

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura

POR: MIGUEL ANGEL MENGUA ALCOBA

TUTOR: RONNY YAÑEZ MENDOZA

LA PAZ – BOLIVIA
OCTUBRE, 2013

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto de Grado a Dios, a mis padres, a mis hermanos y a mi enamorada. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, a mis hermanas y mi hermano menor quienes siempre han estado a mi lado apoyándome como mis mejores amigos y a mi enamorada por estar a mi lado apoyándome incondicionalmente. Todos ellos depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Miguel A. Mengoa Alcoba



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
ALCANCES.....	5
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	6
Fuentes de información primaria.....	6
Fuentes de información secundaria.....	6

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Descripción general.....	7
1.2 Descripción social.....	9
1.3 Descripción económica.....	9
1.4 Descripción cultural.....	9



ÍNDICE (Cont.)

CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1	Identificación y descripción del problema.....	10
2.2	Beneficios Sociales que reportaría la solución de problema	12
2.3	Beneficios que percibiría la Unidad Educativa Superior con la Solución del problema	12
2.4	Beneficios de la actividad profesional	13

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1	Principales funciones que se desempeña en la Institución... ..	14
3.2	Aportes importantes que se tendrían en el desarrollo de la Institución	15
3.3	Presentación de la Estructura Organizativa	16

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
4.1	¿Qué es un cuadro de marco integral?.....	23
4.1.1	Características del Cuadro de mando integral	28



ÍNDICE (Cont.)

CAPÍTULO V

MOTIVOS PARA QUE UNA EMPRESA IMPLANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.1	Componentes Básicos de un Cuadro De Mando Integral	30
5.2	Perspectivas	32
5.3	Relaciones causa – efecto	34

CAPÍTULO VI

CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS

6.1	Principios de los resultados basados en la estrategia.....	38
6.1.1	Traducir la estrategia en términos operativos	39
6.1.2	Alinear la organización con la estrategia.....	39
6.1.3	Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo	39
6.1.4	Hacer de la estrategia un proceso continuo	40
6.1.5	Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos	40

CAPÍTULO VII

MARCO PRÁCTICO

7.1	Aspectos metodológicos de la investigación	41
7.1.1	Tipo de estudio	41
7.2.2	Diseño de la investigación	41
7.2.3	Unidad de análisis.....	41



ÍNDICE (Cont.)

7.4	Determinación del horizonte de tiempo.....	42
7.5	método de recolección de datos	42
7.5.1	Análisis FODA	43
7.5.2	Entrevistas estructuradas	43
7.5.3	Cuestionarios	43
7.5.4	Encuestas	43

CAPÍTULO VIII

ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

8.1	Conclusiones del trabajo de campo	44
8.2	Constatación del problema investigado	45

CAPITULO IX

PROPUESTA

9.1	Objetivo de la propuesta	47
9.2	Alcances de la propuesta	47
9.3	Planteamiento y desarrollo de la propuesta	48
9.3.1	Diagnóstico de la institución	48
9.4	Análisis FODA	49
9.4.1	Fortalezas	49
9.4.2	Debilidades	50
9.4.3	Amenazas.....	51



ÍNDICE (Cont.)

9.4.4	Oportunidades.....	52
9.5	Estratégicas combinadas.....	53
9.5.1	Debilidades – oportunidades.....	53
9.5.2	Fortalezas - oportunidades.....	55
9.5.3	Fortalezas – amenazas.....	56
9.5.4	Debilidades - amenazas.....	56
9.6	Análisis Porter del grupo estratégico.....	57
9.6.1	Clientes.....	57
9.6.2	Proveedores.....	60
9.6.3	Competencias.....	64
9.6.4	Complementos.....	64
9.6.5	Sustitutos.....	64
9.7	Cuadro de mando integral para la Unidad Educativa Superior.....	65
9.7.1	Caracterización del nivel profesional.....	65
9.7.2	Factores que condicionaron la creación.....	66
9.7.3	Situación actual y tendencia de las instituciones.....	67
9.8	Análisis estratégico de la institución.....	67
9.8.1	Grupo estratégico.....	67
9.8.2	Estrategia y mapa estratégico.....	69
9.9	Objetivos estratégicos por perspectivas (análisis Causa – Efecto).....	71
9.10	Principales indicadores.....	77



ÍNDICE (Cont.)

9.10.1 Selección de indicadores.....	77
9.11 Definición de metas	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

INTRODUCCIÓN



IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un estudio transeccional que mostrará la necesidad de implantar un Cuadro de Mando Integral en una unidad educativa de carácter superior de la Ciudad de La Paz como un sistema de control de gestión e información permanente. Kaplan y Norton propusieron un modelo, el denominado “Cuadro de Mando Integral” (CMI), a través del cual se definen y evalúan los objetos estratégicos en un conjunto coherente de medidas operativas que evitan la sub optimización haciendo énfasis en lo esencial para el posicionamiento competitivo de la empresa (Kaplan and Norton), 1992; Kaplan and Norton, 1996). El Cuadro de Mando Integral (CMI), al ser un instrumento de gestión, facilita la comunicación y la puesta en funcionamiento de la estrategia organizacional, es decir, es un marco que contiene un conjunto de indicadores seleccionados que ayudan a la organización a ejecutar sus factores claves para alcanzar el éxito, los cuales son definidos al generar la visión estratégica de la compañía. La Unidad, no cuenta con un sistema integrado de información y control de gestión hecho que deriva en que la información es captada de manera posterior a la toma de decisiones sin que exista la garantía de que estas sean las más adecuadas. Por tanto se ve la necesidad de contar con mejores estrategias que permitan acceder a una información y control más pertinentes y oportunos que si garanticen decisiones exitosas.



Los gobiernos están sujetos a grandes exigencias por parte de la sociedad, la cual demanda una asistencia educativa de calidad y con un rápido acceso a la misma.

Teniendo en cuenta las particularidades del sector educativo, la elaboración de un CMI para este tipo de organizaciones, tendrá que adaptarse a las mismas para lograr que la utilización de dicha herramienta sea exitosa, ya que en caso contrario, estaría destinada a un escaso uso y por lo tanto a su desaparición.

ANTECEDENTES

Al ser la educación la más alta función del Estado, este ha venido cumpliendo una función sobre los centros educativos, donándoles de misión de prestar servicios educativos a la población dentro del marco curricular estableciendo como tronco común y con fines tales como la formación integral del hombre y mujer bolivianos, con clara orientación nacionalista, en algunas reformas educativas hasta antiimperialistas, todo ello en el marco filosófico y axiológico.

Sin embargo el Estado es incapaz de atender las necesidades educativas de toda la población boliviana, va cediendo y delegando esta responsabilidad a entidades privadas y otras tales como la Iglesia Católica, la cual, mediante las diferentes congregaciones y órdenes religiosas, asume el reto de los diferentes niveles educativos y de formación técnica y profesional.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- Si bien se cuenta con un sistema de control Sistematizado de Pensiones, este no genera un reporte directo entre diferentes gestiones, información que se considera muy necesaria para realizar comparaciones.



- El reporte de descuentos o becas otorgados a nuestros estudiantes es elaborado por el Departamento de Trabajo Social, el que tiene su propia base de datos.
- El Departamento Administrativo – Financiero, solamente cuenta con información relacionada a la parte económica y a la documentación del personal docente, administrativo y de servicios.
- El Departamento de Psicología, rinde su informe directamente a la Dirección General y no es de conocimiento a los demás departamentos.
- Las Direcciones de turno son los únicos que conocen el avance de materias que realizan los Docentes según el ciclo.

¿COMO LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR CONTRIBUIRÁ A MEJORAR LA OFERTA EDUCATIVA?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las perspectivas que deben ser tomadas en cuenta para evaluar y controlar los recursos, proceso y resultados de la gestión administrativa”?

¿Qué indicadores deben ser tomados en cuenta para aplicar, de manera sistematizada, evaluaciones y control permanente de los procesos que se dan al interior de la Unidad Educativa”?

¿De qué manera la aplicación de un cuadro de Mando Integral puede mejorar la oferta educativa a la comunidad paceña?



OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Cuadro de Mando Integral que permita tener información y el control de Gestión permanente en la Unidad Educativa Superior.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de los recursos, procesos y resultados de la Unidad Educativa Superior.
- Identificar las perspectivas que componen la gestión administrativa de la Unidad Educativa Superior.
- Seleccionar los indicadores que determinan las perspectivas de la gestión administrativa.
- Evaluar los procesos e indicadores de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Superior.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Unidad educativa se fundó el año 1990, con la clara misión de prestar servicios educativos de calidad a la población de escasos recursos económicos de la zona San Antonio. Bajo la dirección de los voluntarios de la iglesia católica, paralelamente al sistema público, ha venido formando generaciones de jóvenes y señoritas con un grado elevado de formación académica y humana, sin embargo, a la fecha, cuando el sistema mismo atraviesa cambios estructurales, se hacen necesarias nuevas formas de control de calidad de servicios, es con este fin, que el presente trabajo pretende demostrar la eficiencia y eficacia de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que maximice los sistemas de control e información pertinentes y permanentes de la Unidad Educativa Superior.



En el aspecto financiero, al parecer los recursos económicos no están siendo utilizados en la satisfacción de necesidades prioritarias, sino, urgentes.

Al contar con un sistema integrado de control de gestión, los recursos se emplearían en la solución de problemas detectados de manera oportuna. De igual manera, se contaría con información eficiente y oportuna respecto a los ingresos generados durante el período.

Socialmente, la población beneficiaria del servicio prestado por la institución da muestras de haber perdido la confianza y lealtad características hasta hace unos años, situación evidenciada en una disminución efectiva de la población estudiantil en los últimos años.

Si bien la Dirección General cuenta con un buen sistema de control e información respecto al trabajo administrativo, existen falencias entre Direcciones de turno y los docentes, evidenciado en la falta de seguimiento de capacitación económicos y de relación que provoca que el personal haya perdido motivación y el compromiso de los que caracterizaba en épocas pasadas.

Debido al avance tecnológico es posible ahora implantar mejores sistemas de información, de manera que las decisiones que se vayan a tomar sean oportunas, pertinentes y eficientes. Es así que la implantación eficiente y eficaz para evaluar la Institución y sistematizar el control e información sobre las perspectivas que componen la gestión administrativa de la Unidad Educativa Superior.

ALCANCES

El presente estudio ha de mejorar e integrar los sistemas de información y control en las áreas de:



- Servicio a estudiantes y padres de familia.
- Capacitación e inversión de recursos financieros.
- Detección de fallas y aciertos en los procesos internos.
- Fortalecimiento laboral.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes de Información primaria

- Encuestas y cuestionarios dirigidos a toda la comunidad, que darán información acerca de la expectativa de los estudiantes padres de familia y trabajadores en cuanto al servicio educativo.
- Análisis FODA (Fortaleza – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) de la Institución con relación al contexto.

Fuentes de Información Secundaria

- Libros de inscripción de gestiones anteriores.
- Proyecto educativo.
- Reglamento de funciones.
- Revista anual de varias gestiones.
- Files de los trabajadores.
- Estados financieros anuales.
- Informes académicos anuales.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO I
LA EMPRESA



CAPITULO I

LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La unidad Educativa se encuentra en la Zona de Villa San Antonio, en la Calle Juan de la Riva No. 530. La Unidad Educativa es un establecimiento Educativo que cuenta con una infraestructura acorde al desarrollo de la actividad educativa, también alberga los ambientes para el desarrollo de la parte administrativa y las Direcciones respectivas.

Cuenta con un activo clave y fundamental que es el inmueble y el terreno donde se encuentra ubicado, como se puede apreciar.

La Unidad Educativa se encuentra enmarcada dentro del sector terciario, es decir, brinda servicio de educación a toda la comunidad de los alrededores y también de otros barrios. Brinda el servicio de educación en los niveles Educación Superior en la formación de contadores con título en provisión nacional.

Al ser una Institución de voluntarios católicos, no busca el lucro, más al contrario, lo que pretende es un servicio más social y llegar a una gran cantidad de familias de ingresos módicos, lo cual explica que las pensiones sean bastante económicas y accesibles a los padres de familia, esto con relación a otros institutos que exigen en los alrededores. Ha tenido un crecimiento rápido desde su inicio de actividades en 1990.



Los ingresos están dados por las matrículas de inscripción a principios de gestión y por las pensiones mensuales que se recaudan en forma diaria. No existe diferencia de pensiones entre los distintos niveles como ocurre en algunos establecimientos particulares de este departamento.

La Misión que se establece para el desarrollo curricular, responde a las cuestiones: ¿Qué se hace hasta hoy?, ¿Qué debiera haberse hecho hasta hoy?, ¿Qué se debe hacer?

Por consiguiente, la misión de la unidad educativa Superior es la siguiente:

“Educar a los alumnos profesionales con criterio reflexivo y crítico de su contexto, basado en valores cristianos y humanos, con la participación comunitaria de sus actores, para formar integralmente al hombre del siglo XXI y mejorar su calidad de vida”

La visión Institucional ha sido reajustada y mejorada en la medida en que se fueron formando más elementos de juicio. La visión responde a las cuestiones como: ¿Hasta dónde se quiere ir?, ¿Qué se desea?

En este sentido, se plantea lo siguiente:

“Los estudiantes de contabilidad, desarrollaron un aprendizaje de calidad con responsabilidad y solidaridad como personas humanas, en ambientes adecuados y con docentes actualizados en tiempos de cambio, y con padres de familia conscientes de su rol para lograr la formación humana y social”



1.2 DESCRIPCIÓN SOCIAL

Los padres de familia de los estudiantes poseen una situación económica diversa, pertenecen a la clase media y en su mayoría son comerciantes y pequeños empresarios, quienes ponen sus esperanzas en una formación estricta y provechosa para sus hijos.

1.3 DESCRIPCIÓN ECONÓMICA

La principal fuente de ingresos con los que cuenta, están conformados por las pensiones mensuales.

También tiene ingresos extraordinarios por la venta de uniformes y material, proceso que se realiza mediante una librería situada en instalaciones del establecimiento.

Los egresos son destinados en un gran porcentaje, al pago de salarios al personal, servicios (Energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet), manutención de la infraestructura y compra de materiales.

1.4 DESCRIPCIÓN CULTURAL

Por su naturaleza y el contexto donde desenvuelve sus actividades, desarrolla una cultura de servicio educativo; cuidando los aspectos de disciplina y competitividad académica.

El carisma católico no imprime en todas las actividades y desarrollo del currículum, la austeridad, la humildad, el compromiso, y la opción de los más pobres, valores que son pilares en la formación integral que imparte.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO II
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



CAPÍTULO II

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La situación económica de nuestro país, puede provocar el cierre de varias unidades educativas privadas ya que estas instituciones no son ajenas a la crisis que estamos atravesando. Si bien el momento económico no es el más propicio, se detectan fallas en los siguientes aspectos clave del negocio:

- Selección de clientes
- Inversión en ampliaciones basadas en suposiciones y no en estudios de demandas.
- Falta de análisis de la competencia
- Otorgamiento de becas sin condicionamientos ni limitaciones
- Problemas con los cobros y una falta de política estricta de cobranzas.
- Pese a no lograr el cobro de la mensualidad en su totalidad, se debe cumplir con las obligaciones tributarias por todos los estudiantes inscritos, lo que provoca un desfase económico en la Unidad Educativa, esto sin tomar en cuenta que el Estado “obliga” a realizar un incremento en el salario en forma anual y coloca un “tope” a realizar un incremento en el salario en forma anual y coloca un tope en el incremento de las pensiones.



- Si bien se cuenta con un sistema de control sistematizado de pensiones, este no genera un reporte directo entre diferentes gestiones, información que se considera muy necesaria para realizar comparaciones.
- El Departamento Administrativo – Financiero, solamente cuenta con información relacionada a la parte económica y a la documentación del personal docente, administrativo y servicios.
- El departamento de Psicología, rinde su informe directamente a la Dirección General y no es de conocimiento de los demás departamentos.
- Las Direcciones de Turno son los únicos que conocen el avance de materias que realizan los docentes.

Preguntas del problema

- ¿Cuáles son las perspectivas que deben ser tomadas en cuenta para evaluar y controlar los recursos, procedimiento y resultados de la gestión administrativa de la Unidad Educativa?
- ¿Qué indicadores deben ser tomados en cuenta para aplicar, de manera sistematizada, evaluaciones y control permanente de los procesos que se dan al interior de la unidad?
- ¿En qué grado la aplicación de un Cuadro de Mando Integral puede mejorar la oferta educativa de la Unidad a la comunidad paceña?



2.2 BENEFICIOS SOCIALES QUE REPORTARÍA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Al contar con una mejor herramienta de Control de Gestión e información, los recursos económicos serían empleados eficientemente logrando el cuidado de la infraestructura física del establecimiento, ofreciendo mejores espacios de estudio y recreación.

Así mismo, los padres de familia verificarían las mejores condiciones en disciplina y formación académica de los estudiantes constatando que la inversión realizada rinde frutos.

2.3 BENEFICIOS QUE PERCIBIRÍA LA UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

Al tener un mejor instrumento de gestión de control se identificarían las falencias y beneficios con lo cual se elevaría la calidad de su oferta educativa, poniéndose a la vanguardia de sus pares en el entorno educativo en que se desenvuelven sus operaciones.

Un mejor control de gestión aportaría la información necesaria para la toma de decisiones tendientes a mejorar la oferta educativa a los clientes.

El reporte que arrojaría el control en la perspectiva financiera sistematizaría la mejor inversión de recursos y la otorgación de becas de manera más eficiente.



De igual manera, la distribución de recursos tendría una base científica, lo que garantizaría la mejor administración de los beneficios.

El trabajo del Departamento de Psicología tendría la información pendiente para garantizar el seguimiento y solución de casos, elevando así la oferta de formación integral a los estudiantes.

Respecto al trabajo docente, el **Cuadro de Mando Integral**, daría la información necesaria y suficiente para un mejor empleo de recursos didácticos y el avance de materia en cada asignatura estaría mejor controlado por las direcciones y los ajustes necesarios de manera más pertinente.

2.4 **BENEFICIOS A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

La implantación de un **Cuadro de Mando Integral**, permitiría un control directo y oportuno para el departamento Administrativo – Financiero, haciendo que el trabajos del investigador en la institución se facilite, ya que aportaría la información y control necesarios y suficientes para un mejor asesoramiento a la Dirección General en la toma de decisiones tomando en cuenta las cuatro perspectivas que componen el **Cuadro de Mando Integral**

.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO III
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL



CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1 PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESEMPEÑA EN LA INSTITUCIÓN

El investigador tiene el cargo de Contador General de la Institución y sus principales funciones.

- Elaborar comprobantes contables, planillas de sueldos y papeletas de pago.
- Certificar los años de servicio a requerimiento de los trabajadores y aportes a las agencias de seguro.
- Registrar el movimiento económico de la Unidad Educativa, mediante el libro de caja diariamente.
- Elaborar Contratos de Trabajo del personal.
- Realizar arqueos de caja en forma periódica.
- Registrar y controlar los activos fijos de la Unidad Educativa Superior de manera periódica.
- Controlar el cobro de pensiones y la relación de clientes morosos.
- Elaborar el presupuesto anual de la Unidad Educativa.



- Elaboración de los Estados Financieros para información permanente de las autoridades de la Unidad Educativa Superior cuando estos lo requieran y la presentación para la Auditoría en cada gestión.
- Llenado de pago de formularios de impuestos al servicio de impuestos nacionales.
- Llenado de libros compras y ventas IVA.

3.2 APORTES IMPORTANTES QUE SE TENDRÍA EN EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN

La implantación del **Cuadro de Mando integral**, aportaría importante información y control en la captación de recursos y empleo eficiente de los mismos.

- En la elaboración de comprobantes contables, planillas de sueldos y papeletas de pago tomando en cuenta la capacitación permanente de los trabajadores.
- En la certificación de años de servicio y aportes a las agencias de seguro.
- Registrar el movimiento económico de la Unidad Educativa mediante el libro de caja diariamente.
- Elaborar contratos de trabajo del personal de acuerdo a las necesidades detectadas en el Cuadro de Mando Integral.
- Realizar arqueos de caja en forma periódica de manera más sistematizada.



3.3 PRESENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Director General:

- Velar por la ejecución del PEIC, el cumplimiento de funciones de docentes y administradores y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios en coordinación con la Sub Dirección.
- Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa en el plantel.
- Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas del Ministerio de Educación y con la comunidad para el permanente progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.
- Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- Orientar el proceso educativo en coordinación con el Consejo Directivo.
- Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyen. La legislación escolar, la filosofía, guía y demás normativas de la institución.
- Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para el mejoramiento del PEIC.
- Promover actividades de beneficio social que vinculen a la Unidad Superior con la comunidad local.



- Es funcionario de la administración con directa responsabilidad en la conducta y marcha de la Unidad Superior.
- Es intérprete y motor de la orientación cristiano – educativa, comunitaria y social del centro y como tal asume responsabilidades y decisiones inherentes al cargo.
- Las licencias, permisos y salidas de la Unidad Superior son de su atribución. Así como la sanción por actos de indisciplina e inasistencia a actos especiales.
- Con el Consejo del equipo orientador decide sobre la admisión o expulsión definitiva de estudiantes.
- La admisión y cese de docentes y personal administrativo será de su responsabilidad de acuerdo con el Consejo Directivo.

Sub – Director:

- Es directo responsable de la coordinación administrativa y pedagógica.
- Suple al Director General en ausencia del mismo.

Docentes:

- Es agente animador y promotor responsable y comprometido del desarrollo integral del educando.



- Debe asistir con obligatoriedad a todos los actos académicos y sociales que exigen su presencia.
- Participa activamente en la planificación, administración y gestión económica de la comunidad.
- Todo docente es orientador y consejero del estudiantado en general, no puede negarse a ser consejero del curso.

Psicólogo (a):

- Elaborar y aplicar convenientemente y técnicamente las fichas psicopedagógicas y sociales de los alumnos.
- Estudiar y tratar casos específicos de los estudiantes y otros miembros de la CEA.
- Aplicar pruebas de técnicas psicotécnicas de ingreso a estudiantes nuevos.
- Aplicar test psicométricos de orientación vocacional a los estudiantes.

Trabajadora Social

- Estudiar e investigar las solicitudes de postulantes a becas de estudio que otorga la Unidad Educativa para su correspondiente aprobación por la Dirección.



Contador General

- Elaboración de comprobantes contables, planillas de sueldos y papeletas de pago.
- Certificar los años de servicio y aportes a las agencias de seguro.
- Registrar el movimiento económico de la unidad educativa mediante el libro de caja.
- Elaborar contratos de trabajo del personal.
- Realizar arqueos de caja en forma periódica.
- Revisar y controlar los activos fijos.
- Controlar el cobro de mensualidades y la relación de clientes morosos.
- Elaborar el presupuesto anual de la unidad educativa.
- Elaboración de los estados financieros para las autoridades de la unidad educativa cuando estas lo requieran.
- Llenado y pago de formularios de impuestos al Servicio Nacional de Impuestos.
- Llenado de libros de compras y ventas IVA.

Cajera:

- Cobro de mensualidades.



- Manejo de libro diario de ingresos y egresos.
- Elaborar estado de deudores morosos.

Secretaria:

- Es responsable de la elaboración y cuidado de documentos.
- Se ocupa de la correspondencia y emisión de documentos solicitados por los PP.FF., docentes, estudiantes y que sean de necesidad y utilidad común.
- Apoya directamente a las direcciones en el quehacer administrativo.
- Otorga certificados de notas estudiantiles con el visto bueno de la dirección.
- Coordina su trabajo con el responsable de sistemas en la elaboración de listas, verificación de notas, elaboración y entrega de notas de promoción, estadísticas, boletines, centralizadores a la Dirección Distrital de Educación.
- **Responsable de sistemas:**
- Instala y maneja el software para la institución.
- Imprime documentos requeridos por las autoridades educativas.

Regentes:

- Son responsables del cumplimiento de labores de maestros y estudiantes.
- Tiene bajo sus órdenes a los porteros y personal de limpieza.



- Está bajo su control de medios y materiales didácticos.

Médicos:

- Efectúa exámenes clínicos a los estudiantes durante el año académico, para conocer su estado de salud.
- Los casos anómalos deberán ser tratados con especial cuidado en acción conjunta con PP. FF. y la Administración.
- Confeccionará la ficha médica del estudiante.
- Debe dar charlas de salud e higiene a la comunidad.
- Prestará atención profesional a los miembros del personal en horarios convenidos.

Bibliotecario:

- Informará sobre la existencia de material bibliográfico cuando así lo requieran los miembros de la comunidad.
- Prestará informe periódico sobre la asistencia y comportamiento de los estudiantes en la biblioteca.
- Presentará sugerencias para la adquisición de material bibliográfico de actualidad y conforme a las necesidades.
- Administrará el uso del servicio de internet.



Personal de servicio:

- Cuidado y control en el ingreso.
- Mantenimiento de ambientes.
- Aseo y limpieza de todos los ambientes.
- Prestan ayuda oportuna a todos los miembros de la comunidad.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO IV
MARCO TEÓRICO



CAPITULO IV

MARCO TEÓRICO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 ¿QUÉ ES UN CUADRO De MANDO INTEGRAL?

El primer Cuadro de Mando Integral fue introducido por David Kaplan y Robert Norton, 1992, tras la realización de un estudio sobre doce empresas. Estos autores afirmaban que las medidas o los indicadores financieros no eran suficientes para conocer el estado o funcionamiento de una compañía. Para complementar el énfasis tradicional en corto plazo implícito en el ámbito financiero (Kaplan and Norton, 1992). Kaplan and Norton introdujeron tres categorías adicionales que resaltaban aspectos no financieros. Estas son: La satisfacción del cliente, el proceso interno del negocio y el aprendizaje y crecimiento. Estos autores pensaron en estas tres categorías adicionales como medidores del funcionamiento presente y futuro de la compañía, mientras que la perspectiva financiera representa la última perspectiva.

EL **Cuadro de Mando Integral** mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- a) **La financiera:** Vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la Empresa. Sirve de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.



- b) **Los Clientes:** Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor

Se orientan a los clientes y mercados evaluando las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias y traduce la estrategia y visión en objetivos sobre los clientes y segmentos, siendo estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

- c) **Los procesos internos:** Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (Innovación, operación, servicio post-venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

- d) **El aprendizaje y crecimiento:** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal, se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

EL **Cuadro de Mando Integral** no es una planilla o modelo estándar que se pueda aplicar a todos los negocios en general. Cada unidad de negocio debe adaptar su **Cuadro de Mando Integral** a los requisitos particulares de su misión, estrategia, tecnología y cultura, un factor clave para el éxito de esta herramienta es su transparencia y manejabilidad, a partir de 15 ó 20 indicadores o medidores, un



observador deben poder determinar el funcionamiento de la unidad de negocio (Kaplan and Norton, 1993).

El **Cuadro de Mando Integral** fomenta que las medidas financieras no financieras deben ser una parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización, traduciendo la misión de la estrategia de la unidad de negocio a objetivos y a medidas tangibles.

EL **Cuadro De Mando Integral** utiliza indicadores y medidas para comunicar e informar a los empleados sobre la trayectoria actual y futura de la organización. (Kaplan and Norton, 1999b).

Sin embargo el uso de excesivos controles puede conducir también a la resistencia u oposición de los empleados. Las medidas de funcionamiento deben ser completas, medibles y controlables. Si uno de estos criterios no se cumple, los medidores no se vincularán a las operaciones diarias de los empleados (Indamar S. Noorein et al. 2000).

Las compañías no son receptivas al cambio, ya que a los empleados no les agrada ser controlados ni evaluados; asimismo el **Cuadro de Mando Integral** requiere que los responsables de las distintas áreas que son receptoras de gran parte de la información distribuyan la misma a los niveles más bajos de la organización (Schatz Willie, 2000)

Los sistemas de medición de una organización afectan con gran incidencia al comportamiento del personal propio y de los clientes. Si las empresas tienen como



objetivo su supervivencia y la mejora continua, deben utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Según Kaplan y Norton las utilidades de un **Cuadro de Mando Integral** son las siguientes:

- ✓ Clasificar y poner al día la estrategia.
- ✓ Comunicar las estrategias dentro de la compañía.
- ✓ Vincular los objetivos a los presupuestos a largo plazo.
- ✓ Conducir las revisiones del funcionamiento orientadas a mejorar la estrategia.

La visión institucional ha sido reajustada y mejorada en la medida en que se fueron tomando más elementos de juicio. La visión responde a las cuestiones como: ¿Hacia dónde se quiere ir?, ¿Qué se desea?

La misión que se establece para el desarrollo curricular responde a las cuestiones: ¿Qué se hace hasta hoy?, ¿Qué debiera haberse hecho hasta hoy?, ¿Que se debe hacer?

Por tanto el **Cuadro de Mando Integral** es un sistema de gestión, un instrumento que contiene la información precisa y oportuna que permite comprender los objetivos y métodos de la organización para competir en entornos complejos favoreciendo el cambio. “Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto



de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.¹

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de actuación”.²

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen cuadro de mando integral debe contar la historia de su estrategia, es decir debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se requiere destacar que el **Cuadro de Mando Integral** es más que una lista de indicadores agrupada en financieros y no financieros o separada en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos y metas determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

La información que suministra el cuadro de mando debe ser:

- ✓ Necesaria
- ✓ Reciente
- ✓ Fiable

¹ Kaplan, Robert, NORTON, David, “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Pág. 14

² Idem., Pág. 37



- ✓ Lo más sistematizada posible
- ✓ Capaz de inducir a la toma de decisiones

Como herramienta de control, facilita la evaluación de la marcha de los aspectos claves de la empresa para la toma de decisiones oportunas en pos de corregir los desvíos que impidan el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

Por lo tanto el **Cuadro de Mando General**, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación.

4.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El **Cuadro de Mando Integral** incluye medidas financieras y no financieras, medidas referidas al corto y largo plazo así como también aquellas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura. Todas las medidas que se incluyen deben responder a relaciones causa y efecto en cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente. Los indicadores financieros y no financieros son utilizados para el *feedback* o retroalimentación y también para el control táctico de sus operaciones de corto plazo.

Los objetivos y las medidas del **Cuadro de Mando Integral** provienen de un proceso de generación de la estrategia y objetivos de la empresa o unidad de negocio. A partir de los objetivos estratégicos formulados en cada perspectiva se desarrollan indicadores. Los indicadores deben ser equilibrados entre los agentes externos: Dueños y clientes y los internos correspondientes a los procesos críticos del negocio, innovación, formación y crecimiento. Todos los objetivos y medidas del **Cuadro de Mando Integral** deben provenir de la traducción de la visión y la estrategia



constituyendo éste el primer paso clave para armar el **Cuadro de Mando Integral**. Por otro lado el **Cuadro de Mando Integral**, se basa en una serie de relaciones causa-efecto, derivadas de la estrategia.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPITULO V
MOTIVOS PARA QUE UNA EMPRESA IMPLANTE EL CUADRO
DE MANDO



CAPÍTULO V

MOTIVOS PARA QUE UNA EMPRESA IMPLANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral no es solo una herramienta, sino que se trata de un sistema de gestión que posibilita la comunicación e información para el alineamiento de todos los sectores con la MISIÓN de la empresa.

5.1 COMPONENTES BÁSICOS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- a) Una cadena de relaciones de causa-efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- b) Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio, sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través del cuadro de perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en LOGROS FINANCIEROS que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus dueños.
- c) Un balance de indicadores de resultados (Efecto) e indicadores guía (Causa): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan hacer bien para cumplir con el objetivo.



Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o propician el logro del objetivo principal. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la Estrategia del Negocio.

- d) Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: La medición motiva determinados comportamientos, asociaciones tanto en el logro como a la comunicación de los resultados de la organización, de equipo e individuales. De ahí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- e) Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la Empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresando a través de indicadores.
- f) Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio sobre un acuerdo de cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.



5.2 PERSPECTIVAS

El **Cuadro de Mando Integral** mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas equilibradas:

- a) La Financiera: Vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la Empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. En el presente trabajo, se ha de:
- b) Los Clientes: Identifica los segmentos de cliente mercado donde va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados, evaluando las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias y traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos, siendo estos los que definen los procesos de marketing operaciones, logística, productos y servicios.
- c) Procesos internos: Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (Innovación, operación, servicio post venta).

Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

- d) El aprendizaje y crecimiento: Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas.



La actuación del personal, se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la Empresa. Se miden las capacidades de los empleados y las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Las cuatro perspectivas de **Cuadro de Mando Integral** permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.³ Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las medidas financieras son adecuadas pero no suficientes para guiar y evaluar la trayectoria de la organización a través de los entornos competitivos.

“Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo, especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro”.⁴

Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una ESTRATEGIA INTEGRADA.

³ Kaplan, Robert, NORTON, Davis, “ELCUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Pág.39

⁴ Kaplan, Robert, NORTON, Davis, “ELCUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Pág.35



5.3 RELACIONES CAUSA – EFECTO

Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es beneficio económico, la secuencia es:

- a) Financiero (Obtener beneficio)
- b) Cliente (Satisfaciendo la necesidad de los clientes)
- c) Procesos internos (A través de la capacidad de generar valor)
- d) Crecimiento y aprendizaje (Mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas).

Las organizaciones sin fines de lucro presentan la siguiente situación:

- a) Cliente (Cumplir las obligaciones que tiene hacia la comunidad).
- b) Procesos internos (Siendo capaz de proveer sus servicios).
- c) Financiero (Asegurando la obtención de fondos y priorización del uso de los recursos financieros).
- d) Crecimiento y aprendizaje: (Teniendo conocimiento adecuado y herramientas necesarias).

Perspectivas a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un **Cuadro de Mando Integral**, sin excepción.



Todos y cada uno de los indicadores seleccionados para un **Cuadro de Mando Integral** debe ser un elemento en una cadena de relaciones de CAUSA-EFECTO, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a toda organización.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO VI
CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS



CAPÍTULO VI

CREACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS

Mapa estratégico, es una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Proporciona las bases para diseñar un **Cuadro de Mando Integral** que es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.⁵

Uno de los pasos necesarios para la preparación de un **Cuadro de Mando Integral** es el desarrollo de un Mapa Estratégico que deje explícita la estrategia de la organización, de manera coherente, integrada y sistemática, proporcionando la base para que el sistema de gestión pueda aplicarla de manera rápida y eficaz.

Las oportunidades de crear valor en la actualidad están pasando de la gestión de activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización, relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos de datos y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. El mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permita describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

Las relaciones CAUSA – EFECTO del mapa estratégico, así como los indicadores objetivos e iniciativas del cuadro de mando, forman la ESTRATEGIA.

⁵ Kaplan, Robert, NORTON, Davis, “COMO UTILIZAR ELCUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Pág.17



“La estrategia es un paso de un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los centrales”⁶.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo estén alineados y vinculados a la estrategia. Debe además ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementar y obtener información o retroalimentación sobre ella.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales.



⁶ Kaplan, Robert, NORTON, Davis, “COMO UTILIZAR ELCUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Pág.82



Los resultados estratégicos implican dueños satisfechos, clientes encantados, procesos efectivos, personal motivado y preparado.

La visión y la Estrategia son complementos esenciales. La estrategia define las direcciones y prioridades generales. Los mapas estratégicos y el **Cuadro de Mando Integral** proporcionan las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales, en hipótesis, objetivos indicadores y metas específicas.

La esencia de la estrategia es llevar a cabo las actividades de forma diferente a la de los competidores para proporcionar un valor único para sus clientes. Esto requiere separar las actividades que actúan como inductores de los resultados deseados.

Los objetivos financieros y relacionados con los clientes son resultados deseados que no explican como alcanzarlos. Los procesos internos definen las actividades necesarias para crear la proposición de valor para el cliente y la diferenciación que se busca así como los resultados financieros deseados.

6.1 PRINCIPIOS DE LOS RESULTADOS BASADOS EN LA ESTRATEGIA

Una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los recursos limitados de la organización, puede producir espectaculares resultados.

Kaplan y Norton en su obra “**Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**”, destacan algunos principios comunes de las organizaciones basadas en la estrategia, las que se enumera a continuación:



6.1.1 **TRADUCIR LA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS**

Para ello la organización debe capitalizar las capacidades y los activos (Tangibles e intangibles) existentes en la organización y que estaban escondidos. **El Cuadro de Mando Integral**, permite combinar unos ingredientes ya existentes para crear valor a largo plazo para clientes y segmentos del mercado elegidos. **El Cuadro de Mando Integral** proporciona un marco que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se pueda describir.

6.1.2 **ALINEAR LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA**

Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben ser conectadas e integradas. Los directivos deben sustituir las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan un mensaje y unas prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y muy dispersas entre sí. Las unidades de negocio y las de servicios compartidos quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas objetivos comunes que aparecen en sus **Cuadros de Mando Integral**.

6.1.3 **HACER QUE LA ESTRATEGIA SEA EL TRABAJO DIARIO DE TODO EL MUNDO**

Todos los empleados deben comprender la estrategia y realizar su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. Se debe comunicar desde arriba hacia abajo. La organización debe hacer esfuerzos concentrados para formar a sus empleados en todos los componentes de la estrategia y extienden su demanda de más conocimientos e información sobre los indicadores del CUADRO DE MANDO.



6.1.4 HACER DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO

El proceso para gestionar la estrategia integra la gestión táctica y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.

6.1.5 MOVILIZAR EL CAMBIO MEDIANTE EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

La condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización, un trabajo en equipo para coordinarlas.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO VII
MARCO PRÁCTICO



CAPITULO VII

MARCO PRÁCTICO

7.1 ASPECTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1.1 TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación está orientada hacia la detección y solución de problemas relacionados con la obtención de información respecto al control de gestión de una institución educativa, por lo tanto la investigación es de tipo correlacional – causal.

7.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio tendrá carácter transaccional correlacional porque ha de describir e indagar la incidencia en que se manifiestan la variable control de gestión como implantación del cuadro de mando integral y su incidencia en la gestión administrativa de la institución.

7.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

El presente estudio tomará en cuenta a toda la comunidad de la Unidad Educativa Superior, la cual está compuesta por:

- ✓ Estudiantes
- ✓ Padres de familia
- ✓ Docentes
- ✓ Administrativos y de servicio
- ✓ Director General y Sub Director



7.4 DETERMINACIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

“Diagrama de Gantt – Cronograma de trabajo

Para el presente caso, se ha elaborado el siguiente Diagrama de Gantt:

DIAGRAMA DE GANTT		
Proyecto	Cuadro de Mando integral "Unidad Educativa Superior"	
	Unidades de tiempo	Semanas
	Fecha de inicio	Marzo 2013

Actividad	Nombre	Duración en semanas	Duración en días	Actividad precedente	Inicio	Final
A	Planteamiento del problema	2	14		mar-13	mar-13
B	Revisión documental	3	21	A	abr-13	may-13
C	Elaboración del perfil	2	14	B	may-13	jun-13
D	Aprobación del perfil	1	7	C	jun-13	jun-13
E	Presentación perfil carrera	1	7	D	jun-13	jul-13
F	Nueva revisión documentos	5	35	C	jun-13	jul-13
G	Trabajo de campo	2	14	E	jul-13	jul-13
H	Búsqueda de información	3	21	E	jul-13	jul-13
I	Procesamiento de información	6	42	C	ago-13	sep-13
J	Redacción del trabajo	6	42	C	ago-13	sep-13
K	Revisión por el tutor	1	7	J	sep-13	oct-13
L	Modificaciones de observaciones	1	7	K	oct-13	oct-13
M	Conclusión y recomendaciones	1	2	L	oct-13	oct-13
N	Redacción de introducción	1	7	L	oct-13	oct-13
O	Elaboración bibliografía	1	7	N	oct-13	oct-13
P	Impresión final	1	7	O	oct-13	nov-13

7.5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

De los numerosos procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema que ocupa la presente investigación, emplearemos:

- ✓ Análisis FODA
- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuestas
- ✓ Cuestionarios



7.5.1 ANÁLISIS FODA

En el cual participarán los trabajadores de la Unidad Educativa Superior para determinar y analizar las relaciones entre las fortalezas y oportunidades versus las debilidades y amenazas que darán como resultado la propuesta de líneas de acción a seguir.

7.5.2 ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

Los directores, docentes, personal administrativo y de servicios (En su totalidad) y estudiantes y padres de familia (Por muestreo) de la comunidad darán información acerca de la percepción que tiene cada sector de la calidad de servicio educativo que brinda la unidad.

7.5.3 CUESTIONARIOS

Dirigidos a recabar información acerca de las perspectivas que componen el CUADRO DE MANDO INTEGRAL propuesto en el presente trabajo, serán aplicados a todos los trabajadores de la institución.

7.5.4 ENCUESTAS

Que darán información acerca de la expectativa de los clientes en cuanto al servicio educativo y serán aplicados a una muestra representativa de la población estudiantil y de padres de familia

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO VIII
ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA



CAPITULO VIII

ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

El presente trabajo está dirigido a tener un control eficiente de la gestión en la Unidad Educativa Superior tomando en cuenta los aspectos financieros y no financieros de la institución, comprendiendo las cuatro perspectivas indicadas por Kaplan y Norton y, adecuadas al presente estudio.

- ✓ Clientes – Comunidad
- ✓ Financiera
- ✓ Procesos internos
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento

8.1 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez realizado el diagnóstico de los recursos, procesos y resultados en la unidad mediante encuestas, entrevistas y cuestionarios a los componentes de la comunidad educativa se evidencia que:

- Los estudiantes se toman la libertad de cometer actos de indisciplina dentro y fuera de las aulas, situación que repercute en detrimento del aprovechamiento académico, sin que existan instancias disciplinarias y correctivas adecuadas.
- Los padres de familia según la información recolectada hacen hincapié en el maltrato que reciben por parte de algunos trabajadores.



- El período de trabajo de cada Director General no permite que este logre tener suficiente conocimiento de la situación global de la institución y los procesos que en ella se dan.
- Respecto de los ingresos y de acuerdo al reporte de cobro de pensiones se evidencia un incremento en la mora con relación a gestiones anteriores. De igual forma las inversiones se ven afectadas por la política de sacrificar lo importante por lo urgente.
- Si bien en el proceso de planificación se detecta la necesidad de contar con talleres de fortalecimiento tanto a docentes como a administrativos en ciertas áreas. Se nota que los mismos son impartidos improvisadamente y no cuentan con el correspondiente seguimiento.

8.2 CONSTATAción DEL PROBLEMA INVESTIGADO

Al contar con una mejor herramienta de control de gestión e información, los recursos económicos son empleados eficientemente y se ha logrado el cuidado de la infraestructura física del establecimiento ofreciendo mejores espacios de estudio y recreación.

Asimismo los padres de familia perciben un mejoramiento gradual en la disciplina y formación académica de los estudiantes, constatando que la inversión realizada rinde frutos.



Al tener un mejor instrumento de gestión de control, se han identificado las falencias y beneficios con lo cual la Unidad ha mejorado la calidad de su oferta educativa, poniéndose a la vanguardia de sus pares en el entorno educativo en que desenvuelve sus operaciones.

Un mejor control de gestión aporta la información necesaria para la toma de decisiones tendientes a mejorar la oferta educativa a los clientes.

El reporte que arroja el control en la perspectiva financiera ha sistematizado la mejor inversión de recursos y la otorgación de becas de manera más eficiente. De igual manera, la distribución de recursos ahora tiene una base científica lo que garantiza la mejor administración de los beneficios.

El trabajo del departamento de psicología cuenta con la información pertinente que permite el seguimiento y solución de casos problema elevando así la oferta de formación integral a los estudiantes.

Respecto al trabajo docente, el CUADRO DE MANDO INTEGRAL dio la información necesaria y suficiente para un mejor empleo de recursos didácticos y el avance de materia en cada asignatura está controlado por las direcciones y los ajustes necesarios se realizan de manera pertinente.

La implantación de un CUADRO DE MANDO INTEGRAL permite un control directo y oportuno para el Departamento Administrativo – Financiero haciendo que el trabajo del investigador en la institución se facilite ya que aporta información y control necesarios y suficientes para un mejor asesoramiento a la Dirección General en la toma de decisiones tomando en cuenta las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CAPÍTULO IX
PROPUESTA



CAPÍTULO IX

PROPUESTA

La implantación del cuadro de mando integral, al ser este una herramienta de Control Gerencial, nos va a permitir tener un conocimiento general de todo lo relacionado al tema educativo (Avance de materia) y rendimiento académico. Como un control de la parte económica.

Se contará mediante el empleo de indicadores, con un panorama más amplio de la comunidad lo que nos permitirá tomar decisiones más acertadas que vayan en beneficio de todos.

9.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Realizar un diagnóstico de los recursos, procesos y resultados de la Unidad.

Identificar las perspectivas que componen la gestión administrativa de la Unidad.

Seleccionar los indicadores que determinan las perspectivas de la gestión administrativa.

Implantar un cuadro de mando integral que permita tener información y el control de gestión permanente.

9.2 ALCANCES DE LA PROPUESTA

El presente estudio ha de mejorar e integrar los sistemas de información y control en las áreas de:



- ✓ Servicio a estudiantes y padres de familia.
- ✓ Captación e inversión de recursos financieros.
- ✓ Detección de fallas y aciertos en los procesos internos.
- ✓ Fortalecimiento laboral

Todas estas áreas servirán para una gestión exitosa en la **Unidad Educativa Superior**

9.3 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

9.3.1 DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

Situación actual y tendencias de las instituciones educativas en el país.

Las unidades superiores tienden a expandirse para convertirse en opciones para los padres de familia. Es así que algunos comenzaron a contar con los ciclos especializados de informática y de esta manera captar la mayor cantidad de estudiantes, pero esto les genera mayores costos.

También se debe tomar en cuenta que se han producido cambios de modalidad de los planes pedagógicos y la metodología de enseñanza en las aulas, siendo más participativo por parte de los estudiantes y convirtiéndose el docente en guía y orientador en el proceso educativo.

El presente estudio basa sus aseveraciones en la información que arrojan los métodos de investigación aplicados en la Unidad.



9.4 ANÁLISIS FODA

9.4.1 FORTALEZAS

- Ubicación (F1): Se cuenta con una ubicación estratégica en función al mercado objetivo. Dicho lugar se encuentra en una alta densidad de población con alto poder adquisitivo.
- Instalaciones espacios amplios (F2): Las instalaciones son amplias con relación al promedio de las demás instituciones educativas: Pero no abastece al requerimiento de su población estudiantil. Se cuenta con una arquitectura de alta calidad y una muy buena imagen.
- Precio competitivo (F3): El importe de las pensiones es único para todos los ciclos y muy accesible para ambos turnos.
- Propietarios de las instalaciones (F4): El ser la Iglesia propietario de las instalaciones permita un ahorro de costo en el ámbito competitivo, también existe la factibilidad de mejorar y ampliar las instalaciones. Es el principal activo que posee la institución.
- Innovación en procesos pedagógicos (F5): En este aspecto se hace notar la aplicación de nuevos métodos educativos, De un proceso donde se prioriza la personalización del estudiante y la participación de los padres de familia. Se trabaja con dinámicas de grupos de estudiantes y con una metodología de seguimiento, tomando en cuenta los logros y dificultades en el aprendizaje.



- Seguridad (F6): Se cuenta con personal que cuida el ingreso y salida de los estudiantes de todos los niveles, dando cierto grado de confianza a los padres de familia.

9.4.2 DEBILIDADES

- Subutilización de espacios e instalaciones (D1): En el turno de la tarde se cuenta con una gran cantidad de aulas que no están siendo utilizadas; perjudicando la productividad de los activos.

Esta subutilización se da en dos dimensiones; una espacial y otra temporal. Esto significa que las instalaciones cuando se usan no están al 100% ocupadas y no se utilizan al 100% del tiempo disponible. Lo que termina dando una muy baja rentabilidad frente a la inversión, considerando la inversión, como el valor de la propiedad.

- Comunicación y publicidad (D2): El plan de comunicación y publicidad que se tiene no es permanente ni eficiente, ya que se recurre al mismo sólo al inicio de cada gestión escolar.
- Falta de alianzas estratégicas (D3): No se cuenta con ningún tipo de alianza estratégica con establecimientos educativos de enseñanza escolar, que podría potenciar el servicio brindado y motivar la captación de nuevos clientes.



9.4.3 AMENAZAS

- Inseguridad (A1): La creciente inseguridad ciudadana existente en los alrededores de la Unidad Educativa Superior genera desconfianza en los padres de familia y hace que busquen mayor seguridad en otros establecimientos.
- Viajes y mudanzas (A2): Lo que está ocurriendo por la actual situación que muchos padres que se han quedado sin trabajo o que no ven perspectivas positivas en el país, están emigrando hacia otros países o barrios periféricos de la misma ciudad.
- Nuevas reglamentaciones del gobierno (A3): Con el cambio de gobiernos y de autoridades educativas es posible que se produzcan cambios, en los diseños curriculares, que requieran recapitaciones y cambios costosos. También puede generar mayor exigencia en los distintos ámbitos: Financieros, administrativos y pedagógicos, perjudicando la gestión educativa.
- Situación económica desfavorable (A4): La situación actual que vive el país hace que el estado socioeconómico de mucha personas esté cambiando y sobre todo, en personas de nuestro mercado objetivo que pertenecen a la clase media y con un nivel de vida ajustado que al quedarse sin ingresos y sin perspectivas de conseguirlos no saben cómo enfrentar las responsabilidades y compromisos asumidos. Lo que deriva en que al haber incrementos en las pensiones de la Unidad Educativa Superior, algunos padres de familia, busquen unidades educativas más económicas.



9.4.4 OPORTUNIDADES

- Apertura de nuevas carreras en la tarde (01): y de esta manera hacer uso eficiente de las aulas vacías que se tiene.
- Cierre de Unidades Educativas (02): La situación socioeconómica por la que está atravesando el país, puede provocar que muchas instituciones cierren sus puertas y existan posibilidades y oportunidades de crecimiento y expansión.
- Nuevas reglamentaciones (03): Todo nuevo gobierno trae consigo un cambio importante para la gestión educativa, se debe estar atento a estos cambios y aplicarlos en beneficio de la institución.
- Nuevas técnicas pedagógicas (04): En el ámbito internacional se dedican constantemente al estudio e investigación de nuevas estrategias para un mejor aprendizaje o para identificar las fortalezas de los estudiantes y explotarlas mejor. En Bolivia existen muy pocos espacios de investigación educativa y no cubren las necesidades nacionales; las universidades pedagógicas aún no cumplen plenamente sus objetivos y la aplicación de nuevas teorías educativas se dan con bastante retraso.
- Motivación mediante incentivos para docentes (05): En el sistema fiscal, los docentes tienen bastantes bonos que, de cierta manera, compensan los salarios bajos que perciben.



9.5 ESTRATEGIAS COMBINADAS

Utilizaremos la herramienta desarrollada por Fred David de la matriz de estrategias combinadas basadas en el análisis FODA. Las combinaciones propuestas son cuatro:

- Debilidades oportunidades: Donde el objetivo es mejorando las debilidades internas y así tomar ventaja de las oportunidades externas.
- Fortalezas oportunidades: En este punto se plantea tomar ventaja de las fortalezas internas para potenciar las oportunidades externas.
- Fortalezas amenazas: En esta combinación se pueden utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las posibles amenazas externas.
- Debilidades amenazas: Esta es la peor situación, de la que uno tiene que estar prevenido y prepararse para desarrollar tácticas defensivas.

Luego de esta breve descripción de la herramienta a utilizar comenzaremos con el análisis específico.

9.5.1 DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

Debilidad: Subutilización de espacios (D1)

Oportunidad: Crear nivel secundario de la tarde (O1)



Estrategia sugerida (D01)

- Al comenzar a tomar una política proactiva desde la Dirección de turno, considerando el espacio disponible sin utilizar que hay en la propiedad, se podría conseguir diversificar los ingresos y mejorar el uso de los activos desarrollando nuevos servicios relacionados.

Debilidad: Comunicación y publicidad (D2)

Oportunidad: Cierre de Unidades Educativas Superiores (O2)

Estrategia sugerida (DO2)

- Desarrollar un plan de comunicación y promoción orientado a la captación de la demanda insatisfecha por el cierre de otras unidades, explorando los motivos por los que han cerrado.

Debilidad: Falta de alianzas estratégicas (D3)

Oportunidad: Nuevas reglamentaciones y nuevas técnicas pedagógicas.

Estrategia sugerida (D3-O3,O4)

- Desarrollar un plan de selección, formación y evaluación de los docentes para estar de acorde a los lineamientos, de las últimas reglamentaciones y avances pedagógicos para favorecer el mejoramiento, atrayendo, desarrollando y reteniendo el personal con alto potencial y mantenerse en la cima de la innovación.



9.5.2 FORTALEZAS-OPORTUNIDADES

Fortalezas: Ubicación preferencial, espacios disponibles, precios competitivos, dueño de la propiedad, innovación pedagógica y seguridad (F1, F2, F3, F4, F5, F6).

Oportunidad: Cierre de Unidades y nuevas técnicas pedagógicas (O2, O4)

Estrategia sugerida (FO1)

- Desarrollar un plan de comunicación donde se explote los diferenciales con los que cuenta la Unidad y que influyen sobre todo en las oportunidades que se producen cuando cierran otras instituciones educativas de los alrededores, dado que por lo general cierran por ser débiles en algunas de las fortalezas.

Fortalezas: Innovación pedagógica (F5)

Oportunidad

Estrategia sugerida (FO2)

- Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances, técnicas pedagógicas así como la actualización de la infraestructura pedagógica de todos los niveles y de gestión de recursos (Humanos y financieros) para fortalecer el posicionamiento de la Unidad Educativa Superior. Mejora continua implica que se deberá tener establecido procedimientos para la implantación, seguimiento y control con retroalimentación.

Fortalezas: Ubicación preferencial y espacios disponibles (F1, F2)



Oportunidad: Crear nivel secundario en la tarde (O1)

Estrategia sugerida (FO3)

- Ampliar los servicios educativos del nivel secundario en el turno de la tarde aprovechando la ubicación preferencial en un área donde se encuentra un segmento importante de estudiantes postulantes a ingresar, considerando también que se tiene espacio disponible para el desarrollo de esta nueva actividad.

9.5.3 FORTALEZAS – AMENAZAS

Fortalezas: Precios competitivos, dueño de la propiedad y seguridad (F3, F4, F6)

Amenazas: Inseguridad y situación económica desfavorable (A1, A4)

Estrategia sugerida (FA1)

- Contribuir al posicionamiento de la imagen de marca contemplando que los precios son muy competitivos para la zona, que al ser dueño de la propiedad no hay grandes riesgos financieros y que se cuenta con la seguridad acorde a los momentos que se están viviendo.

9.5.4 DEBILIDADES – AMENAZAS

- Debilidades: Falta de alianzas estratégicas (D3)
- Amenazas: Viajes y mudanzas (Emigración) (D3)



Estrategia sugerida: (DA1)

- Se debería establecer alianzas estratégicas con establecimientos de enseñanza superior que se encuentran en la zona para darles continuidad a la educación de los estudiantes. Esta estrategia está en línea con la de incrementar el valor para los clientes (Familias).

9.6 ANÁLISIS PORTER DEL GRUPO ESTRATÉGICO

9.6.1 CLIENTES

a) Definición y alcance

Los clientes de este sector están compuestos por distintas clases sociales y por lo general, se encuentran económica mente activos, varios son profesionales (El papá, la mamá o ambos) y tienen un trabajo a tiempo completo.

Existen personas que influyen y participan indirectamente en el rol de clientes como ser los abuelos, hermanos, tíos y amigos.

Toda persona que no sean los padres y que lleven o busquen a los niños de primaria inferior, es considerado un cliente en cuanto puede manifestar el estado de ánimo del mismo al ingreso o salida del establecimiento.

Desde su ingreso, los jóvenes son clientes, pero su participación se incrementa luego del primer grado dado que recién comienzan a comunicarse.

En resumen tenemos lo siguiente:



- ✓ Padres
- ✓ Familiares y
- ✓ Estudiantes
- ✓ Gobierno

b) Necesidades

Con relación a la demanda y la necesidad, recordemos que la urbanización los peligros y los cambios en la estructura familiar traen consigo la necesidad de un lugar donde obtener conocimientos, la necesidad de cuidado y la necesidad de socialización del estudiante.

Las necesidades económicas y culturales generan un aumento de la ocupación de los padres, puesto que en la mayoría de los casos, ambos salen a trabajar.

La demanda de plazas nuevas se las recepciona, mediante una solicitud de ingreso y de acuerdo al espacio de que se disponga, previo un examen de conocimientos, en el mes de noviembre.

Tal demanda es para los distintos cursos y ciclos.

c) Factores de elección

El proceso de elección por lo general está dado por la madre, es ella quien a partir de una recomendación basada en la calidad de enseñanza que brinda la Unidad Educativa Superior, influye sobre la decisión a tomar, siendo éste el primer factor de recomendación.



El segundo factor importante de decisión es la cercanía dado que al tener que movilizarse el estudiante en un círculo cercano a su domicilio, evita el retraso en su llegada al establecimiento, pero se debe tener en cuenta que al contar con un servicio de movilidad, muchos de nuestros estudiantes vienen de zonas alejadas y de la ciudad del alto.

Otro factor de decisión que influye en el momento de decisión que tiene el padre es: La infraestructura, los horarios, los docentes, las demás actividades y la forma de trabajo (Pedagogía, métodos de enseñanza, etc.)

El costo de pensiones es un factor importante que influye en la elección, pero no es el que se considera en primer lugar. Puede llegar a decidir en ciertos segmentos de personas donde lo económico es limitante (Clase media baja y baja), pero no es determinante para la clase media y media alta.

d) Poder negociador

El poder negociador de los padres es bajo individualmente (Como Familia). Cuando se agrupan con el resto de los padres de una clase o curso, el poder negociador sube abrumadoramente, con relación a temas como ser servicios, seguridad, calidad de maestra, servicios generales, etc. Y esto hace que afecte la rentabilidad negativamente a corto plazo pero a largo plazo es beneficioso porque aporta para la satisfacción del cliente.

Los familiares no tienen poder de negociación directamente, pero sí influyen en los padres y estudiantes, dependiendo de cada caso en particular.



Los estudiantes tienen un poder de negociación relativo, recordemos que su participación se incrementa luego de superar

El gobierno tiene un alto poder de negociación, dado que puede hacer que el establecimiento se cierre o multar por incumplimiento a normativas. Además, es quien determina el nivel salarial de los trabajadores y el porcentaje de incremento que debe existir en las pensiones con relación a la gestión anterior, por lo que tiene un alto impacto en los ingresos y egresos.

9.6.2. PROVEEDORES

En este punto se ha incorporado tanto a los proveedores como a los trabajadores, dado que ambos tienen acuerdos contractuales con la Unidad Educativa Superior, por lo que se considerarán en el mismo punto.

Los trabajadores son un punto clave de la Unidad Educativa Superior. La cantidad de personal depende del tamaño de la institución.

Encontramos dos grupos:

I. Personal docente

Direcciones: El director general es designado por un período de tres años, que puede ser prorrogable después de una evaluación académica y de gestión que realiza la comunidad.

Su capacidad de negociación es alta. Es la persona que arma la estructura y la que tiene la representación ante todos.



Lo que puede impactar en gran forma sobre los ingresos.

Sub – Director: Las direcciones de turno deben ser desempeñadas por docentes con título académico que los habilite como tales, tiene la responsabilidad de llevar a cabo el Proyecto Educativo Institucional Católico (PEIC) y realizar la coordinación pedagógica de la Unidad Educativa Superior con los docentes. También tienen que dar la información sobre la institución a los prospectos que vengan a consultar, debiendo tener al día la documentación requerida por la supervisión gubernamental.

Su poder de negociación es alto con respecto a la comunidad, dado que maneja información crítica de la Unidad Educativa Superior.

Docentes.- Deben poseer título académico profesional que garantice su formación y calidad de tal.

Funciones:

- ✓ Estimular y orientar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- ✓ Sistematizar experiencias
- ✓ Ayudar con las dificultades que puedan presentar los estudiantes
- ✓ Establecer los trabajos en grupo.
- ✓ Mantener una buena relación con los padres de familia, informando los logros y dificultades de sus hijos.
- ✓ Transmitir valores morales y éticos
- ✓ Mantenerse informados y actualizados



- ✓ Guardar el secreto profesional acerca de los estudiantes y sus familias.
- ✓ Comprometerse con la Unidad Educativa Superior y ser partícipe en la planificación y ejecución de PEIC
- ✓ Elaborar planes anuales y trimestrales.

Atribuciones:

- ✓ Gozan de vacaciones dos veces al año (Invernales y finales).
- ✓ Perciben 12 sueldos mensuales durante todo el año y su correspondiente aguinaldo.
- ✓ Horario laboral establecido de acuerdo a la cantidad de horas aula, según la materia que dicta.

El poder de negociación que poseen es muy importante, puesto que tienen una relación directa con los padres de familia y estudiantes. El alejamiento de cualquier docente, genera un desajuste en el ciclo en que presta sus servicios, puesto que los estudiantes necesitan un período de adaptación al nuevo docente, quien puede atrasar las actividades en desarrollo, además de la disconformidad de los padres de familia pudiendo afectar en forma negativa con los ingresos de la Unidad Educativa Superior.

II. Personal no docente

Está en relación con el personal administrativo, operativo y de servicios y se puede mencionar los siguientes componentes:



Encargado de portería: Es más importante de los que se pueda suponer. Es la primera persona con quien tienen contacto los padres de familia y estudiantes al inicio de jornada siendo el que muestra la primera imagen de la Unidad Educativa Superior. Es quien vela por la seguridad de la comunidad, función que se valora cada vez más.

Su poder de negociación es importante dado que tiene contacto directo con los estudiantes y padres o responsables que dejan y/o recogen a los más pequeños.

Departamento de orientación.- Compuesto por una psicóloga, una trabajadora social y un orientador espiritual. Se encarga de la orientación y solución de problemas que pudiesen tener los estudiantes en el establecimiento, ya sea de orden pedagógico o disciplinario, para luego comunicar a las Direcciones respectivas y trabajar coordinadamente con los padres de familia o tutores en el tratamiento de los problemas presentados.

Personal administrativo.- Es el que realiza tareas administrativas. No necesita tener información especial con relación a la labor educativa.

Su poder de negociación es bajo.

Proveedores de servicios públicos.- Se refiere a todos los servicios con los que cuenta la institución como ser luz, gas, teléfonos, etc.

Su poder negociador es alto, por ser monopólicos, pues la modificación de sus tarifas afecta a toda la sociedad siendo el Estado quien debe salir en defensa de la misma.



9.6.3 COMPETENCIAS

Como se manifestó en el punto de grupo estratégico no existe competencia en un radio geográfico reducido de ubicación.

9.6.4 COMPLEMENTOS

Existen actividades extras como campeonatos internos, teatros, computación, visitas a lugares especiales, excursiones, agasajos en días especiales como, día del estudiante, día del maestro, día de la madre, del padre, aniversario y otros.

9.6.5 SUSTITUTOS

Son maestros particulares, parientes, vecinos y establecimientos de enseñanza técnica, internet y salas de juegos. Su influencia y presión puede afectar a los tomadores de decisión (Padres y tutores).

Atendiendo a las anteriores consideraciones es que se presenta la necesidad de implantar nuevas formas de control de gestión de calidad de servicios, es con este fin que el presente que el presente trabajo propone demostrar la eficiencia y eficacia de la implantación de un Cuadro de Mando Integral que maximice los sistemas de Control de información pertinentes y permanente.



9.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR

9.7.1 CARACTERIZACIÓN DEL NIVEL PROFESIONAL

El nivel profesional ha tenido varios cambios con el correr del tiempo y aún hoy los sigue teniendo, encontrándose varios aspectos todavía no definidos.

La educación constituye una oportunidad y un derecho para todos los estudiantes. Este compromiso a los padres, maestros, a la comunidad y la Sociedad en su conjunto ya que asegura la satisfacción de sus necesidades (Afectivas, físicas, sociales, cognitivas y expresivas). Es una obligación social para la construcción de una verdadera democracia.

La educación se caracteriza por ser abierta e integral. Es abierta porque mantiene un intercambio permanente con la comunidad debiendo realizar una tarea compartida y es integral porque incorpora, atendiendo a todos los aspectos de su personalidad sin dejar de tener en cuenta su contexto sociocultural, además porque integra y se relaciona con las necesidades y posibilidades del medio al cual pertenece.

Esta educación tiene una doble finalidad:

- a) La socialización.- Es un proceso de incorporación y transformación de las normas, hábitos, actitudes y valores que se adquieren en una interacción con los demás.



- b) La profesionalización.- Es un proceso cognitivo, creativo de comprensión y reelaboración del universo perceptivo, simbólico e imaginativo producto de la cultura de una determinada etapa histórica. Es el proceso por el cual utiliza inteligentemente sus esquemas de conocimiento para apropiarse de los objetivos y elementos de su cultura personal y profesional.

9.7.2 FACTORES QUE CONDICIONARON LA CREACIÓN

El avance de las ciencias exactas llevó al desarrollo de la técnica generando las sociedades industriales. Estas sociedades generan diferentes cambios:

- La urbanización que trae aparejada la falta de espacio generando la necesidad de un lugar seguro; los peligros generando la necesidad de cuidados y los cambios de estructura familiar generando la necesidad de socialización.
- Las necesidades económicas y culturales generan un aumento de la ocupación de los padres ya que ambos deben salir a trabajar. Desde hace algunos años atrás, las necesidades comenzaron a cambiar y las familias necesitaron de un ingreso adicional, por lo que la mujer tuvo que salir al mercado laboral.
- La aparición de los medios masivos de comunicación como ser los periódicos, la radio y la televisión, facilitan la divulgación de los conocimientos.
- Así como es la UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR es la respuesta a todo el análisis precedente, y viene a cumplir una función social al atender tanto a las necesidades de los estudiantes como de sus padres.



9.7.3 SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS DE LAS INSTITUCIONES.

Algunas Unidades tienden a expandirse para convertirse en opciones para los padres de familia. Es así que algunos comenzaron a contar otras especialidades, y de esta manera captar la mayor cantidad de estudiantes, pero esto les genera mayores costos debido a que la selección de profesionales.

La relación es más estrecha entre alumno – docente, sin tomar en cuenta la responsabilidad que esto conlleva.

También se debe tomar en cuenta que se han producido cambios de modalidad en los planes pedagógicos y la metodología de enseñanza en las aulas, siendo más participativo por parte de los estudiantes y convirtiéndose el docente en guía y orientador en el proceso educativo.

9.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

9.8.1 GRUPO ESTRATÉGICO

“Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia”⁷

⁷ Porter, Michel “ESTRATEGIA COMPETITIVA” 23 Edición, México, compañía Editorial Continental – 1997 Página 148



Ahora definiremos las dimensiones estratégicas que delimitan al Grupo estratégico en el que se encuentra la Unidad Educativa Superior.

- a) Ubicación geográfica estratégica.- Esta es la dimensión principal que define al Grupo Estratégico en cuestión. Sería el grado de cercanía que esta institución tienen respecto de su mercado objetivo.
- b) Calidad del producto.- Para esto tomamos en cuenta el nivel de las instalaciones, de los docentes y de los servicios brindados.
- c) Servicio ofrecido.- El grado hasta el cual proporciona servicios auxiliares con la actividad pedagógica, tales como talleres especiales, actividades extra escolares, etc.
- d) Integración vertical.- Es el grado de integración hacia adelante (Primaria y secundaria) en ambos turnos.

El mercado se encontraría compuesto por una gran cantidad de estos grupos estratégicos, que se encuentran distribuidos por todo el territorio Nacional y su magnitud o radio de influencia puede ser mayor o menor según sean las dimensiones estratégicas adoptadas por cada uno de estos grupos.

Por ejemplo el radio de influencia de una Unidad Educativa Superior en la ciudad de Cochabamba puede ser totalmente distinto a una Unidad Educativa Superior que se encuentra ubicado en la ciudad de La Paz.

La ubicación geográfica y cercana al mercado es clave para su grupo estratégico ya que para la seguridad del estudiante y la comodidad de los padres, compiten con los requerimientos de espacio y preferencias educativas.



La unidad cuenta con estudiantes de varios barrios de La Paz y de la Ciudad del Alto.

La otra dimensión estratégica clave es la calidad del producto ofrecido, esto se manifiesta en las distintas instalaciones encontradas en la Unidad Educativa Superior que pertenecen al Grupo Estratégico en análisis. Concretamente me refiero a las instalaciones, los materiales didácticos multimediatícos y el nivel de los docentes, administrativos y personal de servicio.

9.8.2 ESTRATEGIAS Y MAPA ESTRATÉGICO

Siguiendo la visión, los pilares estratégicos serían los siguientes:

1. Crecimiento estudiantil. Esto implica un crecimiento un primer paso comenzando por el primer curso en el turno de la tarde. Para lograr esto, lo primero que se considera es que se debe crecer en cantidad de estudiantes por año para así poder contar con lo necesario para lograr la incorporación.
2. Mejorando los ingresos. Este punto no implica que no se deban realizar inversiones, sino todo lo contrario, se debe invertir con perspectivas de futuro considerando que cada inversión debe tener un valor presente positivo y brindar una tasa de retorno igual o superior a la de mercado (Tomando como tasa de plazo fijo).

Poder cumplir con este sueño y poder armar las mejores estrategias, tenemos que tener en cuenta:



- La Misión, que se puede resumir en: Institución sólida, que se busca la excelencia educativa de todos sus estudiantes a través de una formación innovadora y personalizada en lo pedagógico, generando valor para las familias en todo el proceso educativo, en un entorno físico excepcional y privilegiado y con foco en los valores.

El mapa estratégico es una herramienta que comunica la estrategia y los procesos y sistemas que ayudarán a implantarla.

Da a los empleados una línea clara de cómo sus trabajos están relacionados con los objetivos de la Unidad Educativa Superior, posibilitando alinearse coordinadamente hacia los objetivos deseados. El Mapa Estratégico provee una representación visual de los objetivos críticos de la Unidad Educativa Superior y las relaciones críticas entre ellos que guían el funcionamiento de la Institución.

El mapa estratégico muestra las relaciones de causa – efecto por las cuales una mejora genera resultados en forma escalonada, según las perspectivas utilizadas en el Cuadro de Mando Integral.

Desde una perspectiva más amplia podemos decir que el mapa estratégico puede convertir sus iniciativas y recursos incluidos activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles.

Se encuentran dos pilares que orientan la estrategia principal de la Unidad Educativa Superior.



Buscando dar el sustento a estos pilares, es que pondremos las estrategias en el formato de las siguientes perspectivas.

9.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS (ANÁLISIS CAUSA-EFECTO)

Los objetivos estratégicos son los que están en línea con las estrategias y que se fijan para poder cumplirlas. Además se buscará cuales son los efectos que producen determinadas causas. Para ello seguiremos con la línea de las perspectivas del cuadro de mando integral.

A. CLIENTES – COMUNIDAD

PROPOSICIÓN DE VALOR PARA LAS FAMILIAS

Dentro de la perspectiva de clientes encontramos dos aspectos importantes que conforman la proposición de valor para las familias clientes:

- a) Mejorar el nivel académico.- Para cumplir con este objetivo, se debe incrementar el valor para las familias y esto sucederá cuando se ofrezca incrementos en los servicios básicos que esperan los padres de familia, que es “una enseñanza adecuada para hacer frente a una sociedad cada vez más competitiva, con la utilización de tecnología de punta. Una forma para lograrlo es por medio de la participación familiar con el cumplimiento de sus obligaciones y control de sus hijos.



Otro aspecto que incrementa el Valor para las familias es el hecho de contar con alianzas estratégicas con instituciones de educación que puedan cubrir las expectativas de sus hijos y por lo cual los estudiantes recibirán más por formar parte de la Unidad Educativa Superior.

Por último, con la innovación pedagógica utilizada en la Unidad Educativa Superior logrará dar un mayor valor a los padres de familia. Hay que tener en cuenta que con los cambios culturales y sociales van apareciendo nuevas metodologías relacionadas a la educación y el proceso de aprendizaje. Estas técnicas deben ser aprovechadas para brindar mayor valor a los padres de familia-

- b) Cumplir expectativas de los padres de familia.- Para cumplir con los padres de familia, se debe tomar en cuenta lo siguiente:
- Número de quejas: El personal (Directores de ciclo, docentes, administrativos y personal de servicio). Deben ser capaces de afrontar y solucionar las quejas presentadas y comunicar a las autoridades las soluciones que se hubiesen obtenido, de esta manera, se demuestra el compromiso con la institución.
 - Descuentos y becas: Los descuentos son otorgados en forma automática a los hermanos en una escala porcentual, mientras que las becas deben seguir un curso regular desde la solicitud hasta su aprobación en Dirección General. Estas becas son o pueden ser totales o parciales.



- Convivencias y talleres: Se brinda una serie de convivencias, seminarios y talleres, los que son dirigidos a los padres de familia a lo largo de la gestión académica.

Todo esto impacta en forma positiva e influye sobre el valor percibido por los padres de familia y mejora de la imagen de marca.

B. PROCESOS INTERNOS

MEJORA CONTINUA PARA LA ENTREGA DE VALOR

Con relación a los procesos, lo que sustenta la actividad es el mejorar continuamente los procesos relacionados con brindar servicios de valor agregado a los clientes, trabajar sobre la imagen de marca y generar expectativas de nuevos postulantes, se debe tomar en cuenta los siguientes objetivos.

- a) Cumplir con el programa: El docente no debe conformarse con solamente cumplir con lo establecido en el programa oficial del ministerio. Se debe implantar innovación en el proceso pedagógico, se debe utilizar las últimas técnicas y herramientas pedagógicas, así como también los mejores procesos para lograr el óptimo aprendizaje. Las innovaciones pueden traer aparejados nuevos servicios como los talleres especiales, Estas innovaciones se deben buscar continuamente por medio del acceso a los medios de comunicación pedagógicos.



- b) Comunicar los procesos a los padres: El padre de familia debe estar al corriente de la manera de enseñanza y calificación que posee cada docente y esto lo consigue con entrevistas periódicas. Cuando el docente advierte el no aprovechamiento por parte del estudiante, puede solicitar, mediante la boleta de entrevistas, la presencia del padre de familia para informarle sobre esta situación.
- c) Material didáctico e instalaciones adecuadas: La institución está en la obligación de proporcionar todo el material didáctico necesario para la realización de clases y avance de materia, tales como mapas, radios, computadoras, reproductores de audio y sonido.

También de contar con aulas equipadas y con buena iluminación, laboratorios, talleres de técnica vocacional y espacios de esparcimiento.
- d) Prestar servicios de orientación: Mediante el departamento de orientación, compuesto por la psicóloga y trabajadora social, son las responsables de dar solución a los casos reportados por los docentes mediante los regentes. Deben realizar un seguimiento individualizado de cada estudiante reportado y abrir un kardex para cada caso.
- e) Atención de Servicio médico: Este servicio es proporcionado a todos los integrantes de la comunidad educativa en el Departamento médico que posee la Unidad Educativa Superior, lo cual se realiza un reporte mensual.



C. FINANCIERA

VELAR POR LA ECONOMÍA

Dentro de la perspectiva financiera abriremos la estrategia con dos objetivos principales:

- a) Uso eficiente del presupuesto: El presupuesto anual con el que funciona es bastante apretado, razón por la cual se debe hacer uso racional del mismo sin dejar de lado la reinversión de activos.
- b) Incremento de los ingresos: Se lograría incrementar los ingresos con la incorporación de nuevos estudiantes. Esto se alcanzaría por contar con una buena y fuerte imagen de marca y dar un servicio con valor agregado a los actuales clientes.

D. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER PERSONAL CON ALTO POTENCIAL.

El personal docente es la clave para el desarrollo de la institución, para llevar adelante todos los procesos mencionados que repercuten en el cliente y a su vez tienen consecuencias en los resultados.

Como puntos clave para contar con los mismos se plantean los siguientes objetivos:



- a) Capacitación del docente: El personal debe contar con la capacitación y formación necesaria para poder llevar acabo adelante los distintos procesos.

Deben también contar con el entrenamiento para poder brindar los servicios de valor agregado a los clientes, es decir, contar con cursos periódicos.

Los criterios de selección y evaluación (Competencia clave) son fundamentales para lograr la mejora continua.

El perfil de la persona que debe ocupar la posición docente es clave y debe tener características para el manejo de los estudiantes y además relación con los padres de familia.

Dicho docente debe ser instruido, con buena comunicación, flexible, amable, respetuoso, motivado, con iniciativa, etc.

Como punto clave en los criterios tanto de evaluación como de selección se considerará el trabajo en equipo, dado que esta habilidad se considera fundamental para llevar a cabo los planes estratégicos.

- b) Participación del personal: Para poder llevar adelante todo el proceso es fundamental tener al personal satisfecho y motivado.



Así también se ha planteado durante el trabajo la necesidad de delegación de funciones y por ende, la participación de cada docente en las iniciativas y las ideas a llevar a cabo.

Por eso se considera como un objetivo estratégico el mantener satisfecho y motivado al personal así como también el generar sugerencias y participación activamente en la planificación.

9.10 PRINCIPALES INDICADORES

9.10.1 SELECCIÓN DE INDICADORES

Los indicadores que se plantean a continuación son generales:

Los objetivos que se desprenden de los objetivos estratégicos son los siguientes:

PERSPECTIVA CLIENTES – COMUNIDAD

Mejorar el nivel académico:

- ✓ Número de inscritos: Este indicador mide la cantidad de inscritos con que cuenta la Unidad Educativas Superior en ambos turnos. Su fórmula de cálculo. Se debe comparar con la gestión anterior para ver su incremento o disminución.
- ✓ Porcentaje (%) de estudiantes aprobados: Nos indica el tanto porcentual de estudiantes que no tienen aplazos en un determinado trimestre o durante toda la gestión. Se mide por la relación que existe entre el total de aprobados y la cantidad de estudiantes por ciclo por la cantidad de materias.



- ✓ Porcentaje (%) de estudiantes reprobados: Nos indica el tanto porcentual de estudiantes que tienen aplazos en un determinado trimestre o durante toda la gestión. Se mide por la relación que existe entre el total de reprobados y la cantidad de estudiantes por ciclo por la cantidad de materias.
- ✓ Porcentaje (%) de deserción: Se refiere a la cantidad de estudiantes que abandonan, una de las cuales es el cambio de trabajo que sufren los padres. El dato es obtenido mediante la relación de la cantidad de abandonos entre la cantidad de estudiantes inscritos a principio de gestión.

Cumplir las expectativas de los padres de familia:

- ✓ Número de Quejas: Es el grado de insatisfacción que manifiestan los padres de familia y se mide por el número de quejas presentadas en un mes.
- ✓ Número de descuentos (Becas): Los descuentos y becas son otorgados por buenas calificaciones, hermanos y a los de recursos escasos. Este indicador se mide con relación a los descuentos de la anterior gestión y a un estudio socio-económico.
- ✓ Número de convivencias y seminarios: Son las conferencias, convivencias y talleres sobre distintos temas ofrecidos, se mide por la cantidad de conferencias, convivencias y talleres efectuados.



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Cumplir con el programa

- ✓ Porcentaje (%) de Material didáctico en uso: Se refiere a la petición de los docentes de mapas, marcadores, data show etc. Es el porcentaje $(\text{No. Solicitudes} / \text{Total material disponible}) * 100$
- ✓ Porcentaje (%) de avance materia: Se mide mediante las hojas de seguimiento que deben ser llenadas por los docentes. Se calcula mediante porcentajes $(\text{Contenidos avanzados} / \text{contenidos propuestos}) * 100$

Comunicar procesos a los padres

- ✓ Porcentaje (%) de Reuniones con Docentes: Se mide mediante informes de los delegados de curso en asambleas convocadas. Es el cociente $(\text{No. Asistentes} / \text{No. De Doc.}) * 100$
- ✓ No. Asistentes a entrevistas: Medible por la asistencia semanal de Doc. a las entre vistas o a requerimiento del docente de la materia. Se mide por la cantidad de asistentes a las entrevistas.

Material didáctico e instalaciones adecuadas

- ✓ Porcentaje (%) Aulas equipadas: Las aulas deben contar con mobiliario y material didáctico necesario con buena iluminación. Se calcula mediante porcentajes: $(\text{Aulas equipadas} / \text{Total aulas}) * 100$



- ✓ Número de Computadoras: Cantidad de computadoras disponibles por estudiante en ambos laboratorios. Es el porcentaje $(\text{No. Computadoras necesarias} / \text{promedio de estudiantes}) * 100$
- ✓ Porcentaje (%) Material audiovisual disponible: Se refiere a la existencia de reproductores de audio y de sonido y se calcula mediante el porcentaje $(\text{Adquisiciones nuevas} / \text{total existentes}) * 100$

Prestar servicios de orientación

- ✓ Porcentaje (%) Actividades extra y curriculares: Son las visitas programadas, competencias y exposiciones realizadas en la Unidad Educativa Superior y fuera del mismo. Se mide mediante el porcentaje $(\text{Total realizados} / \text{total programados}) * 100$
- ✓ Estudiantes reportados a orientación: Son aquellos casos remitidos al Departamento de Orientación y se mide por la cantidad de Estudiantes reportados.
- ✓ Estudiantes reportados a dirección: Son aquellos casos no resueltos por el Departamento de orientación y remitidos a la Dirección General y se calcula por el Número. De casos no resueltos por orientación.
- ✓ Porcentaje (%) Casos solucionados en orientación: Se refiere a la cantidad de estudiantes que fueron remitidos y atendidos satisfactoriamente por el Dpto. de Orientación. Es el porcentaje $(\text{Casos solucionados} / \text{Total de casos reportados}) * 100$.



Atender servicio médico en consultorio

- ✓ Estudiantes atendidos: Mide la cantidad de estudiantes que acudieron y fueron atendidos en consultorio. Se calcula por el número de estudiantes atendidos.

9.11 DEFINICIÓN DE METAS

Para poder contar con una medición contra algo, lo que se debe plantear son los valores objetivos contra los cuales comparar. Dado que inicialmente no se cuenta con gran parte de la información lo que se puede hacer es tomar algunos valores indicativos. Para todos los casos se tomarán los siguientes parámetros: Se considerará “Precaución”, si supera ese 10% se tomará como “Meta” y si está por debajo se considerará como “Peligro”.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral la Unidad Educativa Superior fortalece la estructura administrativa y académica.
2. Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral la Unidad Educativa Superior será más competitiva en su ramo que generara un crecimiento rotundo.
3. Con la aplicación del cuadro se obtendrán información necesaria y efectiva confiable para la toma de decisiones a nivel gerencial.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la aplicación del cuadro para fortalecer la estructura administrativa y académica.
2. Se recomienda la aplicación de formularios para generar un crecimiento real y competitivo.
3. Se recomienda sistematizar la información en una base de datos como respaldo para la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Proyecto de Grado:

“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
UNIDAD EDUCATIVA SUPERIOR”

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA:

Roberto Hernández Sampieri (2003), “Metodología de la Investigación” (3ª. Edición).

Inamdar S.N Kaplan. R.S Helfrich M.L. Menitoff: :”The balanced scorecard: A strategic management system for multi sector collocation and strategy implementation” Quality Management in Health Care 2000

KAPLAN, Robert, NORTON, David, “El Cuadro de Mando Integral”

KAPLAN, Robert, NORTON, David, “Utilizar el Cuadro de Mando Integral”

Roberto Hernández Sampieri (2003), “Metodología de la Investigación” (3ª. Edición).

Schatz,W.: “The balancing act.”. AFP Exchange 2000

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