Y dar mayor motivación e incentivos al personal de la institución.
5. Las fichas técnicas permiten medir los indicadores de los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, saber los factores críticos, el cómo calcular, la unidad de medida, la frecuencia con la cual se realiza la actividad, la meta que la institución desea lograr, la fuente de la información, el análisis e interpretación de cada uno de los indicadores.
6. A través del mapa estratégico y del Cuadro de Mando Integral se puede visualizar los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”, y los indicadores con los cuales se puede medir el cumplimiento de las metas trazadas por la institución, a través del análisis e interpretación de los mismos.

RECOMENDACIONES

1. Las mediciones realizadas con los indicadores planteados para la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” deben ser tomados en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma, porque la medición es información para el logro del conocimiento profundo de los procesos, que permiten tomar decisiones más adecuadas.
2. Tomar en cuenta las fichas técnicas en la Unidad Educativa, para saber sobre lo que se quiere alcanzar, las causas, los efectos, resultados que se están dando, las condiciones y criterios para la realización de los indicadores.
3. La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” debe realizar más retiros, talleres, cursos, convivencias y encuentros para interiorizar el carisma Marianita, ofreciéndoles oportunidades para que participen en las actividades pastorales y así se profundicen en el proceso del crecimiento espiritual, a través del departamento de pastoral.
4. Se considera conveniente establecer planes de formación y capacitación del recurso humano donde los docentes desarrollen nuevas estrategias de enseñanza y adquieran técnicas gerenciales y de administración, así como conocimientos en materia de ciencia y tecnología y sobre estrategias para la posición institucional.
5. Dar seguimiento al proyecto de bilingüismo dentro de la institución a través de actividades como: enfocar temas de actualidad mediante procesos de técnicas participativas, talleres, visitas a lugares donde se pueda practicar el inglés para involucrar a los alumnos en el mundo del inglés.
6. Difundir el tema de indicadores en la gestión educativa y abrir un espacio de difusión en materia sobre la cual existan antecedentes a nivel nacional, por lo que se considera de vital importancia para el futuro de las instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander – Egg Ezequiel. 1998. **La planificación educativa**. Magisterio del Río de la Plata, Buenos Aires.
- Beltrán J. Jesús Mauricio. 2000. **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, Bogotá, 3R editores.
- Ballvé Alberto. 2000. **Tablero de control: organizando información para crear valor**. Buenos Aires.
- Franklin Enrique B. 2007. **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**. Editorial Pearson, México.
- Goodstein I y otros. 1998. **Planificación estratégica aplicada**. Mc Graw – Hill. Bogotá.
- Guzmán Orellana Gonzalo. 2008. **Gestión estratégica**. Empresas IND.
- Janet Shapiro. 2000. **Herramientas de la planificación estratégica**.
- Kaplan Robert & Norton David. 2000. **Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000, España.
- Manes Juan Manuel. 2005. **Gestión estratégica para instituciones educativas**. Gránica, Buenos Aires.
- Matiz P Félix. 2006. **Indicadores de gestión para la elaboración del plan de mejoramiento**. Santiago de Cali.
- Mejía Carlos Alberto. 2008. **Diseño corporativo y toma de decisiones**. Documentos planning. [http/ www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)

- Morduchowicz Alejandro. **Los indicadores educativos y las dimensiones que lo integran.** [http/ www.iiep.org.ar](http://www.iiep.org.ar)
- Paredes Alberto & Pérez Luis. 1994. **Planificación estratégica de organizaciones no gubernamentales.** Buenos Aires.
- Ponce Rosa, Medina Inés & Medina Marcelo. **Cuadro de Mando Integral aplicado a instituciones educativas.** [http/ www.eco.unne.edu.ar](http://www.eco.unne.edu.ar)
- Publicación periódica coleccionable. Documentos planning. [http/ www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)
- Quezada Gilberto. **Gestión estratégica.** [http/ www.grupokaisen.com/gestion](http://www.grupokaisen.com/gestion)
- Rincón Bermúdez Rafael Daniel. **Los indicadores de gestión organizacional. Una guía para su definición.** [http/ www.grupokaisen.com/gestion](http://www.grupokaisen.com/gestion)
- Salgueiro Amado. 2001. **Indicadores de gestión y cuadro de mando.** Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Sarramona Jaume. 2004. **Factores e indicadores de calidad en la educación.** Ediciones Octaedro, S.L. España.
- Zapata Mauricio & Bustos Jaime. **Más allá de la gestión estratégica en educación. Aplicación al cuadro de mando integral.** Revista OIKOS, año 12, No 26, diciembre del 2008.

ANEXOS

ANEXO 1

ACUERDO MINISTERIAL DE LA BASE LEGAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA.

ANEXO 2

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”

ENCUESTA PARA DETERMINAR ÍNDICES DE SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL

OBJETIVO: MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS INTERNOS.

Por favor responda con la mayor sinceridad, estos resultados serán para beneficio de la Unidad Educativa.

I.ÁREA ACADÉMICA.

1. ¿Cómo calificarías el nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”?
 - Muy satisfactorio
 - Satisfactorio
 - Medianamente satisfactorio
 - Insatisfactorio
 - Totalmente insatisfactorio.

2. Comparando con otras Unidades educativas que tengas información real, ¿en qué nivel académico lo colocaría?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Malo
 - Pésimo

3. El nivel de conocimiento académico y de experiencia de los profesores en general, consideras que es:
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Malo
 - Pésimo

4. ¿Crees que las evaluaciones de profesores hechas internamente en la institución han ayudado a mejorar el nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”?

SI _____

NO _____

II. EN LA FORMACIÓN DE VALORES.

5.- ¿Recibes una formación permanente espiritual y una educación en valores cristianos en la Institución?

SI NO.....

6.- ¿Recibe convivencias o retiros para conocer e interiorizar el Carisma Marianita?

SI..... NO.....

7.- La Institución le ha ofrecido talleres, convivencias o retiros para el crecimiento personal y familiar?

SI NO.....

8.- La Institución ha realizado convivencias, programas de formación, de la afectividad y acompañamiento espiritual, que le ha ayudado en su vida personal?

SI NO

9.- ¿Cree usted que en la institución se ha contribuido a la orientación como estudiantes a través de charlas, mesas redondas, paneles informativos sobre problemas sociales como sexualidad responsable, corrupción, alcoholismo, drogas, violencia y otras?

SI NO

III. ÁREA DE SERVICIOS.

DISTRIBUCIÓN DE AULAS Y MATERIAL DE APOYO.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Desconozco
¿Las aulas son funcionales?					
¿Los laboratorios son equipados?					
¿Los laboratorios de computación son actualizados?					
¿El sistema de reserva de equipos es adecuado?					

ANEXO 3

ENCUESTA PARA PROFESORES.

NOMBRE: MATERIA:
CATEGORIA: DEDICACIÓN: TC.... MT.... TP....

AUTOGESTIÓN.

Este criterio es fundamental para el desarrollo personal y para la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” ya que todo crecimiento profesional repercutirá en bien de los estudiantes, es por ello que necesitamos saber de aquellas actividades que los docentes realizan dentro de los siguientes temas:

- 1.- ¿Está asistiendo o asistió recientemente a algún curso que le ayude a perfeccionarse en el ejercicio docente?
SI NO
- 2.- La Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” ¿le ha apoyado para seguir cursos de capacitación para el perfeccionamiento en el ejercicio docente?
SI NO
- 3.- ¿Hace o ha hecho propuestas recientes para el mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje en la Institución?
SI NO
- 4.- ¿Recientemente ha sido partícipe o copartícipe en procesos de investigación educativa?
SI NO
- 5.- Si no ha presentado ningún proyecto de mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje, ¿estaría dispuesto/a a presentar alguno?
SI NO

EN EL CAMPO DE SU EJERCICIO PROFESIONAL NO DOCENTE.

- 6.- ¿Ha participado en el último año como conferencista en jornadas científicas, cursos, seminarios, talleres de capacitación o congresos?
SI NO
- 7.- ¿Ha participado como asistente a jornadas científicas, cursos, seminarios, talleres de capacitación o congresos?
SI NO
- 8.- ¿Ha participado como autor o coautor en la producción de artículos científicos, en revistas o publicaciones especializadas nacionales e internacionales?
SI NO

ANEXO 4

ENCUESTA PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL.

A continuación encontrará una serie de preguntas para conocer su percepción acerca de diferentes aspectos relacionados con la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” y de los cuales es importante tener conocimiento. Para esto debe responder a cada ítem, marcando con una equis (X) la opción que considere más adecuada según su percepción.

Es necesario que recuerde diligenciar los campos que se refieren a datos generales, ya que ellos facilitan una adecuada tabulación de la encuesta.

La encuesta es anónima y sus resultados son de carácter confidencial, se agradece si responde de manera totalmente honesta y desprevenida.

Área de trabajo: _____

Nivel del cargo:

DIRECTIVO _____ ADMINISTRATIVO _____ TÉCNICO _____ DOCENTE _____

TIEMPO DE SERVICIO _____

GÉNERO F ___ M___

Se debe responder de acuerdo con los siguientes criterios:

TA: Totalmente de Acuerdo

A: De Acuerdo

D: En Desacuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

SE AGRADECE DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN Y SINCERIDAD

1.- ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

ITEMS	TA	A	D	TD
Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.				
Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.				
La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.				
La entidad concede los cargos a las personas que lo merecen.				
Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				

2.- MEDIO AMBIENTE FÍSICO.

ITEMS	TA	A	D	TD
Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).				
En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				
En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).				
En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.				
Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				

ANEXO 5

TABULACIONES DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A ESTUDIANTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”

- **ANÁLISIS DEL ÁREA ACADÉMICA**

Dentro del área académica tenemos:

Pregunta 1.

Nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”.	
Muy satisfactorio	49
Satisfactorio	127
Medianamente Satisfactorio	60
Insatisfactorio	22
Totalmente insatisfactorio	0
Total muestra	258

Cuadro 1. Nivel académico Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Pregunta 2.

Nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús Vs. otras Unidades Educativas.	
Excelente	28
Muy bueno	130
Bueno	90
Malo	10
Pésimo	0
Desconozco	0
Total muestra	258

Cuadro 2. Nivel académico de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús” Vs. otras Unidades Educativas. Encuesta 2009.

Pregunta 3.

Conocimiento académico y experiencia de los profesores de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”	
Excelente	29
Muy bueno	129
Bueno	100
Malo	0
Pésimo	0
Total muestra	258

Cuadro 3. Conocimiento y experiencia de profesores de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Pregunta 4.

¿Las evaluaciones a profesores ayudan a mejorar su nivel académico?	
SI	195
NO	63
TOTAL	258

Cuadro 4. Conocimiento y experiencia de profesores de la Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuestas 2009.

Ítems 1.

FORMACIÓN EN VALORES		
	SI	NO
Formación permanente espiritual y educación en valores cristianos.	225	33
Interiorización del Carisma Marianita a través de retiros y convivencias.	104	154
Realización de talleres, retiros y convivencias para el crecimiento personal y familiar.	200	58
Realización de convivencias, programas de formación, de la afectividad y acompañamiento espiritual para el crecimiento en la vida personal.	188	70
Orientación a través de charlas, mesas redondas, paneles informativos sobre problemas sociales.	162	96

Cuadro 5. Formación en valores. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Ítems 2

DISTRIBUCIÓN DE AULAS Y MATERIAL DE APOYO.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Desconozco
¿Las aulas son funcionales?	59	139	40	20	0
¿Los laboratorios son equipados?	53	139	39	27	0
¿Los laboratorios de computación son actualizados?	32	45	145	36	0
¿El sistema de reserva de equipos es adecuado?	52	129	47	30	0

Cuadro 6. Distribución de aulas y material de apoyo. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

ANEXO 6.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS”.

Pregunta 1.

¿Está asistiendo o asistió recientemente a algún curso que le ayude a perfeccionarse en el ejercicio docente?	
SI	16
NO	4
TOTAL	20

Cuadro 7. Autogestión en el perfeccionamiento del ejercicio docente. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Pregunta 2.

¿La institución le ha apoyado a seguir cursos de capacitación para el perfeccionamiento en el ejercicio docente?	
SI	9
NO	11
TOTAL	20

Cuadro 8. Cursos de capacitación para el perfeccionamiento en el ejercicio docente Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Pregunta 3.

¿Hace o ha hecho propuestas para el mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje en la institución?	
SI	11
NO	9
TOTAL	20

Cuadro 9. Participación de propuestas en el proceso enseñanza-aprendizaje. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Pregunta 4.

¿Recientemente ha sido partícipe o copartícipe en procesos de investigación educativa?	
SI	9
NO	11
TOTAL	20

Cuadro 10. Participación en el proceso de investigación educativa. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Pregunta 5.

¿Si no ha presentado ningún proyecto de mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje estaría dispuesto a presentar alguno?	
SI	16
NO	4
TOTAL	20

Cuadro 11. Participación en el proceso enseñanza aprendizaje. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Ítems 3.

EN EL CAMPO DEL EJERCICIO PROFESIONAL NO DOCENTE			
	SI	NO	TOTAL
¿Ha participado como conferencista en jornadas científicas, cursos, seminarios, talleres de capacitación o congresos?	13	7	20
¿Ha participado como asistente a jornadas científicas, cursos, seminarios, talleres de capacitación o congresos?	17	3	20
¿Ha participado como autor o coautor en la producción de artículos científicos, en revistas o publicaciones especializadas nacionales e internacionales?	6	14	20

Cuadro 12. Participación en el campo del ejercicio profesional no docente. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

ANEXO 7.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SANTA MARIANA DE JESÚS” SOBRE EL CLIMA LABORAL.

Ítems 4.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.					
ITEMS	TA	A	D	TD	TOTAL
Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño, de acuerdo con mis conocimientos y habilidades.	27	13	4	0	44
Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo.	0	32	12	0	44
La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.	0	18	17	9	44
La entidad concede los cargos a las personas que lo merecen.	4	27	13	0	44
Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.	17	27	0	0	44

Cuadro 13. Administración del talento humano. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.

Ítems 5.

MEDIO AMBIENTE FÍSICO					
ITEMS	TA	A	D	TD	TOTAL
Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).	8	33	3	0	44
En mi área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.	13	26	5	0	44
En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva (ruido).	0	44	0	0	44
En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.	18	13	8	5	44
Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	18	18	0	8	44

Cuadro 14. Medio ambiente físico. Unidad Educativa “Santa Mariana de Jesús”. Encuesta 2009.