



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“ELABORACIÓN, ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO
OTAVALO”**

Tesis de Grado previo a la obtención del
título de Magíster en Auditoría de Gestión
de la Calidad.

Autor : Ing. Diego Jaramillo Acosta

Director: Dr. Patricio Agurto

Centro universitario: Ibarra

2011

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Dr. M.Sc. Patricio Agurto
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante Ing. Diego Fernando Jaramillo Acosta, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto está aprobado.

Quito, 05 de julio del 2011

f)

AUTORÍA

AUTORÍA

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

.....
Ing. Diego Fernando Jaramillo Acosta

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

Yo, Diego Fernando Jaramillo Acosta, 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”.

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Al Instituto Tecnológico Otavalo por las facilidades prestadas; al Dr. Patricio Agurto y a la Econ. Miriam Guajala por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A Diany, Diego Alejandro y a mis padres.

ÍNDICE

| TEMA | PÁGINA |
|---|------------|
| Certificación del director | II |
| Autoría | III |
| Cesión de derechos | IV |
| Agradecimiento | V |
| Dedicatoria | VI |
| Resumen Ejecutivo | 9 |
| 1 Capítulo 1 - Marco Teórico | 12 |
| 1.1 La educación. | 12 |
| 1.1.1 Concepto | 14 |
| 1.1.2 Historia | 14 |
| 1.2 Calidad y educación | 15 |
| 1.2.1 Calidad | 15 |
| 1.2.2. Los sistemas educativos y la calidad | 19 |
| 1.2.3 La calidad de educación | 21 |
| 1.3 La educación en el Ecuador | 24 |
| 1.4. Cuadro de mando integral CMI o Balanced Scorecard (BSC) | 25 |
| 1.4.1 Perspectivas | 27 |
| 1.4.2 Características del cuadro de mando | 31 |
| 1.4.3 Tipos de cuadro de mando | 32 |
| 1.4.4 Elaboración del cuadro de mando integral | 34 |
| 1.4.5 Contenido del cuadro de mando | 35 |
| 1.4.6 Indicadores Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral | 42 |
| 1.5 La planificación y el control de gestión | 43 |
| 1.5.1 Declaración de misión y declaración de visión | 47 |
| 1.5.2 Control y gestión | 48 |
| 1.5.3 Objetivos organizacionales | 48 |
| 1.5.4 Indicadores de gestión | 51 |
| 1.6 Instituto Tecnológico Otavalo | 56 |
| 2 Capítulo 2 - Diagnóstico | 59 |
| 2.1 Introducción | 59 |
| 2.2 Objetivos del diagnóstico | 60 |
| 2.2.1 Objetivo general | 60 |
| 2.2.2 Objetivos específicos | 60 |
| 2.3 Variables | 60 |
| 2.4 Indicadores | 61 |
| 2.5 Matriz relación diagnóstico | 63 |

| | TEMA | PÁGINA |
|-------|--|---------------|
| 2.6 | Mecánica operativa | 64 |
| 2.6.1 | Población o universo | 64 |
| 2.6.2 | Determinación de la muestra | 65 |
| 2.6.3 | Información primaria | 67 |
| 2.6.4 | Información secundaria | 67 |
| 2.7 | Tabulación y análisis de la información | 68 |
| 2.7.1 | Encuesta dirigida a alumnos del Instituto Tecnológico Otavalo. | 68 |
| 2.7.2 | Encuesta dirigida a docentes del Instituto Tecnológico Otavalo. | 73 |
| 2.7.3 | Entrevista estructural | 79 |
| 2.8 | Análisis documental | 84 |
| 2.8.1 | Estructura organizacional | 85 |
| 2.3 | Matriz FODA | 86 |
| 2.3.1 | Fortalezas | 86 |
| 2.3.2 | Oportunidades | 87 |
| 2.3.3 | Debilidades | 87 |
| 2.3.4 | Amenazas | 88 |
| 2.4. | Cuantificación FODA | 89 |
| 2.4.1 | Análisis FODA | 90 |
| | Capítulo 3 - Desarrollo del cuadro de mando integral | |
| 3 | integral | 91 |
| 3.1 | Visión | 91 |
| 3.2 | Misión | 91 |
| 3.3 | Valores | 91 |
| 3.4 | Definición de Objetivos y sus indicadores de medición | 92 |
| 3.5 | Relación entre objetivos, perspectivas e indicadores | 98 |
| 3.6 | Elaboración del Mapa Estratégico del Instituto Tecnológico Otavalo | 101 |
| 3.7 | Análisis de causa – efecto (Si...entonces) | 105 |
| 3.8 | Fundamentación de la ubicación de los objetivos | 107 |
| 3.9 | Planes de Acción | 111 |
| 4. | Capítulo 4 - Principales Impactos | 120 |
| 4.1 | Impacto económico | 120 |
| 4.2 | Impacto organizacional | 120 |
| 4.3 | Impacto cultural | 121 |
| | Conclusiones | 122 |
| | Recomendaciones | 123 |
| | Bibliografía | 124 |
| | Anexos | 125 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado es el resultado de ejecutar la propuesta de investigación: “Elaboración, estructuración e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Instituto Tecnológico Otavalo”, el cual consta de cuatro capítulos.

Fue realizado tomando en cuenta su fácil uso y comprensión por parte del lector y los usuarios; consta de cuatro capítulos, los cuales son:

Marco Teórico.- Fue realizado mediante la investigación bibliográfica sobre temas relacionados: educación, calidad, el cuadro de mando integral y planificación.

Diagnóstico.- Se realizó la recopilación de información del personal y estudiantes del Instituto Tecnológico Otavalo, la cual se obtuvo en base a objetivos, variables e indicadores ya establecidos, para luego concluir con un análisis FODA con el fin de determinar el problema.

Propuesta del Proyecto.- Básicamente es la elaboración del cuadro de mando integral, integrada por la visión, misión, valores, objetivos y sus indicadores de medición, relación entre objetivos, perspectivas e indicadores, análisis de causa – efecto, fundamentación de la ubicación de los objetivos y planes de acción.

Principales Impactos.- Analizamos los impactos económico, organizacional y cultural.

El objetivo general planteado es la elaboración, estructuración e implementación del Cuadro de Mando Integral en el contexto de los procesos del Instituto Tecnológico Otavalo.

Actualmente, la institución mantiene una serie de objetivos estratégicos los cuales no están alineados de manera que su cumplimiento sea la consecución de la misión y visión de la organización, además no están definidos a qué perspectiva pertenece cada uno, sea financiera, de clientes, de aprendizaje o procesos internos.

Por lo anteriormente indicado, es importante la ejecución del presente proyecto, puesto que de no crear el Cuadro de Mando Integral se correrá el riesgo no cumplir el objetivo macro de la institución, que es brindar una educación de calidad.

Los métodos utilizados en la elaboración del trabajo de investigación fueron: Inductivo - Deductivo, por cuanto se partió de hechos particulares, con el fin de llegar a determinar procesos institucionales; Analítico - Sintético, se utilizó para determinar la problemática administrativa y establecer las alternativas en la propuesta definitiva; Descriptivo, a través de la observación directa (en el lugar correspondiente) e indirecta (libros, revista, páginas Web); Histórico comparado, recopilando datos anteriores para colocarlos en función de la forma del trabajo actual y proyectarlos a una propuesta futura.

Técnicas: Observación, Entrevista, Encuesta, Cuestionario; todo ello permitió recopilar información necesaria para la elaboración del presente proyecto.

Finalmente, es necesario enfatizar que la aplicación e implementación de este proyecto dependerá de las autoridades de la institución, sin dejar a un lado el compromiso de toda la organización.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 LA EDUCACIÓN.

La palabra educación proviene del latín “*educere*” que significa guiar o conducir; es un proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar; también podríamos decir que es la vinculación y concienciación cultural, moral y conductual. Así, a través de la educación, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos. La educación no siempre se da en el aula sino a través del conocimiento diario del individuo.

Existen tres tipos de educación: la formal, la no formal y la informal. La educación formal hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos y universidades, mientras que la no formal se refiere a los cursos, talleres, que no pertenecen a las anteriores y la educación informal es aquella que se adquiere a lo largo de la vida.

Por otra parte, en nuestro país, el ciclo de la educación formal comprende la preprimaria, primaria, secundaria y culmina con la formación en universidades o escuelas politécnicas. Se consideran a las tres primeras como educación básica, ya que conforman una etapa de formación de los individuos en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán su vida.

Lograr que todos los niños, las niñas y adolescentes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada grado y nivel, son factores fundamentales para sostener el desarrollo del país; se puede mencionar los siguientes objetivos de esta etapa:

- “Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.
- Favorecer el proceso de maduración de los niños y adolescentes en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.
- Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
- Desarrollar la creatividad del individuo.
- Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.
- Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.”¹

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n>

1.1.1 CONCEPTO

La educación es un proceso de socialización y formación de las personas a través del cual se desarrollan capacidades físicas e intelectuales, habilidades, destrezas, técnicas de estudio y formas de comportamiento ordenadas con un fin social.

La función de la educación es ayudar y orientar al educando para conservar y utilizar los valores de la cultura que se le imparte, fortaleciendo la identidad nacional.

Pero el término educación se refiere sobre todo a la influencia ordenada ejercida sobre una persona para formarla y desarrollarla a varios niveles complementarios; en la mayoría de las culturas es la acción ejercida por la generación adulta sobre la joven para transmitir y conservar su existencia colectiva. Es un ingrediente fundamental en la vida del ser humano y la sociedad y se remonta a los orígenes mismos del ser humano. La educación es lo que transmite la cultura, permitiendo su evolución.

1.1.2 HISTORIA

“La historia de la educación se ciñe a la división de las edades del hombre. En los inicios de la Edad Antigua hay que situar las concepciones y prácticas educativas de las culturas india, china, egipcia y hebrea. Durante el primer milenio A.C. se desarrollan las diferentes paideias griegas (arcaica, espartana, ateniense y helenística). El mundo romano asimila el helenismo también en el terreno docente, en especial gracias a Cicerón quien fue el principal impulsor de la llamada humanitas romana.

El fin del Imperio romano de Occidente (476) marca el final del mundo antiguo y el inicio de la larga Edad Media (hasta 1453, caída de Constantinopla ante las tropas turcas, bien hasta 1492, descubrimiento de América). El cristianismo, nacido y extendido por el Imperio romano, asume la labor de mantener el legado clásico, tamizado, filtrado por la doctrina cristiana.

De la recuperación plena del saber de Grecia y Roma que se produce durante el Renacimiento nace el nuevo concepto educativo del Humanismo a lo largo del siglo XVI, continuado durante el Barroco por el disciplinarismo pedagógico y con el colofón ilustrado del siglo XVIII.

En la educación Contemporánea (siglos XIX-XXI) nacerán los actuales sistemas educativos, organizados y controlados por el Estado.”²

1.2 CALIDAD Y EDUCACIÓN

1.2.1 CALIDAD

La calidad en la actualidad es un tema de constante desarrollo, la cual en muchos de los casos es un pilar fuerte de las empresas o instituciones; o, en lo contrario, es un punto débil que afecta a la supervivencia de la misma.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n#Historia>

En el mundo moderno han existido diferentes autores sobre la calidad, como los más importantes podríamos señalar a Joseph M. Juran, Edward Deming, Philip B. Crosby y Kaoru Ishikawa.

A continuación las definiciones de calidad por cada autor:

Joseph Juran:

Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo.

Edward Deming

La calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua".

Philip Crosby:

Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento.

Kaoro Ishikawa:

Calidad Total es cuando se logra un producto económico, útil y satisfactorio para el consumidor.

“Además el concepto de calidad a través de la historia ha evolucionado constantemente, a continuación una reseña:

| Etapa | Concepto | Finalidad |
|------------------------------|---|---|
| Artesanal | Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello. | Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único. |
| Revolución Industrial | Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad). | Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios. |
| Segunda Guerra Mundial | Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad) | Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso. |
| Posguerra (Japón) | Hacer las cosas bien a la primera | Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo |
| Postguerra (Resto del mundo) | Producir, cuanto más mejor | Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra |
| Control de Calidad | Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos. | Satisfacer las necesidades técnicas del producto. |
| Aseguramiento de la Calidad | Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos. | Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo. |
| Calidad Total | Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. | Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua ³ |

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm>

Dentro de la calidad es muy importante hablar de conceptos como la eficacia y la eficiencia.

La eficacia significa cumplir o lograr los objetivos o metas planteadas, mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

La eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas

La educación moderna no puede dejar a un lado la calidad dentro de uno de sus propósitos, es decir no enseñar por enseñar ni tampoco aprender por aprender, de allí que en la actualidad se habla de “educación de calidad”. Varios autores han definido este tema, en el caso específico de la educación, “la introducción del discurso de la calidad, aparece a finales del siglo XX en el contexto de la crisis de la deuda externa y el déficit fiscal en los países latinoamericanos. El discurso, no solo acentuaba las críticas que exacerbaban los problemas existentes en el mundo de la educación, sino resaltaba las dificultades del financiamiento educativo y apoyaba

nuevas teorías político – económicas favorables a la privatización y el abandono de las responsabilidades estatales en esta esfera.”⁴

1.2.2. LOS SISTEMAS EDUCATIVOS Y LA CALIDAD

Las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales en torno al valor de la tecnología han puesto en el ojo de la mira a los sistemas educativos. En ellos recae la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad y por lo tanto, se instituyen en la instancia decisiva que está a la base de la carrera tecnológica (es decir, de las posibilidades económicas futuras de la sociedad).

Esta realidad, que marca la demanda que hoy se hace a la educación, contrasta con otra realidad bastante conocida; hoy, por tal y como están, los sistemas educativos no pueden salir airoso frente a este desafío.

Bastantes diagnósticos han demostrado empíricamente los problemas de burocratización de la administración, de rutinización de las prácticas escolares, de obsolescencias de los contenidos curriculares, de ineficiencia de los resultados finales.

La aparición del concepto “**calidad de la educación**” se produjo históricamente dentro de un contexto específico. Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que nos pone en guardia, sobre todo, del hecho de que

⁴ Salazar Carreño, Paola Andrea. La calidad en la educación pública. , Colombia: Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, 2009. p 6.

bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la “calidad” se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final.

Algunos autores han visto por esto serias implicancias a este concepto: La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada “tecnología educativa”) entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar.

Lo que ocurre, es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea muy abarcante ya que, recortando las posibilidades, se la define restrictivamente, se la transforma en una medición, para lo cual se la inscribe en un marco puntual casi positivista, muchas veces hasta conductista, leyendo solo conductas específicas.

Por el contrario, el concepto de calidad de la educación está lleno de potencialidades. Es por esto necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Estos conceptos han sido tradicionalmente muy resistidos en el campo de la educación en general.

Y no sin razones, ya que llegaron a la bibliografía educativa directamente importados de la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica (“eficientismo”). Este da un valor prioritario a los elementos materiales y establece metodologías como la de costo-beneficio, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa. Algunos intentos de replanteo en este sentido

(como la propuesta del análisis de costo-beneficio) no superaron las limitaciones intrínsecas de estas aproximaciones.

A pesar de compartir estas ideas en lo sustantivo, desde el lado de los especialistas en educación una respuesta positiva y superadora que fuera más allá de la mera crítica. Porque mirándonos hacia adentro, no podemos dejar de reconocer que tenemos sistemas de baja calidad y poco eficientes, es decir que logramos poco con los medios que tenemos (aunque obviamente éstos no son muchos).

1.2.3 LA CALIDAD DE EDUCACIÓN

Al conceptualizar la palabra calidad se pueden señalar los siguientes conceptos:

- Según las normas ISO 9000 señala a la calidad como el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”
- El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española indica que es la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”
- Phil Crosby, (1926 a 2001) quien fue un empresario norteamericano que contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad, conceptualizaba a la calidad como el “cumplimiento de requisitos”.

Agrupando estas tres definiciones de calidad podemos señalar, en el plano educativo, que la educación de calidad es aquella que promueve la construcción de

conocimientos científicamente significativos para la persona, ya que satisface sus necesidades, deseos o requerimientos. Además, ayuda al sujeto a desarrollar procesos de pensamiento y estrategias cognitivas que le permitan “aprender a aprender”. Finalmente, es aquella que desarrolla habilidades básicas que posibiliten al educando, la inserción en condiciones adecuadas en el nivel siguiente del sistema educativo o la incorporación a la vida activa.

De lo señalado en el párrafo anterior y considerando la amplia oferta educativa existente, ubica a los centros educativos en una situación competitiva donde la calidad se convierte en un factor estratégico fundamental.

Pero, por otra parte, los retos marcados de universalizar la escolarización inicial y de afrontar la formación permanente que la sociedad de la información demanda, solamente resultarán eficaces y tendrán sentido si se llevan a cabo desde una perspectiva de calidad, asegurando la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles en la vida profesional.

La eficacia, entendiendo este término como el cumplimiento de objetivos o metas propuestas, no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

Un sistema educativo debe ser accesible a todos los ciudadanos, facilitando los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán su progreso académico y personal.

Existen varios factores que contribuyen a la educación de calidad, los cuales se describen a continuación:

- Los recursos materiales disponibles, como poseer aulas de clase, aulas virtuales, biblioteca, laboratorios, patio, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos.
- Los recursos humanos, entendiéndose como el nivel científico y didáctico de los docentes, su experiencia y actitudes, su capacidad de trabajar en equipo, también hay que considerar a los miembros de la dirección y de las áreas administrativas de los centros de estudios.
- Los aspectos pedagógicos como la evaluación inicial de los alumnos, adecuación de los objetivos y los contenidos, tratamiento de la diversidad, metodología didáctica, utilización de los recursos educativos, evaluación, tutorías, logro de los objetivos previstos.
- Mantener un plan de estudios con sus contenidos teóricos y prácticos, adecuación a los estudiantes y a las demandas sociales de los correspondientes perfiles profesionales.
- El mejoramiento continuo de la calidad mediante su evaluación, que permita aprender de los errores y seguir mejorando.

- La participación de todos los implicados, liderazgo participativo, clima de trabajo favorable, desarrollo y crecimiento personal.

Por otra parte, “ciertos factores pueden incidir negativamente en la calidad de educación como:

- La libertad de cátedra mal entendida, puede ser que algunos no entiendan las necesidades de los alumnos o desatiendan las necesidades de la organización a la que pertenecen.

- La absoluta falta de monitoreo y control, a las partes involucradas.

- La falta de definición del perfil referente a sus conocimientos y aptitudes pedagógicas que debe tener un profesor.”⁵

1.3 LA EDUCACIÓN EN EL ECUADOR

La educación en el Ecuador está reglamentada por el Ministerio de Educación, sea educación fiscal, fiscomisional, municipal, particular laica o religiosa. La educación pública es laica en todos sus niveles, obligatoria hasta el nivel básico, y gratuita hasta el bachillerato o su equivalente.

Por otra parte, la enseñanza, tiene dos regímenes, costa y sierra. Al régimen costa pertenecen el litoral y las islas Galápagos, las clases comienzan a principios de abril

⁵ www.pangea.org/peremarques/calida2.htm

de cada año y terminan en enero o febrero del siguiente año. Al régimen sierra pertenecen la región interandina y Amazonía, inicia en septiembre y finaliza en junio o julio del próximo año.

1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

El concepto de cuadro de mando integral – CMI (balanced scorecard – BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"...el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".⁶

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?

Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?

⁶ Robert Kaplan, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

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

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

1.4.1 PERSPECTIVAS

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la organización, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos

autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

- **PERSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y EL APRENDIZAJE**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

1.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO

En la actualidad debido al entorno empresarial, el CMI ha influenciado en la mayoría de los casos aplicados por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de estos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

1.4.3 TIPOS DE CUADRO DE MANDO

A la hora de disponer una relación de cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

El horizonte temporal.

Los niveles de responsabilidad y/o delegación.

Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

La situación económica.

Los sectores económicos.

Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de cuadro de mando operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

1.4.4 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Son seis las etapas propuestas:

- 1 Análisis de la situación y obtención de información.
- 2 Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
- 3 Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
- 4 Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
- 5 Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
- 6 Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la

filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

1.4.5 CONTENIDO DEL CUADRO DE MANDO

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

Los cuadros de mando han de presentar solo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos; y, dos, que a cada responsable se le asignen solo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.

No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

Una primera, en la que se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

Una segunda, en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.

En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.

Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.

Esta herramienta debería seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además, la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:

Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.

Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.

Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión:

El carácter de la información utilizada.

La relación entre el Cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.

La solución de problemas mediante acciones rápidas.

Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, estos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan solo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, estos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

No obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable pero cada vez más, es mayor la importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.”⁷

1.4.6 INDICADORES BALANCED SCORECARD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los indicadores del CMI son el soporte para la medición de los objetivos y tienen la función de dotar de capacidad de medición a los objetivos estratégicos.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Los indicadores o índices pueden ser financieros o no financieros y para su elección nos podremos preguntar ¿en qué nos podremos basar para saber si se ha conseguido el objetivo?

Para determinar su selección habrá que tener en cuenta su disponibilidad actual, el coste de medición y su coherencia en la relación causa-efecto.

“Los indicadores no son lo prioritario en un cuadro de mando integral y la determinación de todos ellos no resultará imprescindible para la puesta en marcha del CMI.

Es conveniente realizar revisiones periódicas (trimestralmente) de los indicadores que no ofrezcan una expresión clara del objetivo que están midiendo.”⁸

1.5 LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

⁸ <http://www.cuadrodemandointegral.net/indicadores-no-financieros.html>

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿Adónde debemos ir?
- d. ¿Adónde podemos ir?
- e. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

El proceso de planificación estratégica así entendido tiene las siguientes componentes: los estrategas (cultura estratégica), el direccionamiento (misión, visión), el diagnóstico (análisis FODA), las opciones (análisis del portafolio de productos), la formulación estratégica (presupuestos estratégicos) y la auditoría estratégica (índices de gestión).

En este sentido, el proceso de planeación estratégica posee las siguientes características:

- Se adopta la lógica de sistemas, la cual visualiza la totalidad con todas sus dimensiones como una unidad integrada por el conjunto de elementos o subsistemas.
- Concibe y adopta al entorno como altamente cambiante; por tanto, con alta incertidumbre.
- Concibe que la organización debe adaptarse al entorno para triunfar en él. Por lo tanto, la organización debe ser flexible.
- Concibe la organización como un sistema abierto.

Al aceptar que se está en un entorno inestable, turbulento y, por tanto, incierto y cambiante, se hace necesario un sistema de organización, para dar respuestas

eficientes, el cual debe adaptarse permanentemente a los cambios que se operan en el entorno.

Para ello debe actuar como un sistema abierto y flexible donde, a diferencia del sistema cerrado, el cual resuelve los problemas con normas y procedimientos, se requiere de la estrategia y la táctica para poder transformar la incertidumbre en certidumbre programable y, en consecuencia, manejable con normas y procedimientos.

Cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.⁹

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser, todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo estos se combinan con cualquier

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>

otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

1.5.1 DECLARACIÓN DE MISIÓN Y DECLARACIÓN DE VISIÓN

“Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el trabajo No. 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué.

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas) Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira. Un atleta podría tener una visión de subir al pódium cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena. En los años 80, Bill Gates tenía una visión simple: "Ver un ordenador personal en cada mesa, un ordenador que él hubiera producido". Variaciones de esta visión le han inspirado y guiado a lo largo de su carrera.

Una declaración efectiva de visión debe ser: clara y alejada de la ambigüedad, que dibuje una escena, que describa el futuro, que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse que incluya aspiraciones que sean realistas, que esté alineada con los valores y cultura de la organización, que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es la responsabilidad del líder comunicar la visión

regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización.”¹⁰

1.5.2 CONTROL Y GESTIÓN

Para controlar, primero hay que definir que es: **GESTIÓN**, y después ver de que forma se puede **CONTROLAR ESA GESTIÓN**.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente, también es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

1.5.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se

¹⁰ www.wikipedia.com

convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

1.5.3.1 FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

1.5.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejen su utilidad.

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan, logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mensurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que este debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

1.5.3.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos debemos que tener en cuenta:

- Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a qué costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

1.5.3.4 TIPOS DE OBJETIVOS

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y

mínimo tres años. **Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.**

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a esta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

1.5.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político o planificado.

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

Los indicadores de gestión son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados. Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

1.5.4.1 ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES Y TIPOS DE INDICADORES

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

Medible: Debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: Debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

1.5.4.2 TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

1.5.4.3 CATEGORÍAS DE LOS INDICADORES

Hay que saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

Indicadores de cumplimiento: con base a que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

1.5.4.4 PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

“Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que esta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.

- Comunicar las metas.

- Identificar problemas y oportunidades.

- Diagnosticar problemas.

- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.”¹¹

1.6 INSTITUTO TECNOLÓGICO OTAVALO

En el año de 1943, acontecimientos de magnitud inconmensurable repercutían en nuestro medio social. La crisis ocasionada por la Segunda Guerra Mundial, la reciente invasión peruana a nuestro territorio; en el aspecto local, el cierre de la fábrica San Pedro dejaba en la desocupación a numerosos obreros y decenas de familias se quedaban sin el sustento diario. A la vez, la clausura del Normal Rural Alejandro Chávez deprimía aun más la economía de los otavaleños, restando posibilidades a los jóvenes de salir a otras ciudades a estudiar.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

Esta situación hizo que un grupo de ciudadanos, encabezados por el Prof. Víctor Alejandro Jaramillo Pérez, incentivaran a la población a solicitar la creación de una institución educativa que cubra la necesidad del antiguo Normal Rural, para lo cual se creó un comité integrado por destacados ciudadanos del lugar, especialmente de artesanos, que sentían el clamor de sus coterráneos.

La tarea fue ardua, las gestiones a nivel del Ministerio de Educación no tuvieron respuesta favorable, pese a los reiterados viajes y comisiones a la ciudad de Quito. Sin embargo, no decayó el empeño del comité de alcanzar su propósito, es así que plantearon al Municipio del cantón la necesidad de crear un colegio de segunda enseñanza. El Cabildo otavaleño, acogió la brillante iniciativa y resolvió solicitar al Ministerio de Educación la autorización para crear un colegio de enseñanza secundaria. El comité junto a ilustres otavaleños residentes en Quito, logró del Ministerio del ramo, mediante acuerdo 1418 de 11 de septiembre de 1943, la autorización de funcionamiento del Instituto Municipal Otavalo.

El Prof. Jaramillo fue nombrado rector y de acuerdo con el Concejo Municipal, se eligió profesores y funcionarios para la naciente institución, quienes fueron los pioneros de la educación secundaria del cantón, visionarios que modelaron el espíritu de generaciones de jóvenes que recibieron sus enseñanzas.

Con el pasar del tiempo, en 1946, mediante decreto ejecutivo No 1680 fue nacionalizado. En 1994, se transformó en Instituto Técnico Superior. En septiembre del 2003 alcanzó la categoría de Instituto Tecnológico reconocido por el CONESUP con registro 10-001.

La fundación del Instituto Otavalo ha sido trascendente para el cantón y su área de influencia, los cantones aledaños de Imbabura y del norte de Pichincha. En síntesis, se podría decir que no existe rama de la actividad humana en que los egresados de la institución no hayan incursionado con éxito, aportando en beneficio de la comunidad local, provincial y nacional, sea en la función pública, en la industria, en el campo laboral, en el comercio, en la cultura y educación.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

2.1 INTRODUCCIÓN

Para el proyecto se ha tomado como base al Instituto Tecnológico Otavalo, específicamente sus objetivos y procesos de las áreas que lo conforman.

En el actual momento, el Instituto Tecnológico Otavalo cuenta con una serie de planes y programas como el Plan Operativo Anual (POA), Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Plan de Transformación Institucional (PTI), sin embargo su personal no tiene el suficiente conocimiento sobre los objetivos que persigue cada uno de ellos, inclusive para ciertas personas la misión y visión de la institución es desconocida.

Para el presente diagnóstico se realizó una revisión documental de la planificación estratégica que permita obtener los suficientes elementos de juicio para la aplicación de otras técnicas de investigación. Se determinó dos poblaciones, docentes y alumnos, y para estos se elaboraron encuesta; posteriormente se elaboró una entrevista al rector de la institución en representación de la parte administrativa.

También se elaboró una matriz FODA que permita delinear de mejor manera la estrategia de la institución.

Por lo anteriormente indicado es importante la elaboración del presente proyecto, ya que de no existir el Cuadro de Mando Integral se corre el riesgo que las actividades no se realicen siguiendo los lineamientos establecidos por la institución.

2.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

2.2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico en el contexto de las actividades, planes y programas del Instituto Tecnológico “Otavalo” que permita establecer los parámetros para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tomando en cuenta la importancia del diagnóstico en el proyecto se han considerado los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la estructura organizacional del Instituto Tecnológico Otavalo.
- Establecer los aspectos positivos y negativos del entorno interno y externo del Instituto Tecnológico Otavalo.
- Determinar los procesos críticos del éxito del ITO.
- Identificar los objetivos estratégicos de la institución.
- Conocer los principales elementos de planificación estratégica de la organización.

2.3 VARIABLES

Para fines de investigación y de acuerdo a los objetivos propuestos anteriormente se determinaron las siguientes variables:

- Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la institución.

- Entorno interno y externo

Constituyen los aspectos positivos y negativos que influye a la institución.

- Factores críticos del éxito.

Son aspectos trascendentes y absolutamente necesarios cumplir para el correcto desenvolvimiento de la institución.

- Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los parámetros que definen el futuro de la organización.

- Elementos de planificación estratégica

Son componentes fundamentales de la planificación estratégica.

2.4 INDICADORES

Para la variable **Estructura Organizacional** se han considerado los siguientes indicadores:

- Organigrama
- Departamentos
- Áreas

La variable **Entorno interno y externo** considera los siguientes indicadores:

- Fortalezas
- Amenazas
- Oportunidades
- Debilidades

Para la variable **Factores críticos del éxito** se han considerado los siguientes indicadores:

- Áreas Administrativas.
- Académicas.
- Vinculación con la colectividad
- Investigación

La variable **Objetivos estratégicos** toma en cuenta los siguientes indicadores:

- POA
- PEDI
- PTI

Para la variable **Elementos de planificación estratégica** se han considerado los siguientes indicadores:

- Misión
- Visión
- Valores

2.5 MATRIZ RELACIÓN DIAGNOSTICO

| OBJETIVO | VARIABLE | INDICADOR | TÉCNICA | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|---------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Conocer la estructura organizacional del Instituto Tecnológico Otavalo | Estructura Organizacional | Organigrama Departamentos Áreas | Entrevista Documental | Autoridades Alumnos Docentes Personal Administrativo |
| Establecer los aspectos positivos y negativos del entorno interno y externo del Instituto Tecnológico Otavalo. | Entorno interno y externo | Fortalezas Amenazas Oportunidades Debilidades | Entrevista Documental Encuesta | Autoridades Alumnos Docentes Personal Administrativo Planes y Programas |
| Determinar los factores críticos del éxito del ITO | Factores críticos | Áreas Administrativa, Académicas, Vinculación con la colectividad e Investigación | Entrevista Documental Encuesta | Autoridades Alumnos Docentes Personal Administrativo |
| Identificar los objetivos estratégicos de la Institución | Objetivos estratégicos | POA PEDI PTI | Entrevista Documental | Autoridades Planes Institucionales |

| OBJETIVO | VARIABLE | INDICADOR | TÉCNICA | FUENTES DE INFORMACIÓN |
|--|--|-----------------------------|--------------------------|--|
| Conocer los principales elementos de planificación estratégica de la organización. | Elementos de planificación estratégica | Misión Visión Valores | Entrevista Documental | Autoridades Planes Institucionales |

2.6 MECÁNICA OPERATIVA

2.6.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

Para esta presente investigación se han tomado en consideración dos tipos de poblaciones.

La primera población corresponde a estudiantes del Instituto Tecnológico “Otavalo”; la cual asciende a de 1895 alumnos, divididos de la siguiente manera:

| Población Estudiantil | | | | |
|-----------------------|------------------|-------------|------------|-------------|
| Sección | Género | Masculino | Femenino | Total |
| | Sección Matutina | | 1315 | 181 |
| Sección Nocturna | | 236 | 102 | 338 |
| Ciclo Superior | | 54 | 7 | 61 |
| TOTAL | | 1605 | 290 | 1895 |

La segunda población corresponde a los docentes del Instituto Tecnológico “Otavalo” la cual es de 78.

2.6.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para el primer universo se ha obtenido una muestra de 112 personas, resultado obtenido de la siguiente manera:

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N d^2 Z^2}{(N - 1)E^2 + d^2 Z^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Universo o población a estudiarse.

d^2 = varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar. Es un valor constante que equivale a 0.25 ya que la desviación típica tomada como referencia es = 0.5.

$N - 1$ = Corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

E = Límite aceptable de error de muestra que varía entre 0.01 y 0.09 (1% y 9%)

Z = Límite de confianza con el que se va a realizar. Es un valor constante que se lo toma en relación a 95% que equivale al 1.96.

Valores aplicables para **Z**

| NIVEL DE CONFIANZA | Z |
|--------------------|------|
| 99 | 2.58 |
| 98 | 2.57 |
| 97 | 2.17 |
| 96 | 2.05 |
| 95 | 1.96 |
| 94 | 1.88 |
| 93 | 1.81 |
| 92 | 1.75 |
| 91 | 1.70 |

Cálculo del Tamaño de la Muestra.

Reemplazando:

$$n = \frac{(1895)(0.25)(3.8416)}{(1894)(0.0081) + (0.25)(3.8416)}$$

$$n = \frac{(473.75)(3.8416)}{15.34 + 0.9604}$$

$$n = \frac{1819.96}{16.30}$$

$$\mathbf{\underline{n=112}}$$

El tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas es de **112**.

Para el segundo universo se ha obtenido una muestra de 47 personas, resultado obtenido de la siguiente manera:

$$n = \frac{(78)(0.25)(3.8416)}{(77)(0.0081) + (0.25)(3.8416)}$$

$$n = \frac{(19.50)(3.8416)}{0.6237 + 0.9604}$$

$$n = \frac{74.91}{1.5841}$$

$$\underline{\underline{n=47}}$$

El tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas es de **47**.

2.6.3 INFORMACIÓN PRIMARIA

Es aquella información que recopila directamente, a través del acercamiento directo con el objeto de estudio; las técnicas de recolección de información primaria son la encuesta, entrevista y observación.

Para la realización de este estudio se efectuó una encuesta dirigida a estudiantes, así como también a docentes; además se realizó una entrevista, dirigida al rector de la institución para poder cumplir con los objetivos del diagnóstico.

2.6.4 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para poder desarrollar de una manera óptima la presente investigación se ha recurrido a investigaciones en libros e internet, en donde se ha podido conocer

aspectos fundamentales del Cuadro de Mando Integral, también se investigó en documentos internos de la institución.

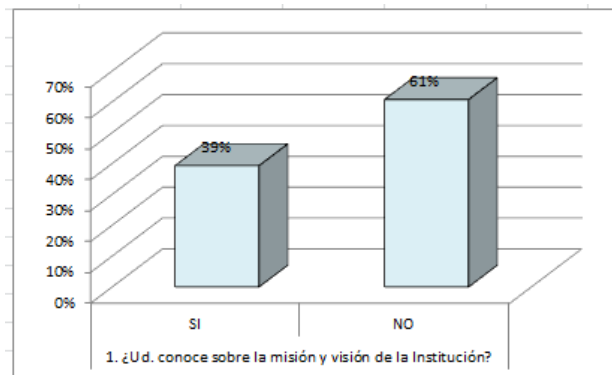
2.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.7.1. Encuesta dirigida a alumnos del Instituto Tecnológico Otavalo.

Pregunta No. 1: ¿Ud. conoce sobre la misión y visión de la Institución?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 39% | 61% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

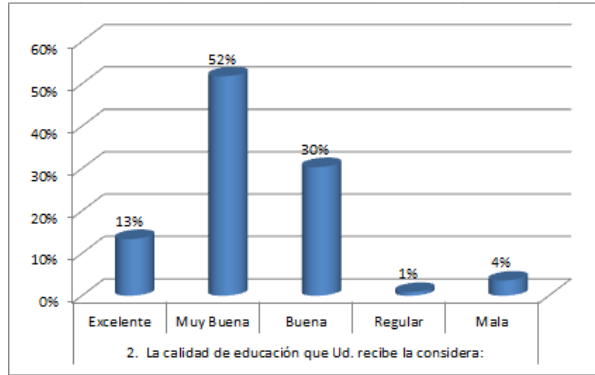


Análisis: Según los encuestados el 61% desconoce respecto a la misión y visión de la organización, el 39% indicó lo contrario.

Pregunta No. 2: La calidad de educación que Ud. recibe la considera:

| Excelente | Muy Buena | Buena | Regular | Mala |
|-----------|-----------|-------|---------|------|
| 13% | 52% | 30% | 1% | 4% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

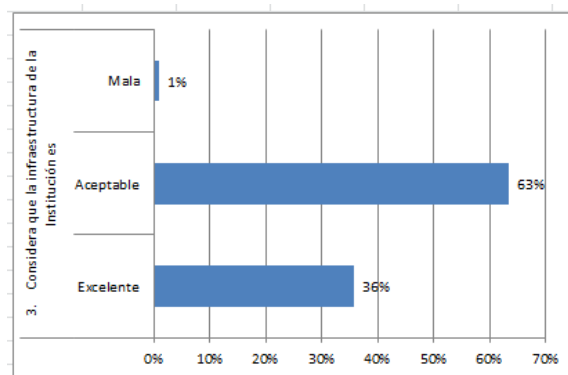


Análisis: El 52% de la muestra opina que la educación que recibe es muy buena, el 13% la considera excelente y el 30% buena, es decir el 95% de los encuestados está satisfecho con el nivel educativo, y apenas un 5% no estaría conforme.

Pregunta No. 3: Considera que la infraestructura de la Institución es:

| Excelente | Aceptable | Mala |
|-----------|-----------|------|
| 36% | 63% | 1% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo



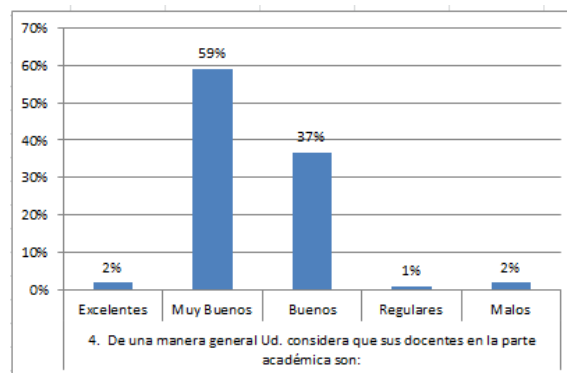
Análisis: En el presente caso el 36% de los encuestados considera que la infraestructura de la institución es excelente, el 63% opina que es aceptable, lo que

permite concluir que prácticamente la totalidad de la población esta conforme con las instalaciones del plantel.

Pregunta No. 4: De una manera general Ud. considera que sus docentes en la parte académica son:

| Excelentes | Muy Buenos | Buenos | Regulares | Malos |
|------------|------------|--------|-----------|-------|
| 2% | 59% | 37% | 1% | 2% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

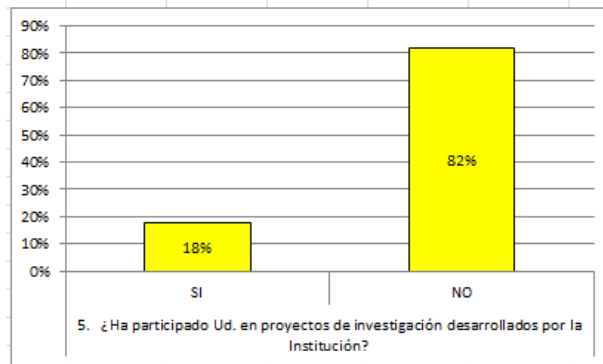


Análisis: El 59% de los alumnos considera a sus docentes como muy buenos, el 2% que son excelentes y el 37% indica que son buenos, por lo que existe un alto grado de satisfacción y esto es un buen camino para la educación de calidad.

Pregunta No. 5: ¿Ha participado Ud. en proyectos de investigación desarrollados por la Institución?

| | |
|-----|-----|
| SI | NO |
| 18% | 82% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
 Autor: Diego Jaramillo

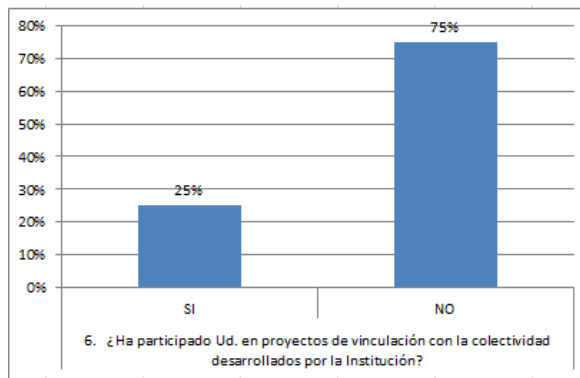


Análisis: El 82% de los encuestados no ha participado en proyectos de investigación, mientras que en un grado inferior (18%) si lo ha hecho.

Pregunta No. 6: ¿Ha participado Ud. en proyectos de vinculación con la colectividad desarrollados por la Institución?

| | |
|-----|-----|
| SI | NO |
| 25% | 75% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
 Autor: Diego Jaramillo

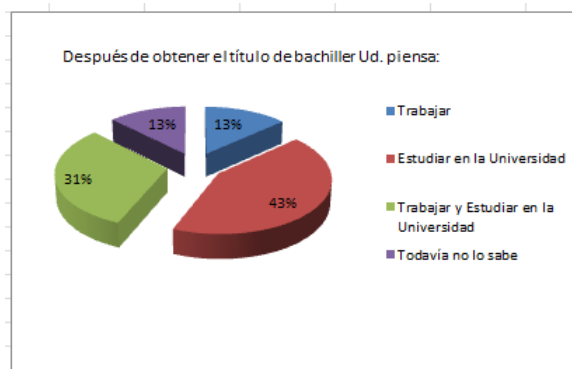


Análisis: El 75% de los encuestados no ha participado en proyectos de vinculación con la colectividad, mientras que en un grado inferior (25%) si lo ha hecho.

Pregunta No. 7: Después de obtener el título de bachiller Ud. piensa:

| | Estudiar en la Universidad | Trabajar y Estudiar en la Universidad | Todavía no lo sabe |
|-----------------|-----------------------------------|--|---------------------------|
| Trabajar | 43% | 31% | 13% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
 Autor: Diego Jaramillo

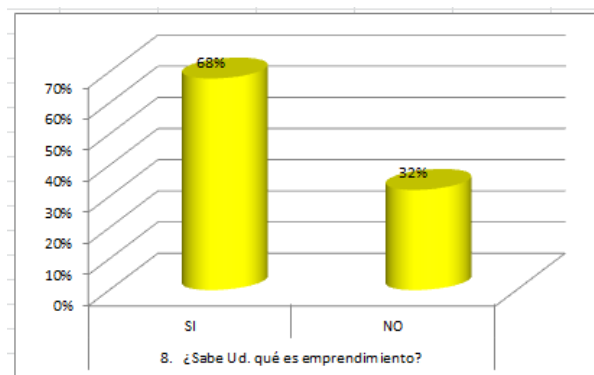


Análisis: Las expectativas del alumnado luego de terminar sus estudios secundarios el 43% seguirá estudiando en centros universitarios, el 31% a más de estudiar pretende trabajar, el 13% únicamente trabajará y el 13% restante está indeciso.

Pregunta No. 8: ¿Sabe Ud. qué es emprendimiento?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 68% | 32% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo



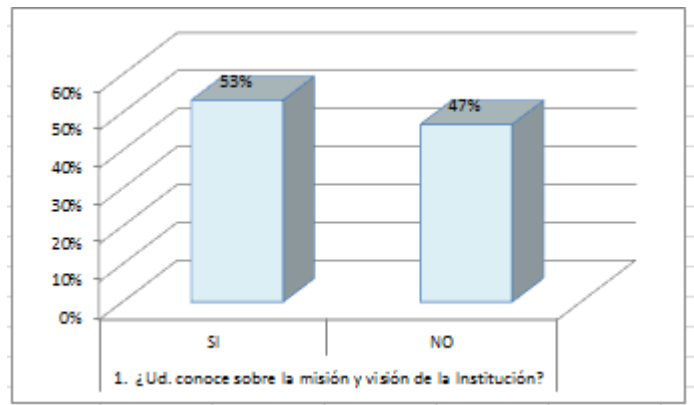
Análisis: El 68% de los encuestados conoce sobre emprendimiento, mientras que el 32% desconoce dicho término.

2.7.2. Encuesta dirigida a docentes del Instituto Tecnológico Otavalo.

Pregunta No. 1: ¿Ud. conoce sobre la misión y visión de la institución?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 53% | 47% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

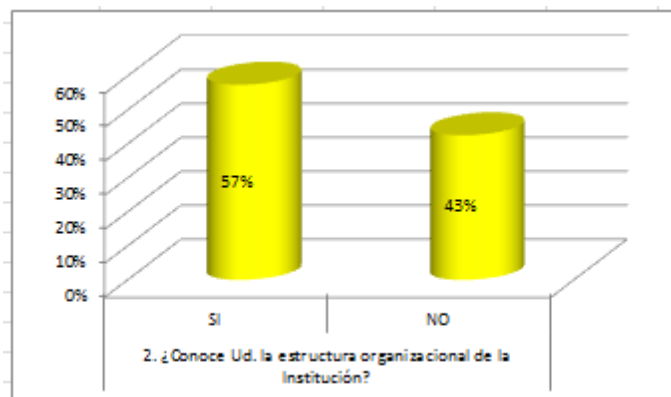


Análisis: EL 53% de la muestra de docentes conoce sobre la misión y visión de la institución, pero muy de cerca (47%) se encuentra el grupo que no conoce sobre estos aspectos básicos pero a la vez muy importantes.

Pregunta No. 2: ¿Conoce Ud. la estructura organizacional de la institución?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 57% | 43% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

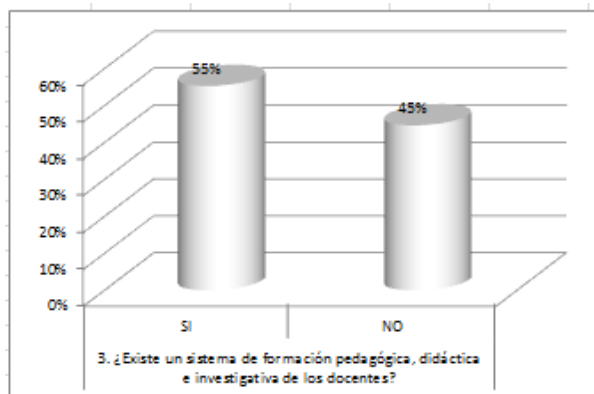


Análisis: La mayoría de los encuestados conoce la estructura organizacional, el porcentaje oscila el 57%, mientras el 43% la desconoce.

Pregunta No. 3: ¿Existe un sistema de formación pedagógica, didáctica e investigativa de los docentes?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 55% | 45% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

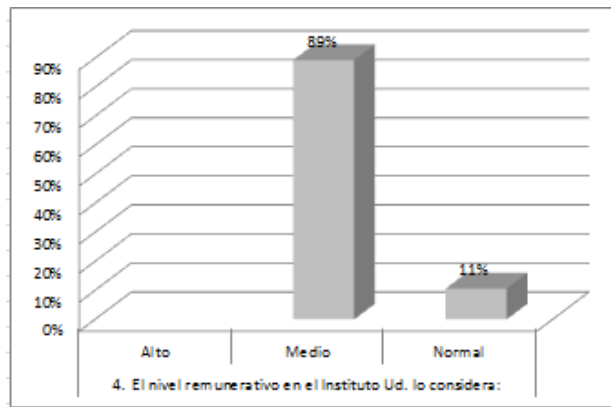


Análisis: El 55% de los docentes afirma que existe un sistema de formación pedagógica, didáctica e investigativa, mientras que el 45% indica lo contrario.

Pregunta No. 4: El nivel remunerativo en el Instituto Ud. lo considera:

| Alto | Medio | Bajo |
|------|-------|------|
| 0% | 89% | 11% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

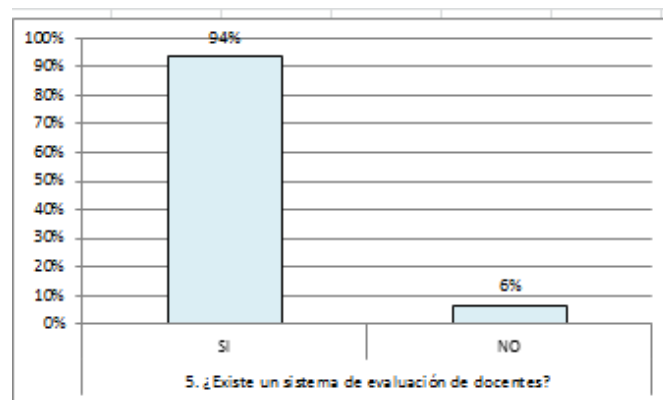


Análisis: Respecto a las remuneraciones el 89% considera que el nivel remunerativo que recibe es medio, mientras que el 11% no está conforme.

Pregunta No. 5: ¿Existe un sistema de evaluación de docentes?

| SI | NO |
|-----|----|
| 94% | 6% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

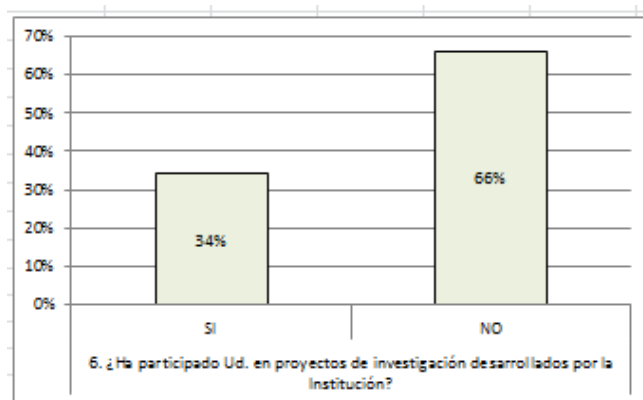


Análisis: El 94% de los encuestados afirma que la institución cuenta con un sistema de evaluación, y apenas el 6% indica lo contrario, esto se debe a que es personal nuevo y no ha participado en uno de ellos.

Pregunta No. 6: ¿Ha participado Ud. en proyectos de investigación desarrollados por la Institución?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 34% | 66% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

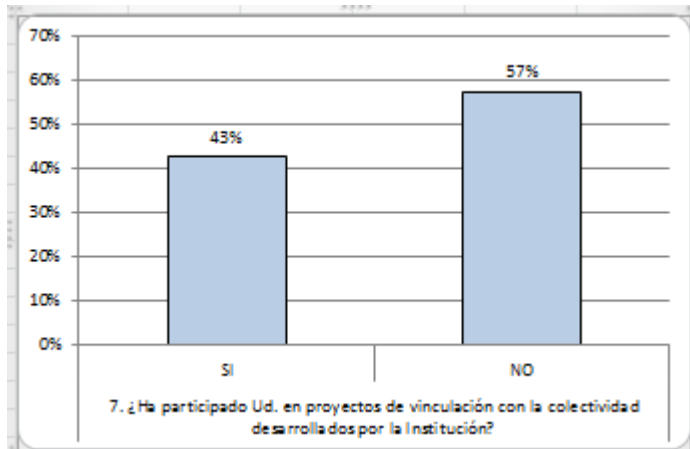


Análisis: El 66% de la muestra no ha participado en un proyecto de investigación, y la tercera parte de los encuestados si lo hecho.

Pregunta No. 7: ¿Ha participado Ud. en proyectos de vinculación con la colectividad desarrollados por la institución?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 43% | 57% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

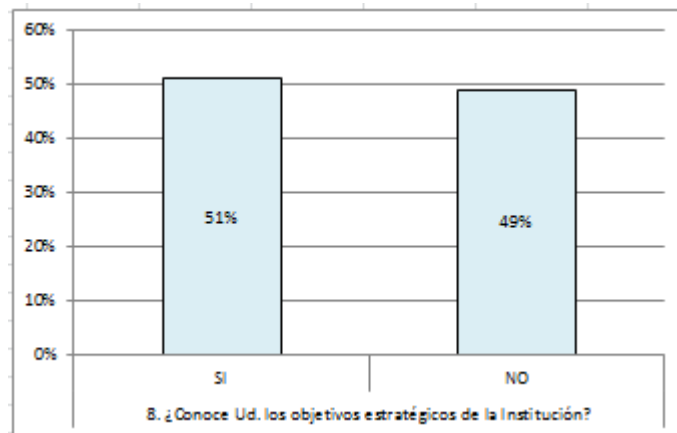


Análisis: El 57% de la muestra no ha participado en un proyecto de investigación, y el 43% de los encuestados si lo ha hecho.

Pregunta No. 8: ¿Conoce Ud. los objetivos estratégicos de la institución?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 51% | 49% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo

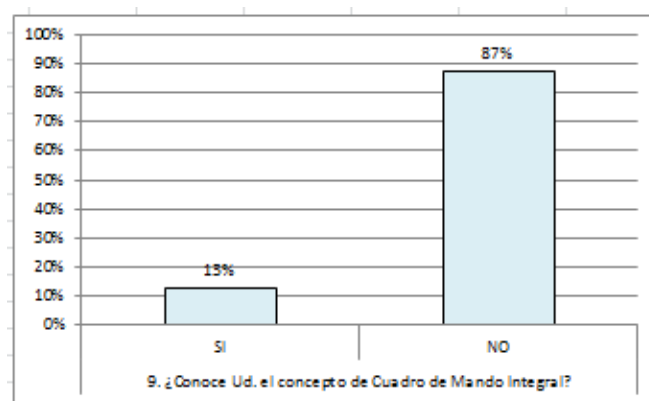


Análisis: En esta pregunta prácticamente las dos respuestas son muy parejas, ya que el 51% de los encuestados conoce los objetivos estratégicos de la institución, mientras que el 49% no los conocen.

Pregunta No. 9: ¿Conoce Ud. el concepto de Cuadro de Mando Integral?

| SI | NO |
|-----|-----|
| 13% | 87% |

Fuente: Encuesta Abril 2011
Autor: Diego Jaramillo



Análisis: El 87% de los docentes no conoce el significado de Cuadro de Mando Integral, apenas el 13% si saben de él.

2.7.3. Entrevista Estructural al Dr. Marcelo Jaramillo Cisneros, Rector del Instituto Tecnológico Otavalo.

Pregunta 1: Describa una reseña del origen del ITO y su impacto en la sociedad otavaleña.

El Plantel nació como Instituto Municipal gracias a la iniciativa del profesor Dn. Víctor Alejandro Jaramillo Pérez, quien solicitó al Ayuntamiento otavaleño apoyo para la creación de un establecimiento de educación media. Este pedido tuvo gran acogida de toda la población, que formó un comité de gestión para respaldar esta iniciativa.

El Municipio de Otavalo, conformado por el señor Germánico Pinto Dávila, presidente; los ediles Ángel Modesto Bayas, Humberto Acosta, Sergio Andrade, Ulpiano Benítez, Carlos A. Burbano y Gabriel Ballesteros; Alfonso Cisneros Pareja, secretario; emitió el acuerdo de creación el 23 de agosto de 1943. Es de destacar que se constituye en el primer colegio a nivel nacional que no está ubicado en una capital provincial.

Así se creó el Instituto Municipal Otavalo. Fue nombrado como rector el Prof. Víctor Alejandro Jaramillo Pérez y profesores los siguientes maestros: José I. Narváez, Pedro Pablo Pérez, Arturo Hidalgo, César Guerra Dávila, Alfonso Coronel, Pedro Pareja González, Raúl Sotomayor, Víctor Núñez; inspectores Rebeca Ruales y el señor Rafael Pavón Mejía; secretario, Alberto Males Fernández.

El decreto ejecutivo No 1418 del presidente Carlos Arroyo del Río, el 11 de septiembre de 1943 reconoció la creación del Instituto Municipal Otavalo. El 7 de agosto de 1946 se nacionaliza el plantel por decreto ejecutivo 1680.

Con el pasar de los años, el Colegio Nacional Otavalo, no solo ofreció bachillerato en humanidades modernas, sino que se creó el bachillerato técnico industrial en mecánica automotriz, mecánica industrial y electrónica. Luego se ofreció el posbachillerato con varias especialidades, las mismas que se han ido reciclando. Hoy cuenta con electrónica de sistemas y electromecánica en la sección superior tecnológica; tiene una sección nocturna de bachillerato técnico, con especialización.

El cuerpo directivo preside el Magíster Marcelo Jaramillo Cisneros, en calidad de Rector; Lic. Gino Jiménez B., vicerrector; Lic. Marco Vaca, Inspector General. Los

licenciados Aníbal Bonilla, Jaime Pérez, Patricio Echeverría., son miembros del Consejo Directivo.

Pregunta 2: ¿Cuál es el número de docentes con los que cuenta el ITO?

La planta docente está integrada por 78 maestros y 23 funcionarios administrativos, los mismos que poseen títulos acordes con su desempeño y especialización.

Pregunta 3: ¿Cuál es el número de alumnos con los que cuenta el ITO?

Actualmente contamos con 1895 alumnos.

Pregunta 4: ¿Con qué especialidades cuenta el ITO?

Tenemos: Físico Matemático, Químico Biólogo, Ciencias Sociales, Bachillerato Técnico en Electromecánica Automotriz, Electrónica de Consumo e Informática.

Pregunta 5: ¿Podría citar la visión, misión y valores del ITO?

Respecto a la **Visión:** En el transcurso de los próximos cinco años veremos una institución prestigiosa, humanística y tecnológica; con excelencia, identidad propia, potenciando las capacidades de los estudiantes a través de valores éticos, morales y cívicos con estudiantes de Educación Básica, Bachillerato en Ciencias y Bachillerato Técnico que respondan a las demandas del mercado de trabajo y de los sectores productivos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La **Misión:** Mantener el prestigio favoreciendo nuestra identidad institucional, brindando educación que permita la formación integral a los estudiantes, atendiendo sus requerimientos espirituales, morales, intelectuales y físicos; mejorando el conocimiento y la práctica científica y técnica; desarrollando las capacidades

reflexivas, creativas, de conciencia social, superación, para lograr una transformación de la comunidad mediante la inserción de sus estudiantes de Educación Básica, Bachillerato en Ciencias y Bachillerato Técnico en el campo productivo, aportando sus conocimientos y generando emprendimientos para mejorar la calidad de vida.

Entre los **valores** del ITO puedo relatar el respeto entre los integrantes de la comunidad educativa; esto es, entre los diferentes estamentos que lo integran: autoridades, maestros, personal administrativo, estudiantes y padres de familia. Lo anterior permite trabajar en un ambiente tranquilo, donde cada uno cumple su papel dentro de la institución y proyecta su accionar a la comunidad; este valor ha caracterizado a nuestro plantel, ya que no se tienen enfrentamientos de ninguna clase. Se respeta la ideología de cada integrante, la etnia, el estrato social, la pluriculturalidad, las creencias o religión, el género, etc., considerando que la mayoría de la población estudiantil y de hecho los padres de familia provienen del sector rural indígena, sin que se sienta discriminación de ninguna clase.

La responsabilidad en el trabajo: el instituto tiene una larga trayectoria y un bien ganado prestigio en el contexto educativo que se refleja en la creciente demanda de matrícula cada año escolar. El área de influencia no solo es la cabecera urbana del cantón Otavalo, sino las poblaciones circundantes de los cantones de la provincia de Imbabura y del norte de Pichincha.

Otro de los valores a señalar es la preparación académica del cuerpo docente; sobre el 90% de los integrantes tienen título universitario de tercer nivel y en la actualidad algunos profesores tienen de cuarto nivel o están cursando. Este valor redundará indudablemente en el mejoramiento de la calidad educativa. Además, anualmente se han ido integrando jóvenes profesionales con nuevas ideas e innovaciones que aportan al desarrollo del instituto.

La oferta educativa se relaciona con las necesidades del medio: se trabaja en el bachillerato en ciencias y también en el técnico. En el primer caso, se proyecta para los jóvenes que desean continuar estudios universitarios. En el técnico, se dirige a

aquellos estudiantes que desean enrolarse inmediatamente en el mundo del trabajo, aunque también pueden continuar en la universidad.

Lo expuesto, es una pequeña síntesis de los valores institucionales.

Pregunta 6: ¿Qué planes y programas tiene el ITO?

Principalmente tenemos el Plan Operativo Anual (POA), Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y el Proyecto de Transformación Institucional (PTI).

Pregunta 7: ¿Cuál de estos considera que es más importante?

Cada uno se enfoca a un punto importante, por lo que los tres estarían al mismo nivel.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los factores o procesos críticos del éxito del Instituto?

Considero que uno de los factores críticos es mantener el prestigio y sobre todo mejorar la calidad educativa. Los cambios en todo orden, no solo en el aspecto social, sino también en el tecnológico, obligan a que el plantel realice inversiones para actualizar equipos, laboratorios, centros de cómputo, talleres y materiales, aunque cual dada la creciente población estudiantil se hace un tanto difícil hacerlo por la falta de presupuesto para invertir con este propósito. Sin embargo, en los últimos años hemos recibido el aporte económico del Gobierno Nacional y la donación de algunos modernos aparatos de parte de la empresa privada. También no tenemos presupuesto para invertirlo en investigación, lo que es preocupante. Lo expuesto no significa que únicamente el recurso económico es substancial, sino también el incremento de docentes y personal administrativo debe satisfacer las necesidades institucionales.

Pregunta 9: ¿Qué acciones se están realizando para mejorar la calidad de educación, la vinculación con la colectividad e incrementar el nivel de investigación del Instituto?

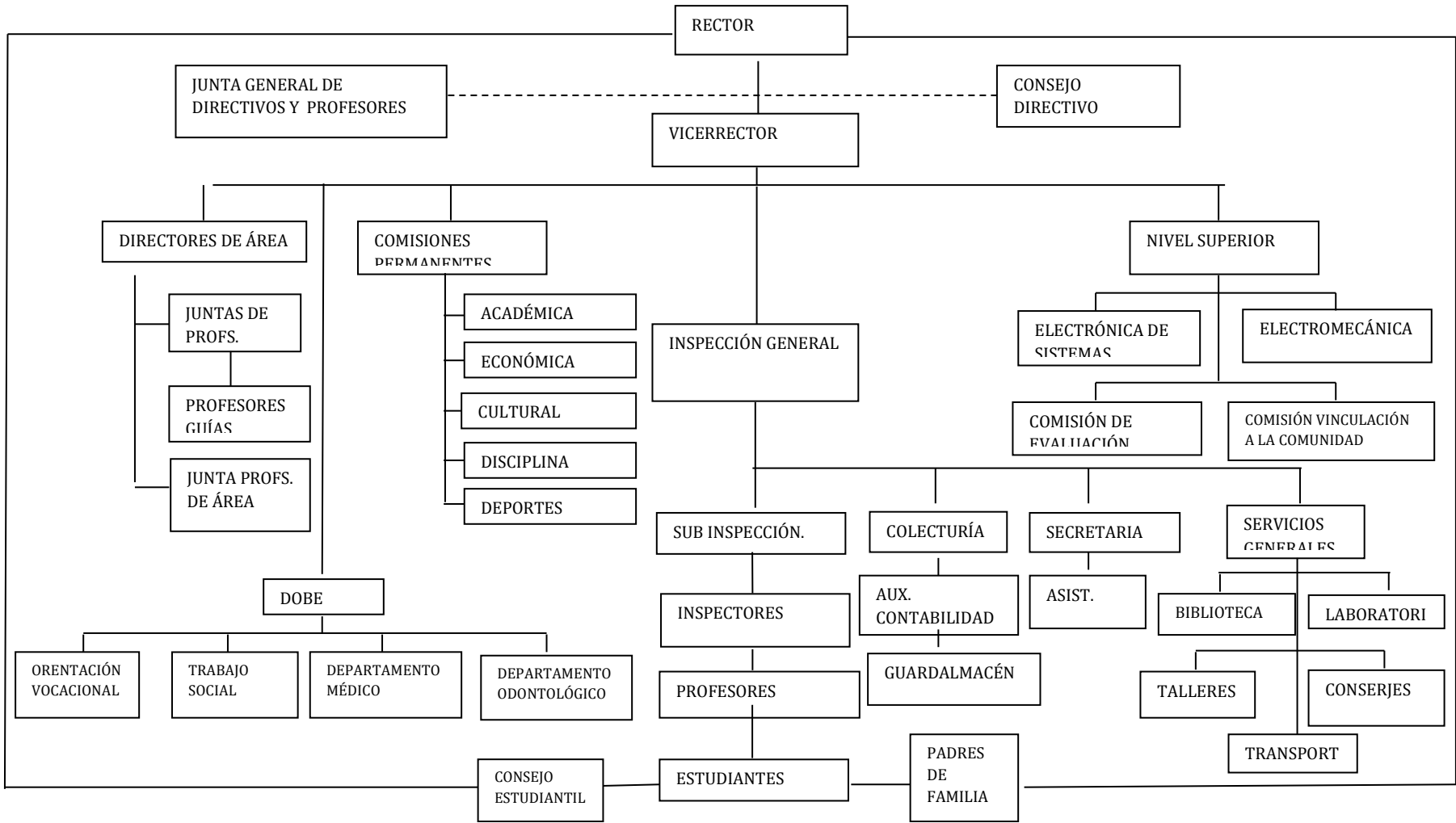
Entre las acciones emprendidas para mejorar la calidad educativa hemos realizado alianzas estratégicas con tres universidades, con gremios de la producción y con algunos talleres o empresas que facilitan la realización de determinadas actividades para nuestros estudiantes. Así podemos suplir lo que el plantel no puede dar a los jóvenes y relacionarnos con el tejido social.

Por otro lado, la actualización y los cursos que reciben los docentes, son acciones válidas para mejorar la calidad educativa.

2.8. ANÁLISIS DOCUMENTAL

2.8.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Luego del análisis documental se verificó la estructura organizacional del ITO, la cual consta a continuación:



2.3. MATRIZ FODA

Se ha utilizado la matriz FODA para realizar el análisis de los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y los externos (Oportunidades y Amenazas) del Instituto Tecnológico Otavalo.

2.3.1 FORTALEZAS

F1. Instituto con reconocimiento social: Dentro de la ciudad de Otavalo el instituto es símbolo de conocimiento y educación de calidad, esto se lo ha ganado a través de sus años de historia.

F2. Importantes logros en la adaptación del currículo pedagógico con el modelo constructivista: El modelo constructivista concibe a la enseñanza como una actividad crítica y al docente como un profesional autónomo que investiga reflexionando sobre su práctica; dentro de la revisión documental se verifico que en muchos pensum de estudios la práctica es un factor primordial.

F3. Adecuada oferta académica: Esto ha permitido que la institución crezca en la demanda que tiene cada año escolar, lo cual hace que su posicionamiento en la ciudad sea cada vez mayor.

F4. Adecuada infraestructura física: Cuenta con un campus con capacidad para más de 2000 alumnos, con espacios deportivos y áreas verdes, talleres técnicos y laboratorios tecnológicos, los cuales ayudan a un ambiente académico de altura.

F5. Compromiso de cambio e innovación académica: Tanto alumnos, docentes y personal administrativo muestran un compromiso favorable al cambio, lo que hace de esta cualidad meritoria.

F6. Estructura organizativa consolidada: La institución goza de una estructura bien definida y sus autoridades mantienen su rol de líderes claramente identificado.

2.3.2 OPORTUNIDADES

O1. Demanda estable de matrícula: Cada año la institución limita el ingreso a alumnos de primer nivel, ya que la demanda que tiene es superior a un 80% de su capacidad.

O2. Demanda social de actividades científico técnicas, culturales, artísticas, deportivas y sociales: Esta demanda se crea ya que es una prioridad satisfacer las necesidades de formación profesional de la juventud de la región.

O3. Nuevas tecnologías que abren mayores posibilidades a la investigación y a los procesos de enseñanza aprendizaje: Sin lugar a duda la tecnológica en los actuales momentos permite ampliar los niveles de conocimiento tanto en alumnos como docentes.

O4. Entorno legal y político que enfatiza la rendición de cuentas a la sociedad y evaluación de la calidad: Lo que permite mantener procesos claros y transparentes cada vez más eficiente.

O5. Buen ambiente para el trabajo interinstitucional: Las relaciones con planteles educativos y gobiernos locales y provinciales contribuyen son cada vez mejores, lo que ayuda al crecimiento de la institución.

O6. Reconocimiento por la labor en el ámbito educacional por organismos de Estado a nivel nacional.

2.3.3. DEBILIDADES

D1. Falta difundir el sistema de formación pedagógica, didáctica e investigativa de los docentes, ya que un gran porcentaje no lo conoce.

D2. Limitada incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la formación estudiantil, puesto que no se cuenta con laboratorios y equipos informáticos que abastezcan a la cantidad de alumnos.

D3. Ausencia de proyectos de investigación y limitada difusión de las políticas de investigación.

D4. Limitados recursos financieros para la investigación científica, tecnológica y cultural, ya que el presupuesto es estatal y no se dispone de otra fuente de ingresos.

D5. No existe una estructura definida del área de vinculación con la colectividad.

D6. Falta de seguimiento a la Planificación de la institución.

D7. Existencia de planes y programas, cada uno con sus objetivos determinados, pero no asignan responsabilidades directas ni plazos para medición.

2.3.4 AMENAZAS

A1. Alta dependencia económica del financiamiento público, motivo por el cual la disponibilidad de fondos está sujeta a decisiones de terceros.

A2. Cambios Legales, continuamente existen reformas a la normativa educacional, lo que causa incertidumbre respecto a su aplicación.

A3. Mercado laboral (área Técnica) reducido, altamente competitivo y selectivo, lo que causa disminución del interés en estas especialidades.

A4. Existencia de oferta académica similar: En la actualidad todos los centros de educación medio cuentan con una oferta académica similar por lo que los servicios educativos que presta la institución no pueden ser diferenciados.

A5. Deserción estudiantil: En muchos casos la situación económica de los hogares otavaleños hacen que los alumnos del plantel busquen oportunidades laborales quedando a un lado los estudios.

A6. Situación política del país: Esta situación causa malestar e inestabilidad tanto a personal docente como alumnos, inclusive estos últimos se convierten a actores directos de manifestaciones contra las autoridades de turno.

2.4. CUANTIFICACION FODA

FODA ITO

| | | E x t e r n o s | | | | | | | | | | | | | | Subtotal | Factor mínimo | | |
|----------|-------------|-----------------|----------------|--|---------------|--|--|---|-------------------------------------|-----------------|---|--|-----------------------|-----------------------------|---|----------|---------------|-----|-----|
| | | Oportunidades | | | | | | | Amenazas | | | | | | | | | | |
| | | A Futuro | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Demanda estable | Demanda Social | Nuevas tecnologías | Entorno legal | Buen ambiente para el trabajo interinstitucional | Reconocimiento por la labor en el ámbito educacional | | Dependencia económica con el Estado | Cambios Legales | Mercado laboral reducido para el área técnica | Existencia de oferta académica similar | Deserción estudiantil | Situación política del país | | | | | |
| Internos | Fortalezas | Actuales | | Reconocimiento Social | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 11 | 1,1 | |
| | | | | Modelo Constructivista | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 7 | 1,2 | |
| | | | | Adecuada oferta académica | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 12 | 1,3 | |
| | | | | Infraestructura | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 7 | 1,2 | |
| | | | | Compromiso de cambio | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 10 | 1,4 | |
| | | | | Estructura organizativa consolidada | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1,0 | |
| | | | | 23 | | | | | | | 26 | | | | | | | | |
| | Debilidades | Actuales | | Falta difundir el sistema de formación pedagógica | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 13 | 1,4 |
| | | | | Limitada incorporación de tecnología | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 7 | 1,2 | |
| | | | | Ausencia de proyectos de investigación | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,3 | |
| | | | | Limitados recursos financieros | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 11 | 1,6 | |
| | | | | No existe estructura del área de vinculación con la colectividad | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 7 | 2,3 | |
| | | | | Falta seguimiento a la Planificación | 0 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 17 | 1,5 | |
| | | | 31 | | | | | | | 28 | | | | | | | | | |
| | Subtotales | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 108 | 65 | |

Factor ponderación

1,37

2.4.1 ANÁLISIS FODA:

Luego de realizar el análisis cuantitativo de la matriz FODA, podemos observar que el factor de ponderación es igual a 1.37, lo que quiere decir es que debemos priorizar los objetivos estratégicos en los factores mínimos que sean mayores a este valor.

Los puntos críticos los encontramos en las debilidades que combinadas con las amenazas se vuelven factores potenciales que podrían en un futuro interrumpir el crecimiento sostenido de la institución.

Para el Cuadro de Mando Integral que se desarrollara en el capítulo 3 se tomará muy en cuenta las debilidades: Limitados recursos financieros, No existe estructura del área de vinculación con la colectividad y Falta seguimiento a la Planificación, diseñando estrategias que permitan reducir el impacto de estas.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 VISIÓN.- En el transcurso de los próximos cinco años veremos una institución prestigiosa, humanística y tecnológica; con excelencia, identidad propia, potenciando las capacidades de los estudiantes a través de valores éticos, morales y cívicos con estudiantes de Educación Básica, Bachillerato en Ciencias y Bachillerato Técnico que respondan a las demandas del mercado de trabajo y de los sectores productivos para satisfacer las necesidades de la sociedad.

3.2 MISIÓN.- Mantener el prestigio favoreciendo nuestra identidad institucional, brindando educación que permita la formación integral a los estudiantes, atendiendo sus requerimientos espirituales, morales, intelectuales y físicos; mejorando el conocimiento y la práctica científica y técnica; desarrollando las capacidades reflexivas, creativas, de conciencia social, superación, para lograr una transformación de la comunidad mediante la inserción de sus estudiantes de Educación Básica, Bachillerato en Ciencias y Bachillerato Técnico en el campo productivo, aportando sus conocimientos y generando emprendimientos para mejorar la calidad de vida.

3.3 VALORES.- Los valores del Instituto Tecnológico Otavalo se resumen:

- Respeto
- Responsabilidad en el trabajo
- Sencillez
- Preparación académica
- Integridad
- Mejora continua

- Responsabilidad Social

3.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y SUS INDICADORES DE MEDICIÓN.

| Objetivo (Ob1): Instruir a los estudiantes con técnicas de aprendizaje significativos | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 1.1 Porcentaje de talleres educativos con técnicas de aprendizaje significativos. | $\text{Número de talleres educativos con técnicas de aprendizaje significativos} / \text{total talleres impartidos} \times 100$ |
| Ind. 1.2 Porcentaje de alumnos en talleres educativos con técnicas de aprendizaje significativos | $\text{Número de alumnos en talleres educativos con técnicas de aprendizaje significativos} / \text{Total de alumnos} \times 100$ |

| Objetivo (Ob2): Desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes que contribuyan a la formación integral | |
|---|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 2.1 Porcentaje de materias con un plan didáctico estructurado | $\text{Número de materias con plan didáctico estructurado} / \text{Total materias} \times 100$ |
| Ind. 2.2 Número de conferencias al año respecto al dominio de habilidades y destrezas. | ≥ 8 en el año |

| Objetivo (Ob3): Promover Actividades Prácticas y Auxiliarias que enaltezca el trabajo como expresión dinámica del ser humano. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 3.1 Porcentaje de materias prácticas y auxiliares en el pensum de estudios. | $\text{Número de materias prácticas y auxiliares en el pensum de estudios} / \text{Total materias en el pensum} \times 100$ |
| Ind. 3.2 Porcentaje de carga horaria en materias prácticas y auxiliares. | $\text{Número de horas en materias prácticas y auxiliares} / \text{Total carga horaria por nivel} \times 100$ |

| Objetivo (Ob4): Proporcionar al estudiante una formación científica, técnica y humanística. | |
|--|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 4.1 Porcentaje de docentes que aplican las TIC en el aprendizaje | $\text{Número de docentes que utilizan las TIC} / \text{Total de docentes} \times 100$ |
| Ind. 4.2 Porcentaje de materias en el pensum de estudio de carácter científico | $\text{Número de materias de carácter científico} / \text{Total materias} \times 100$ |
| Ind. 4.3 Porcentaje de materias en el pensum de estudio de carácter técnico | $\text{Número de materias de carácter técnico} / \text{Total materias} \times 100$ |
| Ind. 4.4 Porcentaje de materias en el pensum de estudio de carácter humanístico | $\text{Número de materias de carácter humanístico} / \text{Total materias} \times 100$ |

| Objetivo (Ob5): Implementar proyectos de gestión educativa en áreas, departamentos y en el aula. | |
|---|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 5.1 Número de proyectos de gestión propuestos | ≥ 4 en el año |
| Ind. 5.2 Porcentaje de proyectos de gestión ejecutados en el año | $\text{Número de proyectos ejecutados} / \text{Total de proyectos de gestión propuestos} / 100$ |

| Objetivo (Ob6): Capacitar al personal administrativo para el mejor cumplimiento de su rol profesional. | |
|---|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 6.1 Promedio de horas de capacitación a docentes | $\text{Número total de horas hombre de formación} / \text{Total de docentes}$ |
| Ind. 6.2 Porcentaje de docentes capacitados en el año | $\text{Número de docentes capacitados} / \text{Total de docentes}$ |

| Objetivo (Ob7): Mejorar el proceso de comunicación en todos los niveles | |
|--|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 7.1 Porcentaje de padres de familia que asisten a reuniones convocadas | $\text{Número de padres de familia que asiste a reuniones} / \text{Total de padres de familia} \times 100$ |
| Ind. 7.2 Porcentaje de aplicación de técnicas de comunicación | $\text{Número de técnicas de comunicación aplicadas} / \text{Total de técnicas de comunicación instruidas} \times 100$ |

| Objetivo (Ob8): Capacitar a docentes los métodos y modelos de enseñanza utilizando las TIC. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 8.1 Promedio de horas de capacitación a docentes | Número total de horas hombre de formación / Total de docentes |
| Ind. 8.2 Porcentaje de docentes capacitados en el año | Número de docentes capacitados / Total de docentes |

| Objetivo (Ob9): Implantar un sistema de evaluación de desempeño profesional de directivos y docentes. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 9.1 Número de evaluaciones en el año. | ≥ 3 en el año |
| Ind. 9.2 Porcentaje de docentes y directivos evaluados. | Número de docentes y directivos evaluados / Total docentes y directivos x 100 |

| Objetivo (Ob10): Crear un programa de compensaciones no salariales para docentes y alumnos | |
|---|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 10.1 Porcentaje de alumnos que han recibido los incentivos. | Número de alumnos que han recibido compensaciones no salariales / Total de docentes x 100 |
| Ind. 10.2 Porcentaje de docentes que han recibido los incentivos. | Número de docentes que han recibido compensaciones no salariales / Total de docentes x 100 |

| Objetivo (Ob11): Establecer un plan de becas universitarias para estudiantes con excelente rendimiento académico. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 11.1 Número de becas recibidas | \geq al 5% de los alumnos a graduarse |
| Ind. 11.2 Porcentaje de universidades de la provincia participantes. | Número de convenios suscritos con universidades / Total universidades de la provincia x 100 |

| Objetivo (Ob12): Brindar una atención adecuada en los servicios administrativos | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 12.1 Porcentaje de quejas en períodos de matrículas | Número de quejas recibidas / Total de trámites atendidos |
| Ind. 12.2 Nivel de satisfacción del padre de familia en el procesos de matrículas | Puntaje total de calificación del servicio / Total de encuestados |

| Objetivo (Ob13): Elaborar convenios con empresas del sector productivo para la realización de pasantías de estudiantes. | |
|--|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 13.1 Número de convenios suscritos con el sector privado | ≥ a 15 en el año |
| Ind. 13.2 Porcentaje de alumnos de tercer año del ciclo diversificado participantes | Número de alumnos participantes que cursan el tercer año del ciclo diversificado / Total alumnos del ciclo diversificado x 100 |

| Objetivo (Ob14): Crear programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes. | |
|--|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 14.1 Número de actividades de beneficio económico institucional realizadas en el año | ≥ a 10 en el año |
| Ind. 14.2 Porcentaje de alumnos participantes en programas extracurriculares. | Número de alumnos participantes / Total alumnos x 100 |
| Ind. 14.3 Monto de ingresos extraordinarios recibidos | Monto de ingresos recibidos / Total de ingresos presupuestados x 100 |

| Objetivo (Ob15): Ejecutar un sistema de seguimiento académico para los estudiantes | |
|---|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 15.1 Porcentaje de alumnos con seguimiento académico | Número total de alumnos con seguimiento académico / Total de alumnos x 100 |
| Ind. 15.2 Porcentaje de padres de familia informados. | Número de padres de familia informados / Total padres de familia |

| Objetivo (Ob16): Establecer un proyecto de investigación sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes. | |
|---|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 16.1 Porcentaje de alumnos encuestados o analizados | Número total de alumnos evaluados / Total de alumnos x 100 |
| Ind. 16.2 Número de proyectos de investigación en el año | ≥ a 2 en el año |

| Objetivo (Ob17): Realizar un sistema de seguimiento de la inserción socio laboral de los egresados. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 17.1 Porcentaje de alumnos monitoreados | Número total de alumnos monitoreados / Total de alumnos x 100 |
| Ind. 17.2 Porcentaje de ex alumnos en el sector laboral | Número total de graduados laborando / Total graduados x 100 |

| Objetivo (Ob18): Tener una asociación de ex alumnos legalmente constituida. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 18.1 Porcentaje de ex alumnos pertenecientes a la asociación. | Número de ex alumnos agremiados / Total de ex alumnos x 100 |
| Ind. 18.2 Número de actividades en el año por parte de la asociación | ≥ a 3 en el año |

| Objetivo (Ob19): Construir en los alumnos una filosofía de emprendimiento | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 19.1 Porcentaje de carga horaria en emprendimiento | Número de horas clase en emprendimiento / Total número de horas clase por año |

| Objetivo (Ob20): Generar proyectos educativos de producción de acuerdo con las especialidades existentes. | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 20.1 Porcentaje de alumnos involucrados | Número de alumnos participantes / Total alumnos participantes |
| Ind. 20.2 Número de proyectos ejecutados en el año | ≥ a 8 en el año |

| Objetivo (Ob21): Incrementar la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado | |
|---|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 21.1 Porcentaje de incremento en la asignación presupuestaria | $(\text{Ingresos presupuestarios año actual} / \text{ingresos presupuestarios año anterior}) - 1) \times 100$ |
| Ind. 21.2 Asignación presupuestaria promedio por estudiante | $\text{Presupuesto asignado} / \text{total de estudiantes}$ |

| Objetivo (Ob22): Elaborar el presupuesto anual cubriendo todas las necesidades de la Institución | |
|---|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 22.1 Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual por actividades | $\text{Número de actividades cumplidas con el presupuesto asignado} / \text{Total actividades realizadas} \times 100$ |

| Objetivo (Ob23): Monitorear la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado | |
|--|---|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 23.1 Porcentaje de partidas presupuestarias recibidas | $\text{Partidas presupuestarias recibidas} / \text{Total partidas presupuestarias aprobadas}$ |

| Objetivo (Ob24): Garantizar la calidad de la educación | |
|---|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 24.1 Porcentaje de cumplimiento en estándares de educación emitidas por el Ministerio de Educación | $\text{Número de estándares cumplidos} / \text{Total estándares} \times 100$ |

| Objetivo (Ob25): Garantizar la continuidad de estudios a los mejores alumnos | |
|---|--|
| Indicador (Ind) | Fórmula de Cálculo (Fm) |
| Ind. 25.1 Porcentaje de alumnos becados | $\text{Número de alumnos becados} / \text{Total alumnos} \times 100$ |
| Ind. 25.2 Porcentaje de asignación de becas | $\text{Número de becas utilizadas} / \text{Número total de becas recibidas}$ |

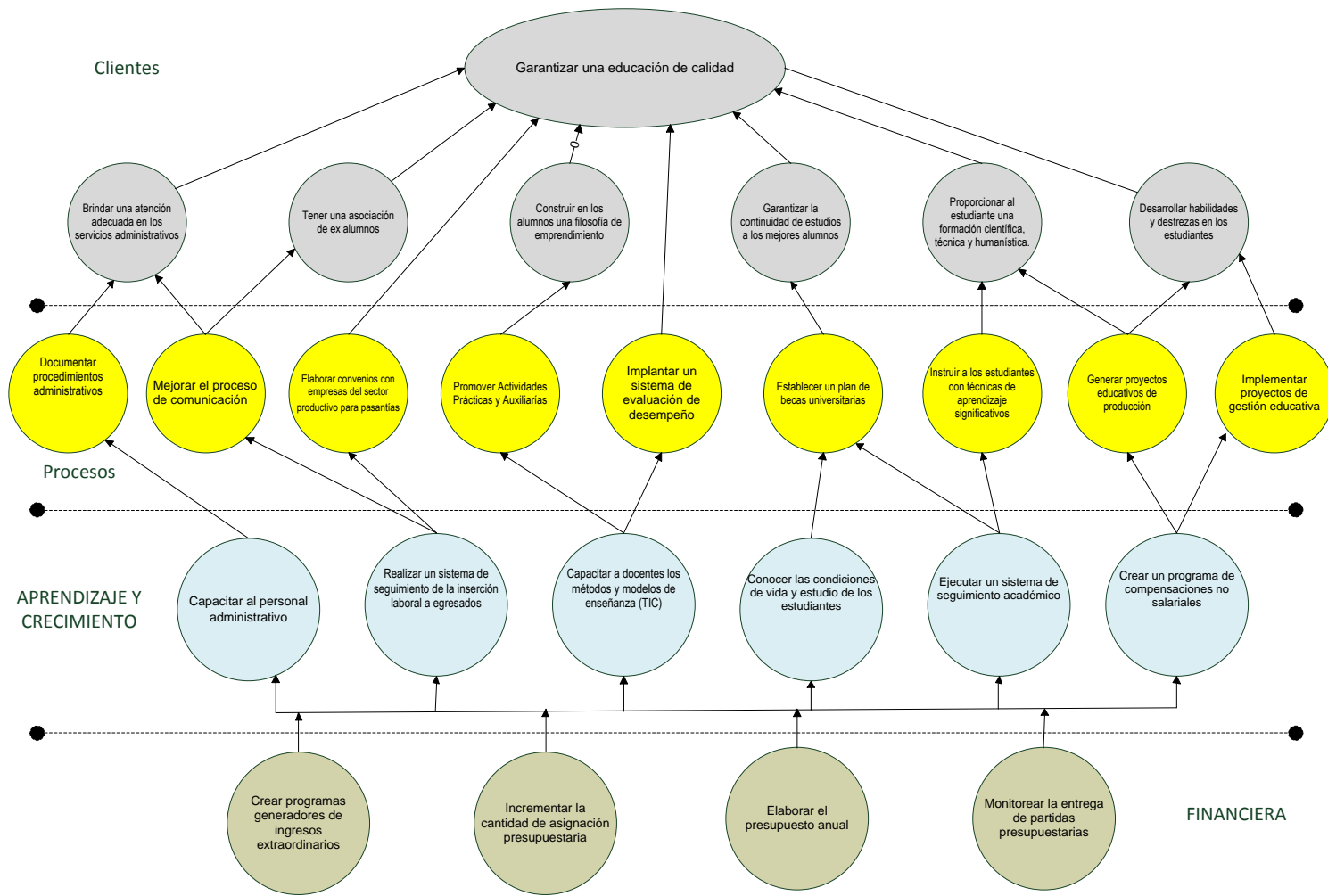
3.5 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES

| Objetivo | Perspectiva | Indicador |
|--|---------------------------|--|
| Objetivo (Ob1): Instruir a los estudiantes con técnicas de aprendizaje significativos | Procesos Internos | Ind. 1.1 Porcentaje de talleres educativos con técnicas de aprendizaje significativos. |
| | | Ind. 1.2 Porcentaje de alumnos en talleres educativos con técnicas de aprendizaje significativos |
| Objetivo (Ob2): Desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes que contribuyan a la formación integral | Clientes | Ind. 2.1 Porcentaje de materias con un plan didáctico estructurado |
| | | Ind. 2.2 Número de conferencias al año respecto al dominio de habilidades y destrezas. |
| Objetivo (Ob3): Promover Actividades Prácticas y Auxiliares que enaltezca el trabajo como expresión dinámica del ser humano. | Procesos Internos | Ind. 3.1 Porcentaje de materias prácticas y auxiliares en el pensum de estudios. |
| | | Ind. 3.2 Porcentaje de carga horaria en materias prácticas y auxiliares. |
| Objetivo (Ob4): Proporcionar al estudiante una formación científica, técnica y humanística. | Clientes | Ind. 4.1 Porcentaje de docentes que aplican las TIC en el aprendizaje |
| | | Ind. 4.2 Porcentaje de materias en el pensum de estudio de carácter científico |
| Objetivo (Ob5): Implementar proyectos de gestión educativa en áreas, departamentos y en el aula. | Procesos Internos | Ind. 5.1 Número de proyectos de gestión propuestos |
| | | Ind. 5.2 Porcentaje de proyectos de gestión ejecutados en el año |
| Objetivo (Ob6): Capacitar al personal administrativo para el mejor cumplimiento de su rol profesional. | Crecimiento y aprendizaje | Ind. 6.1 Promedio de horas de capacitación a docentes |
| | | Ind. 6.2 Porcentaje de docentes capacitados en el año |
| Objetivo (Ob7): Mejorar el proceso de comunicación en todos los niveles | Procesos Internos | Ind. 7.1 Porcentaje de padres de familia que asisten a reuniones convocadas |
| | | Ind. 7.2 Porcentaje de aplicación de técnicas de comunicación |
| Objetivo (Ob8): Capacitar a docentes los métodos y modelos de enseñanza | Crecimiento y | Ind. 8.1 Promedio de horas de capacitación a docentes |

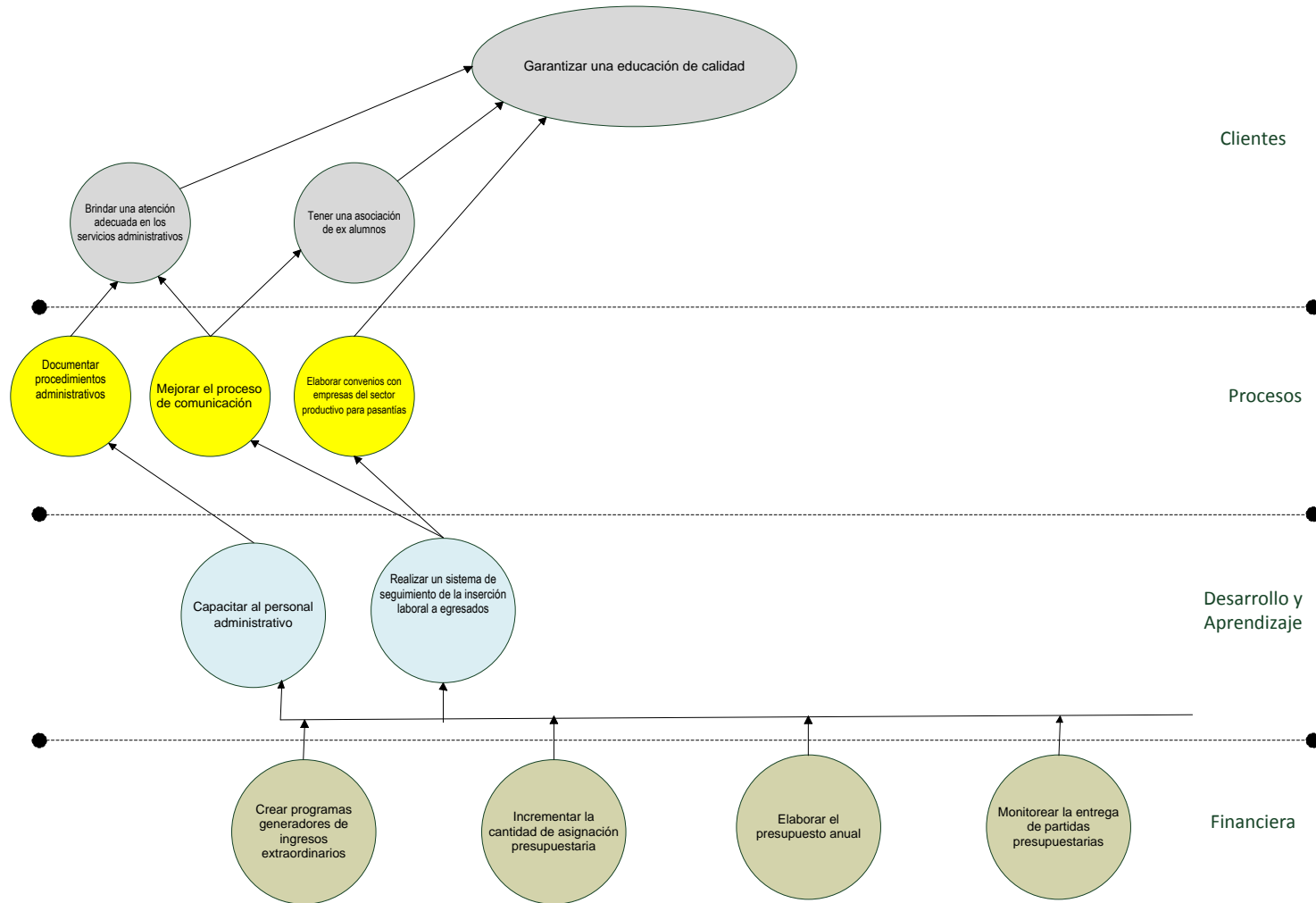
| Objetivo | Perspectiva | Indicador |
|---|---------------------------|---|
| utilizando las TIC. | aprendizaje | Ind. 8.2 Porcentaje de docentes capacitados en el año |
| Objetivo (Ob9): Implantar un sistema de evaluación de desempeño profesional de directivos y docentes. | Procesos Internos | Ind. 9.1 Número de evaluaciones en el año. |
| | | Ind. 9.2 Porcentaje de docentes y directivos evaluados. |
| Objetivo (Ob10): Crear un programa de compensaciones no salariales para docentes y alumnos | Crecimiento y aprendizaje | Ind. 10.1 Porcentaje de alumnos que han recibido los incentivos. |
| | | Ind. 10.2 Porcentaje de docentes que han recibido los incentivos. |
| Objetivo (Ob11): Establecer un plan de becas universitarias para estudiantes con excelente rendimiento académico. | Procesos Internos | Ind. 11.1 Número de becas recibidas |
| | | Ind. 11.2 Porcentaje de universidades de la provincia participantes. |
| Objetivo (Ob12): Brindar una atención adecuada en los servicios administrativos | Clientes | Ind. 12.1 Porcentaje de quejas en períodos de matrículas |
| | | Ind. 12.2 Nivel de satisfacción del padre de familia en el procesos de matrículas |
| Objetivo (Ob13): Elaborar convenios con empresas del sector productivo para la realización de pasantías de estudiantes. | Procesos Internos | Ind. 13.1 Número de convenios suscritos con el sector privado |
| | | Ind. 13.2 Porcentaje de alumnos de tercer año del ciclo diversificado participantes |
| Objetivo (Ob14): Crear programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes. | Financiera | Ind. 14.1 Número de actividades de beneficio económico institucional realizadas en el año |
| | | Ind. 14.2 Porcentaje de alumnos participantes en programas extracurriculares. |
| | | Ind. 14.3 Monto de ingresos extraordinarios recibidos |
| Objetivo (Ob15): Ejecutar un sistema de seguimiento académico para los estudiantes | Crecimiento y aprendizaje | Ind. 15.1 Porcentaje de alumnos con seguimiento académico |
| | | Ind. 15.2 Porcentaje de padres de familia informados. |
| Objetivo (Ob16): Establecer un proyecto de investigación sobre las | Crecimiento y | Ind. 16.1 Porcentaje de alumnos encuestados o analizados |

| Objetivo | Perspectiva | Indicador |
|---|---------------------------|---|
| condiciones de vida y estudio de los estudiantes. | aprendizaje | Ind. 16.2 Número de proyectos de investigación en el año |
| Objetivo (Ob17): Realizar un sistema de seguimiento de la inserción socio laboral de los egresados. | Crecimiento y aprendizaje | Ind. 17.1 Porcentaje de alumnos monitoreados |
| | | Ind. 17.2 Porcentaje de ex alumnos en el sector laboral |
| Objetivo (Ob18): Tener una asociación de ex alumnos legalmente constituida. | Clientes | Ind. 18.1 Porcentaje de ex alumnos pertenecientes a la asociación. |
| | | Ind. 18.2 Número de actividades en el año por parte de la asociación |
| Objetivo (Ob19): Construir en los alumnos una filosofía de emprendimiento | Clientes | Ind. 19.1 Porcentaje de carga horaria en emprendimiento |
| Objetivo (Ob20): Generar proyectos educativos de producción de acuerdo con las especialidades existentes. | Procesos Internos | Ind. 20.1 Porcentaje de alumnos involucrados |
| | | Ind. 20.2 Número de proyectos ejecutados en el año. |
| Objetivo (Ob21): Incrementar la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado | Financiera | Ind. 21.1 Porcentaje de incremento en la asignación presupuestaria |
| | | Ind. 21.2 Asignación presupuestaria promedio por estudiante |
| Objetivo (Ob22): Elaborar el presupuesto anual cubriendo todas las necesidades de la Institución | Financiera | Ind. 22.1 Porcentaje de cumplimiento del presupuesto anual por actividades |
| Objetivo (Ob23): Monitorear la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado | Financiera | Ind. 23.1 Porcentaje de partidas presupuestarias recibidas |
| Objetivo (Ob24): Garantizar la calidad de la educación | Clientes | Ind. 24.1 Porcentaje de cumplimiento en estándares de educación emitidas por el Ministerio de Educación |
| Objetivo (Ob25): Garantizar la continuidad de estudios a los mejores alumnos | Clientes | Ind. 25.1 Porcentaje de alumnos becados |
| | | Ind. 25.2 Porcentaje de asignación de becas |

3.6 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO OTAVALO



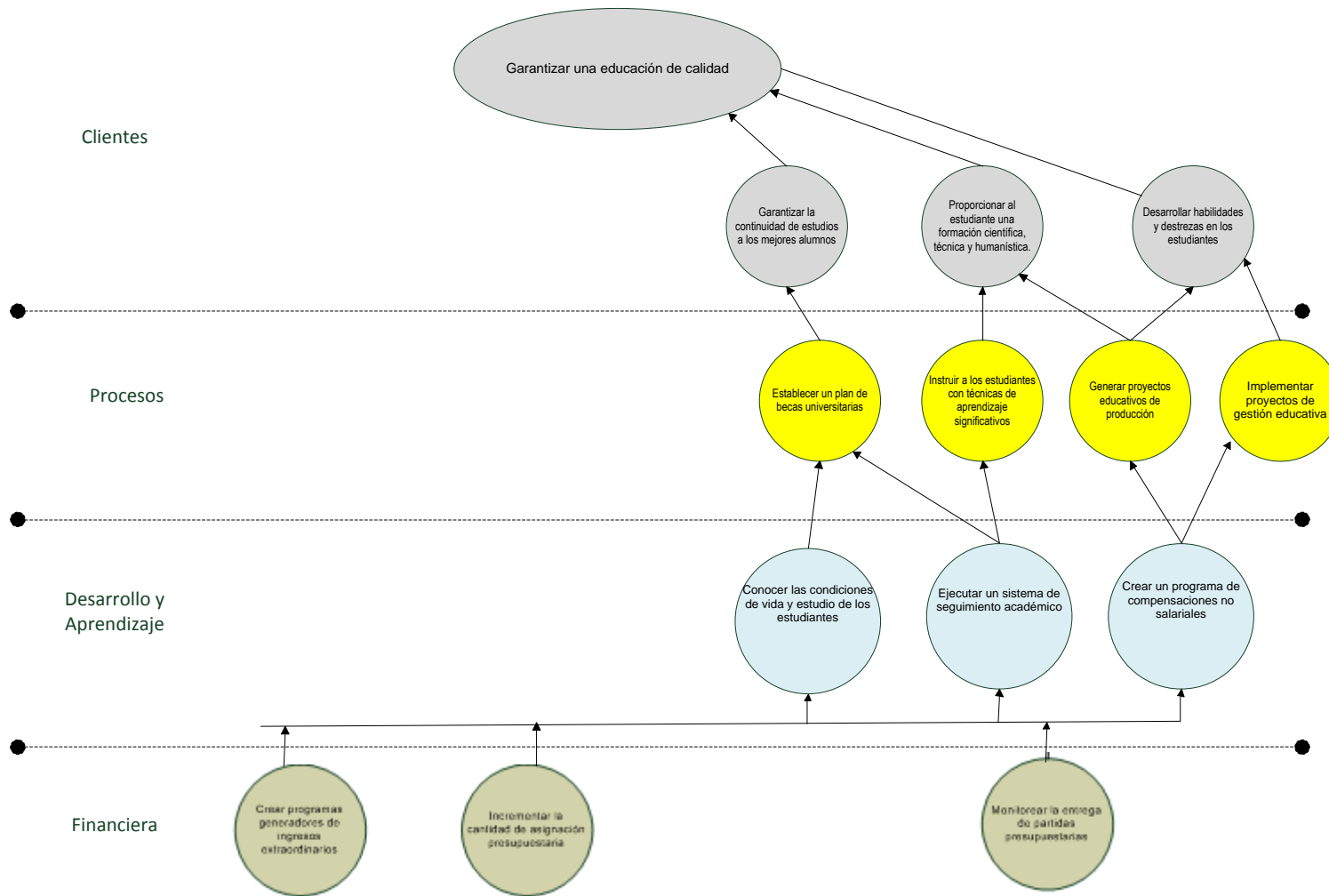
3.6.1 RUTA 1



3.6.2 RUTA 2



3.6.3 RUTA 3



3.7 ANÁLISIS DE CAUSA – EFECTO (SI...ENTONCES)

3.7.1 RUTA 1

Si creamos programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes, Si incrementamos la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado; Si Elaboramos el presupuesto anual cubriendo todas las necesidades de la Institución y Si monitorearemos la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado, ENTONCES capacitaremos al personal administrativo y realizaremos un seguimiento de la inserción laboral a egresados.

Si capacitamos al personal administrativo y realizamos un seguimiento de la inserción laboral a egresados ENTONCES documentaremos procedimientos administrativos, podremos mejorar el proceso de comunicación y elaboraremos convenios con empresas del sector productivo para pasantías.

Si documentamos procedimientos administrativos; Si mejoramos el proceso de comunicación y elaboramos convenios con empresas del sector productivo para pasantías ENTONCES brindaremos una atención adecuada en los servicios administrativos, tendremos una asociación de ex alumnos y garantizaremos una educación de calidad.

3.7.2 RUTA 2

Si creamos programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes, Si incrementamos la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado; Si Elaboramos el presupuesto anual cubriendo todas las

necesidades de la Institución y SI monitorearemos la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado, ENTONCES capacitaremos a los docentes los métodos y modelos de enseñanza (TIC).

SI capacitamos a los docentes en los métodos y modelos de enseñanza (TIC) ENTONCES promoveremos actividades prácticas y auxiliares e implementaremos un sistema de evaluación de desempeño.

SI promovemos actividades prácticas y auxiliares e implementamos un sistema de evaluación de desempeño ENTONCES construiremos en los alumnos una filosofía de emprendimiento y garantizaremos una educación de calidad.

3.7.3 RUTA 3

SI creamos programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes; SI incrementamos la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado; SI Elaboramos el presupuesto anual cubriendo todas las necesidades de la Institución y SI monitorearemos la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado, ENTONCES conoceremos las condiciones de vida y estudio de los estudiantes, ejecutaremos un sistema de seguimiento académico y crearemos un programa de compensaciones no salariales.

SI conocemos las condiciones de vida y estudio de los estudiantes; SI ejecutamos un sistema de seguimiento académico y creamos un programa de compensaciones no salariales ENTONCES estableceremos un plan de becas universitarias, instruiremos

a los estudiantes con técnicas de aprendizaje significativos, generaremos proyectos educativos de producción e implementaremos proyectos de gestión educativa.

Si establecemos un plan de becas universitarias, Si instruimos a los estudiantes con técnicas de aprendizaje significativos, Si generamos proyectos educativos de producción e implementaremos proyectos de gestión educativa ENTONCES garantizaremos la continuidad de estudios a los mejores alumnos, proporcionaremos al estudiante una formación científica, técnica y humanística, desarrollaremos habilidades y destrezas en los estudiantes lo que nos permitirá garantizar una educación de calidad.

3.8 FUNDAMENTACIÓN DE LA UBICACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

3.8.1 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|--|---|---|
| Objetivo (Ob2): Desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes que contribuyan a la formación integral | El desarrollar habilidades y destrezas al estudiante permitirá que sean más competitivos en el entorno profesional, lo cual es una necesidad que se tiene que satisfacer. | Todos estos objetivos que mantiene la institución han sido elaborados en base a las exigencias de los estudiantes, por ello se han elaborado de una manera que permita cumplir con sus expectativas y con las de la sociedad en general. Por ello es que en el CMI este |
| Objetivo (Ob4): Proporcionar al estudiante una formación científica, técnica y humanística. | Es decir dar a nuestros alumnos el suficiente dominio de conocimientos que permitan formarlo de una manera integral. | |
| Objetivo (Ob12): Brindar una atención adecuada en los servicios administrativos | En toda organización es importante que la atención que se brinda cumpla con los requerimientos de clientes internos como externos para así satisfacer sus expectativas. | |
| Objetivo (Ob18): Tener una asociación de ex alumnos legalmente constituida. | Se colocó a este objetivo en la perspectiva de clientes ya que ayuda al sentido de pertenencia del alumnos hacia la institución. | |

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|--|---|--|
| Objetivo (Ob19): Construir en los alumnos una filosofía de emprendimiento | La necesidad de laborar luego de terminados sus estudios cada vez es mayor, sin embargo el campo ocupacional en nuestro país es limitado, sin embargo el emprendimiento permite crear fuentes propias de trabajo que imposibiliten el hecho de ser desempleado. | grupo de propósitos están bajo la perspectiva del cliente. |
| Objetivo (Ob24): Garantizar la calidad de la educación | Al hablar de calidad de educación es otorgar al ser humano todos los conocimientos que necesita para desenvolverse dentro del entorno, tanto en el plano profesional como personal. | |
| Objetivo (Ob25): Garantizar la continuidad de estudios a los mejores alumnos | Los buenos estudiantes son aquellos que el aprender es una parte fundamental en su vida, por ello la institución deberá velar porque su continuidad siga hasta ser un excelente profesional. | |

3.8.2 PERSPECTIVA DEL PROCESOS INTERNOS

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|--|--|--|
| Objetivo (Ob1): Instruir a los estudiantes con técnicas de aprendizaje significativos | El aprendizaje significativo permite al estudiante desarrollar la habilidad de solucionar problemas, es una técnica de estudio positiva que ayuda a su crecimiento académico y personal. | Los procesos internos son actividades que tienen una entrada, insumos y una salida, es por ello que luego haber aprendido es necesario que estos procesos mejoren considerablemente, estos nos permiten cumplir los objetivos que nuestros alumnos desean. |
| Objetivo (Ob3): Promover Actividades Prácticas y Auxiliares que enaltezca el trabajo como expresión dinámica del ser humano. | Este tipo de proceso ayuda al alumno a conocer actividades laborales dentro de un taller de clase, las cuales motivan al aprender haciendo. | |
| Objetivo (Ob5): Implementar proyectos de gestión educativa en áreas, departamentos y en el aula. | Se refiere a la creación de proyectos integrados por estudiantes y docentes, como es la vinculación con la colectividad que permitan involucrarse con el entorno. | |
| Objetivo (Ob7): Mejorar el proceso de comunicación en todos los niveles | En toda institución un factor clave es la comunicación la cual debe ser directa y oportuna, y especialmente ayuda a que todos estemos involucrados con el acontecer diario. | |

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|---|---|-------------------|
| Objetivo (Ob9): Implantar un sistema de evaluación de desempeño profesional de directivos y docentes. | Un sistema de evaluación es un proceso que permite monitorear el desempeño, pero fundamentalmente permite corregir desviaciones de las situaciones propuestas para así mejorar. | |
| Objetivo (Ob11): Establecer un plan de becas universitarias para estudiantes con excelente rendimiento académico. | Este proceso permitirá motivar a los mejores estudiantes para la continuidad de estudios, es un proceso interno ya que esto se gestionará por medio de las autoridades. | |
| Objetivo (Ob13): Elaborar convenios con empresas del sector productivo para la realización de pasantías de estudiantes. | Es necesario que los estudiantes adquieran experiencia pre profesional para que ya en el campo ocupacional el cambio aula - trabajo no tenga un impacto negativo. | |
| Objetivo (Ob20): Generar proyectos educativos de producción de acuerdo con las especialidades existentes. | Proyectos educativos en base a la especialidad del alumno permitirán poner en práctica lo aprendido en el aula. | |

3.8.3 PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|--|--|---|
| Objetivo (Ob6): Capacitar al personal administrativo para el mejor cumplimiento de su rol profesional. | El constante aprendizaje permite al ser humano crecer en el plano profesional y perfeccionar los conocimientos adquiridos. | Para llegar al cumplimiento de los objetivos tenemos que conocer el camino a seguir, es por ello que la institución en algunos casos ha optado por la capacitación al personal administrativo y docente. También es muy importante conocer aspectos socio económicos de |
| Objetivo (Ob8): Capacitar a docentes los métodos y modelos de enseñanza utilizando las TIC. | La educación actual ha evolucionado de manera constante, inclusive las técnicas y métodos han cambiado significativamente con el uso de la tecnología es por ello que los docentes deberán estar actualizados para el mejor desarrollo de su rol. | |
| Objetivo (Ob10): Crear un programa de compensaciones no salariales para docentes y alumnos | Por ser una institución pública con un presupuesto limitado es imposible retribuir con compensaciones económicas por méritos o actividades extraordinarias, pero si es posible motivar al personal interno como a los alumnos con gratificaciones no salariales que motiven su desenvolvimiento en la institución. | |

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|--|---|--|
| Objetivo (Ob15): Ejecutar un sistema de seguimiento académico para los estudiantes | Conocer cual ha sido la evolución o el comportamiento académico de los estudiantes permitirán tomar medidas correctivas en caso de desviaciones que impidan llegar al objetivo final que es su aprendizaje. | alumnos que permitan tomar las decisiones correctas. Finalmente en el plano del crecimiento es fundamental que este no solo se limita al financiero sino a un sin límite de actividades que engrandecen al ser humano. |
| Objetivo (Ob16): Establecer un proyecto de investigación sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes. | Es muy importante conocer la situación socio económica del alumno ya que permite establecer posibles problemas que repercutan en su actividad estudiantil. | |
| Objetivo (Ob17): Realizar un sistema de seguimiento de la inserción socio laboral de los egresados. | Es responsabilidad de la institución formar bachilleres acorde con las necesidades de la sociedad, monitorear a los graduados permitirá saber la aceptación que tienen en la sociedad. | |

3.8.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

| Objetivos | Explicaciones | Conclusión |
|---|---|--|
| Objetivo (Ob14): Crear programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes. | Al tener recursos limitados muchas necesidades no pueden ser cubiertas, por lo que esta práctica podría ofrecer disponibilidad de fondo especialmente a estudiantes para el desarrollo de sus actividades. | En el presente caso los cuatro objetivos financieros se centran en un presupuesto anual fijo, es por ello que la búsqueda de otros ingresos que ayuden a nuestros estudiantes, así como el monitoreo de las partidas presupuestas y la elaboración del presupuesto anual, hacen que la institución cuente con los fondos necesarios para su normal funcionamiento. |
| Objetivo (Ob21): Incrementar la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado | Cada año se maneja una asignación presupuestaria en función de los alumnos y personal de la institución, por lo que cada año las necesidades se incrementan, por lo que es importante que también la disponibilidad esté por el mismo camino. | |
| Objetivo (Ob22): Elaborar el presupuesto anual cubriendo todas las necesidades de la Institución | Este objetivo es muy importante ya que permite cubrir todas las necesidades económicas que tendrá la institución dentro de un ejercicio fiscal. | |
| Objetivo (Ob23): Monitorear la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado | Es importante realizar un seguimiento a las partidas aprobadas por el Estado ya que el retraso de una de ellas podría causar demora en los procesos. | |

3.9 PLANES DE ACCIÓN

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|---|---|---------|--------------------|
| Objetivo (Ob1): Instruir a los estudiantes con técnicas de aprendizaje significativas | 1. Identificar las técnicas de aprendizaje significativas más apropiadas en adolescentes. | 1 mes | Directores de área |
| | 2. Elaborar los planes de estudio en base a las técnicas de aprendizaje significativo. | 2 meses | Docentes |
| Objetivo (Ob2): Desarrollar habilidades y destrezas en los estudiantes que contribuyan a su formación integral | 1. Elaborar los planes de estudio involucrando materias con un plan didáctico que permita desarrollar habilidades y destrezas, los cuales se enfocaran más a la praxis. | 1 mes | Docentes |
| | 2. Seleccionar y contratar a un grupo de profesionales capaces de dictar cursos respecto al desarrollo de habilidades y destrezas. | 15 días | Vicerrector |
| | 3. Establecer un cronograma para la ejecución de talleres relativos al tema, para que en esas fechas los alumnos sean capacitados | 1 mes | Vicerrector |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|--|--|---------------|-------------------------------|
| Objetivo (Ob3): Promover Actividades Prácticas y Auxiliares que enaltezca el trabajo como expresión dinámica del ser humano. | 1. Elaborar un plan de talleres extracurriculares. | 2 meses | Directores de área |
| | 2. Someter a la aprobación de los talleres extracurriculares por parte de las autoridades | 1 semana | Rector |
| | 3. Elaborar un cronograma de talleres que estén fuera de la jornada académica. | 15 días | Directores de área y Docentes |
| Objetivo (Ob4): Proporcionar al estudiante una formación científica, técnica y humanística. | 1. Diseñar modelos de enseñanza que se adapten a la formación científica, técnica y humanística. | 3 meses | Directores de área |
| | 2. Proponer casos prácticos con la utilización de las TIC por parte del docente | 1 mes | Docentes |
| Objetivo (Ob5): Implementar proyectos de gestión educativa en áreas, departamentos y en el aula. | 1. Determinar las áreas de aplicación de proyectos educativos. | 1 mes | Rector |
| | 2. Elaborar una proforma presupuestaria | 1 semana | Colectora |
| | 3. Elaborar los equipos de trabajo | 2 semanas | Vicerrector |
| | 4. Realizar la socialización del proyecto. | 1 semana | Director del Proyecto |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|---|--|----------------|---------------------|
| Objetivo (Ob6): Capacitar al personal administrativo para el mejor cumplimiento de su rol profesional. | 1. Detectar las necesidades de capacitación del personal | 2 semanas | Inspector General |
| | 2. En base a las necesidades del personal contratar personal externo o caso contrario con el mismo personal de la institución realizar un plan de estudios | 1 mes | Rector |
| | 3. Ejecutar el taller de capacitación | 2 veces al año | Vicerrector |
| Objetivo (Ob7): Mejorar el proceso de comunicación en todos los niveles | 1. Instruir sobre temas de comunicación al personal utilizando medios electrónicos como impresos. | 2 veces al año | Inspector General |
| | 2. Realizar talleres de convivencia donde se fortalezca la relación del personal de la institución | Trimestral | Vicerrector |
| Objetivo (Ob8): Capacitar a docentes los métodos y modelos de enseñanza utilizando las TIC. | 1. Crear una plataforma virtual para uso de las TIC. | 6 meses | Jefe de Sistemas |
| | 2. Elaborar una guía práctica del uso de la plataforma virtual. | 2 meses | Jefe de Sistemas |
| | 3. Realizar cursos de capacitación mediante el internet. | 4 veces al año | Jefe de Sistemas |
| | 4. Realizar evaluaciones periódicas del aprendizaje | 4 veces al año | Vicerrector |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|--|--|---------------|---------------------|
| Objetivo (Ob9): Implantar un sistema de evaluación de desempeño profesional de directivos y docentes. | 1. Establecer los factores a evaluar. | 1 mes | Rector |
| | 2. Las autoridades deberán establecer la periodicidad de evaluación. | 1 semana | Rector |
| | 3. Diseñar un formato de evaluación en base a los factores a evaluar. | 1 mes | Vicerrector |
| | 4. Diseñar un sistema informático que permita realizar la evaluación en línea. | 5 meses | Jefe de Sistemas |
| | 5. Tabulación de los datos. | 1 mes | Jefe de Sistemas |
| | 6. Realizar la retroalimentación correspondiente a los involucrados de una manera personal. | 2 meses | Rector |
| Objetivo (Ob10): Crear un programa de compensaciones no salariales para docentes y alumnos | 1. Establecer mediante una encuesta cuales serían las compensaciones más llamativas al personal que no sean monetarias | 2 semanas | Inspector General |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|--|--|----------------|---------------------|
| | 2. Parametrizar el beneficio de compensaciones no laborales | 2 semanas | Inspector General |
| Objetivo (Ob11): Establecer un plan de becas universitarias para estudiantes con excelente rendimiento académico. | 1. Realizar convenios con instituciones de educación superior. | Todo el año | Rector |
| | 2. Seleccionar a los mejores estudiantes para la utilización de las becas. | 1 vez al año | Vicerrector |
| Objetivo (Ob12): Brindar una atención adecuada en los servicios administrativos | 1. Establecer cuales son las quejas más comunes en la atención | Todo el año | Vicerrector |
| | 2. Capacitar en atención y servicios al personal administrativo en base a las quejas comunes establecidas. | 2 veces al año | Inspector General |
| Objetivo (Ob13): Elaborar convenios con empresas del sector productivo para la realización de pasantías de estudiantes. | 1. Establecer las empresas más representativas de la región | 2 meses | Vicerrector |
| | 2. Mediante oficios solicitar se indique las áreas que podrían utilizar pasantes. | 2 meses | Rector |
| | 3. Suscribir convenios de pasantías por alumnos | 1 vez al año | Rector |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|---|---|---------------|---------------------|
| Objetivo (Ob14): Crear programas que generen recursos económicos en beneficio institucional y de los estudiantes. | 1. Organizar una asamblea general entre representantes de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia. | 1 vez al año | Inspector General |
| | 2. Determinar las actividades que se desarrollarán en el año para generar recursos | 1 semana | Rector |
| | 3. Planificar las actividades a elaborarse en base al calendario académico. | 1 semana | Vicerrector |
| Objetivo (Ob15): Ejecutar un sistema de seguimiento académico para los estudiantes | 1. Determinar los parámetros a evaluarse. | 1 mes | Rector |
| | 2. Crear un programa informático que permita ingresar la información on line | 5 meses | Jefe de Sistemas |
| | 3. Entregar los roles de usuario del sistema a docentes, estudiantes y padres de familia. | 1 semana | Jefe de Sistemas |
| Objetivo (Ob16): Establecer un proyecto de investigación sobre las condiciones de vida y estudio de los estudiantes. | 1. Elaborar la ficha socio económica general | 2 semanas | Inspector General |
| | 2. Entregar la ficha socio económica a los alumnos para que sean llenadas conjuntamente con sus padres | 15 días | Inspector General |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|--|---|---------------|---------------------|
| | 3, Realizar la tabulación de las fichas socio económicas | 3 meses | Inspector General |
| | 4. Presentar conclusiones y recomendaciones generales. | 1 mes | Vicerrector |
| Objetivo (Ob17): Realizar un sistema de seguimiento de la inserción socio laboral de los egresados. | 1. Establecer una base de datos con la información relativa a los ex estudiantes graduados. | 1 semana | Secretaria General |
| | 2. Establecer medios de contacto. | 2 semanas | Secretaria General |
| | 3. Realizar una encuesta en base a una muestra. | 2 meses | Inspector General |
| Objetivo (Ob18): Tener una asociación de ex alumnos legalmente constituida. | 1. Convocar a reunión de ex alumnos. | 1 mes | Secretaria General |
| | 2. Nombrar los responsables de los ex alumnos mediante elecciones. | 2 meses | Ex alumnos |
| | 3. Promocionar en la página web registro de los alumnos. | 1 mes | Jefe de Sistemas |
| Objetivo (Ob19): Construir en los alumnos una filosofía de emprendimiento | 1. Incorporar en los pensum de estudio la materia emprendimiento. | 1 mes | Docentes |
| | 2. Realizar una encuesta que determine el enfoque de los estudiantes al graduarse en la institución | 1 mes | Inspector General |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|--|---|---------------|---------------------|
| Objetivo (Ob20): Generar proyectos educativos de producción de acuerdo con las especialidades existentes. | 1. Seleccionar al grupo de estudiantes que participará. | 1 mes | Rector |
| | 2. Instruir sobre elaboración de proyectos | 1 mes | Inspector General |
| | 3. Seleccionar el proyecto a desarrollarse | 1 mes | Rector |
| Objetivo (Ob21): Incrementar la cantidad de asignación presupuestaria por parte del Estado | 1. Elaborar el presupuesto anual | 3 semanas | Rector |
| | 2. Realizar una solicitud al Ministerio de Economía | 1 semana | Rector |
| Objetivo (Ob22): Elaborar el presupuesto anual cubriendo todas las necesidades de la institución | 1. Realizar una reunión con toda la organización en el mes de diciembre que permita conocer todas las necesidades de la institución | 1 semana | Vicerrector |
| Objetivo (Ob23): Monitorear la entrega de partidas presupuestarias por parte del Estado | 2. Valorar en orden de importancia las necesidades de la institución | 1 mes | Rector |
| Objetivo (Ob24): Garantizar la calidad de la educación | 1. Monitorear el cumplimiento de los planes y programas de la institución | Todo el año | Rector |
| Objetivo (Ob25): Garantizar la continuidad de estudios a los mejores alumnos | 1. Establecer los mejores alumnos | 1 semana | Secretaria General |
| | 2. Determinar cuales serían sus preferencias académicas | 1 mes | Secretaria General |

| Objetivos | Acciones | Plazos | Responsables |
|------------------|--|---------------|---------------------|
| | 3. Asignar una beca con el respaldo de instituciones de educación superior | 1 mes | Rector |

CAPÍTULO 4

PRINCIPALES IMPACTOS

4.1. IMPACTO ECONÓMICO

Tendrá un impacto económico que ayudará a facilitar los procesos del Instituto Tecnológico Otavalo, será una guía para las personas que laboran en la institución, las operaciones diarias se las realizará con eficiencia y eficacia, evitando que exista demora en los procesos, con esto se busca optimizar los recursos tiempo y materiales, que podrían representar rubros muy costosos.

El cumplimiento de los objetivos financieros permitirá planificar las necesidades económicas y los más importante involucrará a todas las áreas dentro de un modelo participativo.

4.2. IMPACTO ORGANIZACIONAL

El Cuadro de Mando Integral tendrá un impacto organizacional, ya que formalizará en un documento los aspectos necesarios para cumplir con la misión y visión de la institución, buscando la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.

Ayuda a las personas que forman parte del Instituto a conocer el camino a seguir para el normal y correcto desempeño de sus actividades y demuestra que todos los objetivos buscan garantizar la mejora de la educación.

4.3. IMPACTO CULTURAL

Tendrá un impacto cultural, ya que dentro del instituto se concientizará a todo el personal de la importancia del cumplimiento de indicadores, se establecerán las normas definidas por las autoridades. Acatar todas las normas y procedimientos planteados es una forma de cumplir con los objetivos institucionales y contribuir al desarrollo esperado por los directivos, empleados, docentes y estudiantes que están inmersos en la organización.

CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, que divide a los objetivos estratégicos en cuatro escenarios: financiero, aprendizaje y conocimientos, procesos internos y del cliente, para los cuales se proponen indicadores de medición que permitirán conocer su cumplimiento.
- En el Cuadro de Mando Integral se involucra a toda la organización tanto para su elaboración como ejecución, por tanto ayuda a unir el trabajo humano en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Se determinó que cerca del 50% del personal docente no conoce sobre la misión y visión de la organización por lo que se concluye que sus actividades las realizan sin conocer la importancia de cumplir con cabalidad las tareas asignadas.
- La mayor parte de docentes no ha participado en proyectos de investigación ni vinculación con la colectividad, por lo que sus labores se limitan al impartir clases únicamente.
- Cerca de la mitad de docentes de la institución no conoce los objetivos estratégicos, por lo que se concluye que no existe una comunicación adecuada que permita visualizar la importancia de cumplirlos.
- Finalmente, es necesario recalcar la importancia del Cuadro de Mando Integral el mismo que se convertirá en una guía y un camino para el cumplimiento de los planes institucionales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el Cuadro de Mando Integral en toda la institución, bajo el liderazgo y apoyo de las instituciones con una buena comunicación y participación de todos, por ende antes de su aplicación el mismo deberá ser socializado.
- El Cuadro de Mando Integral no es un modelo estático el que deberá ser actualizado en base a los cambios y exigencias del entorno, buscando siempre el mejoramiento de la educación.
- Es importante que toda la organización conozca y se involucre con la misión y visión de la institución, por lo que se recomienda utilizar canales de comunicación directos para formar esta cultura; y no solo en personal administrativo y docente sino desde los propios estudiantes hasta las autoridades.
- En la actualidad un factor clave de la educación es la investigación y la vinculación con la colectividad, por lo que los docentes deberían generar proyectos en el aula, que involucre a lo alumnos en estos dos aspectos; de igual manera las autoridades deberán buscar los mecanismos de compensaciones no salariales para los participantes.
- Se recomienda que se concientice al personal para que se instruyan sobre los objetivos que persigue la institución; las autoridades deberían socializar permanentemente planes, programas y objetivos a toda la organización.
- Finalmente se recomienda la elaboración de un software que permita monitorear oportunamente el cumplimiento de los indicadores, este deberá contar con información actualizada de todos los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

CAMALEÑO, M^a CRISTINA. (2004): El Cuadro de Mando Integral: algunas reflexiones, Barcelona. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

FERNÁNDEZ, ALBERTO. (2004): Claves para la implantación del Cuadro de Mando Integral, Barcelona. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

KAPLAN, ROBERT / NORTON, DAVID. (2000): Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Barcelona. Editorial Gestión 2000.

LEFCOVICH, MAURICIO. (2009): Kaizen: La mejora continua y el Cuadro de Mando Integral, Buenos Aires. El Cid Editor.

MUÑOZ, V. (2007): Determinantes de la Calidad de la Educación: Una función de Producción Educativa para Ecuador, Quito. Flacso.

TRULLENQUE, FANCISCO, (2004): El modelo integrado EFMQ& BSC: transformando estrategia en acción excelente, Barcelona. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

www.crecenegocios.com

es.wikipedia.org

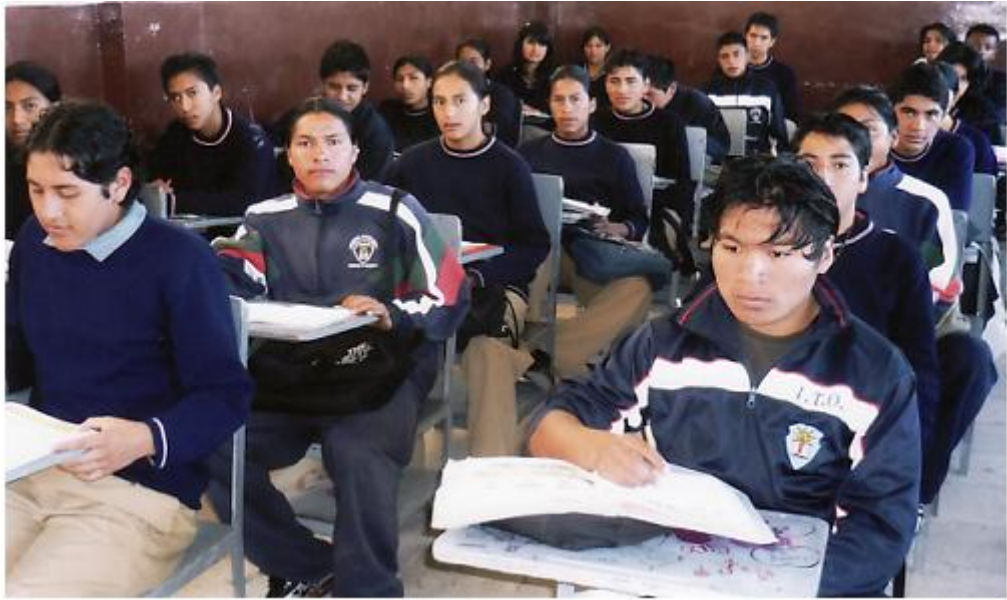
www.gestiopolis.com

www.monografias.com

ANEXOS

FOTOGRAFÍAS





FORMATOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La presente encuesta está dirigida a los docentes del I.T.O, tiene fines netamente educativos y orientada a conocer aspectos relevantes que ayudarán a la elaboración del Cuadro de Mando Integral de la Institución.

1. ¿Ud. conoce sobre la misión y visión de la Institución?
SI () NO ()

2. ¿Conoce Ud. la estructura organizacional de la Institución?
SI () NO ()

3. ¿Existe un sistema de formación pedagógica, didáctica e investigativa de los docentes?
SI () NO ()

4. El nivel remunerativo en el Instituto Ud. lo considera:
Alto () Medio () Bajo ()

5. ¿Existe un sistema de evaluación de docentes?
SI () NO ()

6. ¿Ha participado Ud. en proyectos de investigación desarrollados por la Institución?
SI () NO ()

7. ¿Ha participado Ud. en proyectos de vinculación con la colectividad desarrollados por la Institución?
SI () NO ()

8. ¿Conoce Ud. los objetivos estratégicos de la Institución?
SI () NO ()

9. ¿Conoce Ud. el concepto de Cuadro de Mando Integral?
SI () NO ()

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La presente encuesta está dirigida a los alumnos del I.T.O, tiene fines netamente educativos y orientada a conocer aspecto relevantes que ayudarán a la elaboración del Cuadro de Mando Integral de la Institución.

1. ¿Ud. conoce sobre la misión y visión de la Institución?

SI () NO ()

2. La calidad de educación que Ud. recibe la considera:

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

3. Considera que la infraestructura de la Institución es

Excelente () Aceptable () Mala ()

4. De una manera general Ud. considera que sus docentes en la parte académica son:

Excelentes () Muy Buenos () Buenos () Regulares () Malos ()

5. ¿Ha participado Ud. en proyectos de investigación desarrollados por la Institución?

SI () NO ()

6. ¿Ha participado Ud. en proyectos de vinculación con la colectividad desarrollados por la Institución?

SI () NO ()

7. Después de obtener el título de bachiller Ud. piensa:

Trabajar () Estudiar en la Universidad () Trabajar y Estudiar en la Universidad () Todavía no lo sabe ()

8. ¿Sabe Ud. qué es emprendimiento?

SI () NO ()

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

La presente entrevista está dirigida al Rector del I.T.O, tiene fines netamente educativos y orientada a conocer aspectos relevantes que ayudarán a la elaboración del Cuadro de Mando Integral de la Institución.

1. Describa una reseña del origen del ITO y su impacto en la sociedad otavaleña.
2. ¿Cuál es el número de docentes con los que cuenta el ITO?
3. ¿Cuál es el número de alumnos con los que cuenta el ITO? y adicionalmente indique, de estos cuales son de tercer año de bachillerato.
4. ¿Con qué especialidades cuenta el ITO?
5. ¿Podría citar la misión, visión y valores del ITO?
6. ¿Qué planes y programas tiene el ITO?
7. ¿Cuál de estos considera que es más importante?
8. ¿Cuáles son los factores o procesos críticos del éxito del Instituto?
9. ¿Qué acciones se están realizando para mejorar la calidad de educación, la vinculación con la colectividad e incrementar el nivel de investigación del Instituto?
10. ¿Cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ITO?