



Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo

*Comprehensive scorecard, strategic tool for the management model in
educational administrative processes*

María Rosa Peralta Llivipuma.¹, Juan Carlos Erazo Álvarez.² & Cecilia Ivonne Narváez
Zurita.³

DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>

Abstract.

Administrative processes, sometimes silent, represent a fundamental aspect in business and institutional life, their success or failure depends on a strengthened teamwork and contextualized reality. This research has a quantitative - descriptive approach, the objective was to design a tool inspired by the Balanced Scorecard for the improvement of the administrative processes of the Christian Verb Educational Unit of the city of Cuenca. Four specific objectives were generated, starting from the bibliographic review of studies, researches and authors that gave strength and support to this study, later through the application of a survey the current situation of the administrative processes was evaluated as well as proceeded to determine the components of the management model of the investigated institution, through 4 indicators that reveal the internal processes, these are, strategic planning, administrative management, assertive communication and knowledge of the administrative process; these elements represented the basis for constructing said tool. Finally, the proposal was validated by a group of experts. In this study all the teaching and administrative staff of the Educational Unit participated. need to generate generic models that support to strengthen the administrative management of educational institutions.

Keywords: Integral Control Panel, management model, strategic tool, Educational Unit.

Resumen.

Los procesos administrativos, a veces silenciosos, representan un aspecto fundamental en la vida empresarial e institucional, su éxito o fracaso depende de

¹ Universidad Católica de Cuenca, Maestrante en Administración de Empresas, Cuenca, Ecuador.
mperaltal@psg.ucacue.edu.ec

² Universidad Católica de Cuenca, Departamento Posgrados Cuenca – Ecuador, jcerazo@ucacue.edu.ec

³ Universidad Católica de Cuenca, Departamento Posgrados Cuenca – Ecuador, inarvaez@ucacue.edu.ec

un fortalecido trabajo en equipo y contextualizado a la realidad. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo – descriptivo, el objetivo fue diseñar una herramienta inspirada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo de la ciudad de Cuenca. Se partió de la revisión bibliográfica de estudios, investigaciones y autores que dieron fuerza y sostén a este estudio, posteriormente mediante la aplicación de una encuesta estructurada se evaluó la situación actual de los procesos administrativos así como también se procedió a determinar los componentes del modelo de gestión de la institución indagada, a través de cuatro indicadores que revelan los procesos internos, estos son, planificación estratégica, gestión administrativa, comunicación asertiva y conocimiento del proceso administrativo; estos elementos representaron la base para construir dicha herramienta. En este estudio participaron la totalidad del personal docente y administrativo de la Unidad Educativa.

Palabras Clave. - Cuadro de Mando Integral, modelo de gestión, herramienta estratégica, proceso administrativo

Introducción.

La sociedad actual, muy compleja por el desarrollo tecnológico y los desafíos que demanda, requiere que las organizaciones independientemente del rol que cumplan, articulen elementos para que el personal administrativo trace sus metas con el fin de fortalecer la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento e innovación como requisitos fundamentales para mantenerse en el mercado con un enfoque competitivo y transformador. “Etimológicamente la palabra gestión (Management) deriva del término latín Gestión o Gestiones, palabras que significan: acción o efecto de administrar, hoy en día se le atribuye otros significados, pero su sentido puro implica el manejo adecuado de recursos empresariales” (Riso, 2015, p. 533).

Desde esta perspectiva, es importante indicar que todo modelo de gestión debe considerar el contexto y la realidad de cada población, así como también la participación activa de sus actores quienes se convierten en la parte fundamental de los procesos implementados. El análisis, la reflexión, la evaluación, la flexibilidad representan los indicadores básicos hacia la construcción y el cambio. El principio fundamental de la gestión se centra en procesos sistemáticos, coherentes y organizados, que permiten a la organización y a sus actores cumplir con los objetivos planteados; su importancia radica en lograr un impacto positivo en las mismas, más aún en el ámbito educativo donde se potencian las capacidades del talento humano (Román, 2012; Martínez, 2013).

Es así que la gestión no es solamente inherente a organizaciones comerciales, sino también a espacios sociales como el educativo. La sociedad del conocimiento, requiere sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias, a través de modelos de gestión y un adecuado liderazgo que los ubique en contextos de alta competitividad, siendo así los individuos los responsables de conducir asertivamente a

las organizaciones desde distintas modalidades y respondiendo a la diversidad de programas educativos, sin dejar de lado los indicadores científicos referidos a las normas, reglas, estrategias cuya función se centra en la resolución de problemas, en la toma de decisiones en beneficio de una empresa para su desarrollo eficiente y el logro de sus metas (Garbanzo y Orozco, 2010; González, 2014).

Un aspecto significativo dentro de la gestión es el referido al liderazgo y compromiso de la alta dirección, donde se considera a todos los colaboradores de las organizaciones, a través de actividades de capacitación, talleres de mapeo, sensibilización, promoción y presentación de propuestas, así como también el manejo de informes que indiquen la necesidad de cambio, la implementación de recursos e instrumentos metodológicos (mapa de procesos, fichas de caracterización, flujogramas, procedimientos, entre otros); el seguimiento a los procesos y como punto esencial el involucramiento de sus miembros, mediante la utilización de un lenguaje claro y sencillo. Los formatos, símbolos y documentos deben estandarizarse para constituirse en un único lenguaje para toda la entidad. Este cambio implica, ruptura de paradigmas de aprendizaje organizacional, de fortalecimiento de capacidades con resultados que se darán de manera gradual (Torres, 2015).

En este contexto, es pertinente analizar los modelos educativos que permiten organizar la gestión; para ello, se consideró los aportes de Bush (2007):

- **Modelo formal:** Posee una estructura de mando fijo, jerarquía rígida, comunicación unidireccional, control firme, procedimientos estrictos y un enfoque dogmático. Este modelo sigue siendo generalizado a través de una gama de sistemas de gestión educativa.
- **Modelo colegiado:** las políticas surgen por consenso a través de comités y grupos informales, en los que se respetan: necesidades, ideas y opiniones de los participantes; requiere una estructura organizacional descentralizada, con procedimientos flexibles y comunicación multidireccional.
- **Modelo político:** las decisiones se toman de acuerdo con las relaciones de poder de los participantes; departamentos, comités y grupos informales que promueven sus propios intereses y objetivos.
- **Modelo cultural:** las normas informales y rituales de la organización pueden ser tan importantes como las estructuras formales. Las autoridades comprenden e intentan influir en los valores colectivos que tienen los que trabajan en la organización.
- **Modelo de ambigüedad:** Es un modelo que ofrece poca orientación, pero que ayuda a explicar las acciones, a veces contradictorias, ambiguas y aparentemente irracionales, que se toma en ocasiones; destaca las habilidades de las autoridades para tomar decisiones racionales entre una variedad de alternativas que han sido preparadas para enfrentar situaciones predecibles.

La gestión educativa, entendida como un sistema flexible y dinámico, está formado por un conjunto de procesos y principios direccionados al desarrollo curricular y enmarcados en normas, valores, marco legal, teórico y filosófico que rige a las instituciones educativas (Inciarte, Marcano y Reyes, 2006). Además, organiza, coordina, controla y retroalimenta los procesos, se sustenta en la planificación, organización, dirección y evaluación.

Incluir a la gestión administrativa en la educación es un beneficio social actual, considerando que vivimos en constante cambio y resulta fundamental ajustarse a las necesidades que demanda el currículo actual (Garbanzo y Orozco, 2010). Las instituciones educativas requieren de autonomía y descentralización responsable en el manejo de recursos que respondan a las necesidades sociales. Los organismos estatales, en el caso del Ecuador el Ministerio de Educación (MINEDUC), ha propuesto cambios en los tres niveles de educación, inicial, básico y bachillerato, tanto a nivel público como privado; los mismos que apuntan a la gestión, recursos, evaluación y clima institucional, razón por la cual motivan a las instituciones educativas a la utilización efectiva de herramientas que visibilicen su manejo administrativo y académico desde diferentes ámbitos, es así que, entre uno de sus recursos se encuentra el Balance Scorecard (BSC) o CMI.

El estudio de Umashankar (2007) analizó, a través de la herramienta Balance Scorecard (BSC) o en español llamado CMI, la manera en que se deben aplicar los modelos de gestión en programas e instituciones de educación en el contexto de la India. Se observaron estrategias para construir la misión, el proyecto educativo, la construcción de conocimiento, intercambio y utilización en un marco integral, coherente, comunicable y movilizador. Esta investigación demostró que las instituciones que emplean modelos de gestión tienden a superar a las organizaciones sin un enfoque formal, cuyos beneficios se centraron en: mejoramiento de la planificación estratégica; comunicación y ejecución de las estrategias; alineación de proyectos e iniciativas; información de gestión, alineación de procesos.

En este contexto, los establecimientos educativos deben buscar sistemas de gestión propios que fortalezcan su imagen y sobre todo garanticen la calidad de sus servicios, enfrentándose a desafíos tales como la globalización, el aumento de la competencia, las tecnologías emergentes, limitación de recursos y las consecuencias del comportamiento no ético. Los líderes en negocios y educación reconocen con mayor frecuencia la importancia de centrarse en sus beneficiarios, incorporando propuestas innovadoras y manejando procesos de evaluación para valorar la efectividad de los mismos o generar cambios necesarios (Casassus, 2008).

Desde esta perspectiva, la presente investigación tomó como institución de estudio a la Unidad Educativa Cristiana Verbo, ubicada en la Parroquia Nulti del cantón Cuenca; la misma que brinda su servicio a 375 estudiantes, cuenta con los niveles de Inicial, Básica Elemental, Básica Media, Básica Superior, y Bachillerato General en Ciencias; cuenta con infraestructura adecuada y posee un programa de intercambio estudiantil con The

King's School en New York, con un servicio de calidad a la comunidad (Verbo Educación, 2018).

Se planteó como objetivo de esta investigación Diseñar un modelo de gestión basado en el CMI para lograr el mejoramiento de los procesos administrativos en la Unidad Educativa Cristiana Verbo. A partir de la formulación del objetivo se desprende la siguiente pregunta de investigación, ¿cómo un programa basado en el CMI puede mejorar y fortalecer los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo?, la misma que encontrará respuestas, a través del levantamiento de la información, la fundamentación teórica y la revisión de postulados propuestos por los diversos autores.

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión

El CMI es un conjunto de medidas financieras y no financieras con respecto a factores relacionados con el éxito de una empresa. Refleja la esencia de las actividades creadoras de valor de la organización (Cárdenas,2007). Si bien originalmente fue adoptado por grandes organizaciones, hoy en día se aplica a organizaciones de distinta índole. Un número creciente de pequeñas empresas están adoptando por el método del cuadro de mando integral logrando resultados y superando desafíos fundamentales como: medición del rendimiento, aumento de los activos intangibles e implementación de la estrategia.

El CMI como herramienta de gestión, mide el rendimiento desde cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, cliente, procesos de negocios internos, y el aprendizaje y crecimiento. La capacitación de los empleados favorece el rendimiento en una empresa, con lo cual se crean mejores productos y servicios; por lo tanto, se logra una mayor satisfacción del cliente y una mayor participación de mercado, lo que se refleja en medidas financieras. A su vez, este mando contribuye a iniciar con cuatro procesos de gestión que vinculan iniciativas a corto, mediano y a largo plazo. El primer proceso traduce la visión y la estrategia en pasos operacionales. El segundo paso comunica los términos operacionales a varios departamentos. El tercer proceso es la planificación comercial, esto ayuda a los gerentes a elegir las alternativas más efectivas hacia los objetivos organizacionales. Finalmente, la retroalimentación y el aprendizaje ayudan a la organización a adaptarse a las circunstancias cambiantes. Esto asegurará la supervivencia a largo plazo de la organización (Rodríguez, 2012).

Harvard Business Review recomendó basar el CMI en cuatro áreas: el desempeño financiero, el conocimiento de los clientes, los procesos de negocios internos, aprendizaje y crecimiento. Destacaron que además de permitir el monitoreo del desempeño actual, genera los siguientes beneficios:

- Capturar información sobre la organización y su posicionamiento
- Determinar los aspectos básicos y clave para el rendimiento innovador.
- Integrar varios programas corporativos, como la calidad, la reingeniería y las iniciativas de servicio al cliente.

- Desglosar las medidas estratégicas a niveles locales con la finalidad de que gerentes, operadores y empleados de la unidad alcancen un desempeño adecuado (Kaplan & Norton, 1996).

El CMI es un proceso que permite que los objetivos estratégicos de una empresa se conviertan en resultados. También, se puede decir que es una técnica que mide la satisfacción del cliente y el capital humano de una organización económica; por lo que las desviaciones pueden corregirse. Se lo utiliza con el fin de adoptar competencia frente a otras empresas y mejorar continuamente. El CMI está conformado por los siguientes criterios: financieros, clientes, procesos internos y aprendizajes. Entre los principales beneficios de esta herramienta se mencionan algunos de ellos, tales como la flexibilidad que tiene para ajustarse al alcance de la misión y la visión institucional, el desarrollo de la satisfacción y de la productividad del personal, el fortalecimiento y el mejoramiento de los procesos internos en los diferentes departamentos y con ello el crecimiento de la cartera de clientes (Junta de Andalucía, 2007; Terán, Sánchez, y Ruíz, 2012).

Por otra parte, se puede indicar que, al ser un sistema balanceado, integrado y estratégico, el CMI identifica progresos y provee acciones futuras. Es un sistema integrado porque utiliza los cuatro criterios ya señalados (Urrea, Jiménez y Escobar, 2004). Este proceso debe iniciar con un análisis de mercado y de las estrategias empleadas por los administrativos de la empresa, dando como otro beneficio la incorporación de los vínculos como las relaciones de causa-efecto, por ejemplo: incrementa la fidelidad de los clientes o usuarios, lo que permite el incremento de ingresos; a su vez, se constituye en una especie de inductor de actuación, para lo cual un CMI debe contar con una parte de indicadores históricos y otra de indicadores provisionales; ya que, la relación entre estos comunican la manera en la que se deben conseguir los resultados e indican de manera oportuna si la estrategia es exitosa (Cárdenas, 2017).

Urrea, Jiménez y Escobar (2004), Cárdenas (2007), Rodríguez (2012), coinciden que el cuadro de mando integral, supera a los sistemas estratégicos tradicionales, a través de un sistema global que se fundamenta en la información relevante para el cumplimiento de los objetivos, mide además los recursos intangibles que resultan difíciles de definir como indicadores financieros, tal es el caso de los recursos humanos y los servicios. Es en este momento que el CMI entra en acción, más cuando hoy en día las problemáticas están presentes constantemente en las organizaciones. Se plantean las siguientes ventajas:

- Procesos de gestión decisivos.
- Aclarar y transformar la visión y la estrategia.
- Relacionar los objetivos con los indicadores estratégicos.
- Diseñar y determinar objetivos alineados a la iniciativa de las estrategias.
- Potenciar la retroalimentación.
- Esclarecer y verificar las estrategias de la organización.

- Informar la estrategia a través de la organización.
- Relacionar las metas con la estrategia de la empresa.
- Identificar las iniciativas que forman la estrategia y alinearlas.
- Enlazar los objetivos con las metas y el presupuesto anual.
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener retroalimentación sobre la estrategia.

Desde otra mirada, que resulta complementaria, Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos (2006) plantean ventajas fundamentales del CMI, estas son:

- a) Perspectiva del cliente:** aquí entra en juego la perspectiva de los clientes, usuarios, padres de familia y estudiantes que adquieren productos o servicios de una organización. Para alcanzarla, es necesario determinar lo que se está ofertando; en el caso de las entidades educativas, es necesario definir cada uno de los servicios educativos ofertados para la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los alumnos, que incluye 4 importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño, servicio del producto y costo de la propiedad.
- b) Perspectiva de los procesos:** se refiere a cada uno de los procesos que la institución hace para diferenciarse de otras, enfocando su acción en la excelencia. Permite también identificar los procesos críticos internos, es decir focaliza el problema en función al cliente y analiza si dicho proceso satisface al usuario, lo que implica tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.
- c) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** diferenciar cada recurso que la organización posee y potenciar para mejorar el crecimiento en un tiempo establecido. Es la base, pues permite alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores, la organización invertirá en capacitación, potenciará los sistemas y tecnologías de la información y coordinará los procedimientos y rutinas del trabajo eficientemente, incluye también tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.
- d) Perspectiva económica:** el manejo eficiente del presupuesto, es esencial para el desarrollo de una institución, es decir, se orienta a maximizar los beneficios y a definir los objetivos; asegurando fondos continuos a la organización, tridimensional: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

Resulta fundamental resaltar aquellas desventajas que acompañan al CMI, pues conocerlas representa para las instituciones un criterio de identificación de factores que pudiesen poner en riesgo a las mismas. De acuerdo a Avalos y Paz (2015) entre estas están:

- Falta de consistencia del proceso general de planeación.
- La falta de concreción de los objetivos.
- Indicadores incorrectamente definidos.
- Problemas en el ejercicio de autoevaluación.

- Inconsistencia en la definición de las estrategias para la organización.
- Las estrategias desenfocadas en relación a los objetivos.
- Las metas imprecisas y la falta de conocimiento sobre la ejecución de un CMI

Cuadro de mando integral, como herramienta de gestión en unidades educativas.

El CMI, es una herramienta que se utiliza en organizaciones del sector social y público; iniciativa que se desarrolló a partir de las empresas sociales de la escuela de Harvard desde un enfoque socio-económico cuya función se enmarca dentro de un ejercicio sin fines de lucro; para muchos investigadores se considera uno de los grandes avances de la economía moderna. Desde esta perspectiva, las empresas sociales, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y unidades educativas públicas y privadas, tienen el fin de concentrarse en el cumplimiento de una misión y visión de carácter sostenible y social, que además requieren el mantenimiento de un objetivo económico a largo plazo; con la finalidad de que estas instituciones no desaparezcan (Urrea, Jiménez, y Escobar, 2004; Cárdenas, 2007).

En el ámbito educativo el empleo de esta herramienta ha sido reciente; para dicho entorno existen modificaciones en los indicadores, diseño, aplicación y resultados, puesto que el objetivo principal es responder a las demandas y las necesidades de la población educativa, y su rol prioritario será la administración efectiva (Fitó y Llobet, 2012). En los centros de educación, el CMI funciona para gestionar la calidad del talento humano, lo que permitirá adquirir los resultados previstos en relación a los servicios ofrecidos, es una estrategia básica, la representación gráfica de los objetivos y la relación de causa y efecto; por lo que es más factible identificar a cada uno de los trabajadores y su rol en la institución (Centeno y Guerrero, 2016; Pérez y Pirona, 2012)

Se ha utilizado el CMI en las instituciones educativas para reforzar el programa académico, el proceso de planificación, la evaluación de los procesos académicos y administrativo, con la finalidad de gestionar en lugar de solo monitorear el desempeño de sus actores (Jiménez, 2014). En la educación, como en los negocios, existen indicadores para medir la excelencia, sin priorizar el desempeño financiero, sino las medidas académicas, como: número de docentes, de estudiantes, demografía, porcentajes de pases estudiantiles y dispersión de puntajes, rango de clase, puntajes de percentil, tasas de graduación. Un área que merece mayor atención en este proceso de medición es la referida a las expectativas y los niveles de satisfacción del estudiante, el profesorado, el personal y los padres de familia (Quintero, 2015).

Traducir el CMI al complejo mundo educativo es un desafío. Hay factores críticos dentro de las instituciones educativas; considerados así porque al ejecutarse correctamente, la institución alcanzará la excelencia en el campo elegido. Sirve el CMI como una fuerza impulsora para mover las instituciones hacia sus objetivos. En este proceso, las instituciones se enfrentan a barreras que son difíciles de superar, sin embargo, éstas se

originan en los propios miembros institucionales de la organización a través de la resistencia al cambio, miedo a la responsabilidad y la presión derivada, falta de compromiso y miedo al fracaso. (Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos, 2006)

Según, Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos (2006); Jiménez (2014); Tejedor y Huerta (2010) el CMI, se desarrolla en base a cuatro perspectivas:

a) Perspectivas estratégicas.- Para lograr la calidad y que los servicios académicos sean de excelencia, es necesario plantear estrategias, por ejemplo, la Educación por Competencias se halla en diferentes niveles de inserción, por medio del cual el CMI constituye una herramienta necesaria que guía a la entidad hacia la consecución de sus estrategias, a través de indicadores que miden el impacto de la gestión con la utilización de intervalos de medición para cada indicador, empleando semáforos que visibilicen el estado de cada indicador (Jiménez, 2014).

Las estrategias basadas en las perspectivas del personal son importantes. Las escuelas y sus docentes deben estar en constante innovación, potenciar el pensamiento crítico, el progreso y la búsqueda del rigor y la verdad a través de un aprendizaje significativo que debe ser motivado desde las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la evaluación al personal, especialmente a los docentes, es una de las técnicas más óptimas para formar las estrategias de una institución educativa; más allá de analizar la infraestructura y la tecnología, lo esencial del CMI llevado a la escuela es el análisis del talento humano existente en dicha organización (Tejedor y Huerta, 2010).

b) Perspectivas financieras. - Las perspectivas financieras son esenciales para desarrollar un CMI en las instituciones educativas, mejorar la gestión del presupuesto implica indicadores como: a) número de partidas sin déficit anual, b) presupuesto sin gastar, c) número de recibos impagados, d) reducción del gasto y despilfarro, e) niveles de consumo de servicios básico e insumos. Por su parte, estos indicadores deberán tener características como: fáciles de obtener, apropiados, fáciles de medir, claros y sencillos para el entendimiento de todos (Hervás, Moreno, Narvarte y Sotos, 2006).

Según Tejedor y Huerta (2010) la perspectiva financiera busca responder a las expectativas de los inversionistas, las que están enfocadas en el crecimiento del valor y el negocio. Por lo tanto, no solo se debe centrar en el valor agregado; sino también, en los factores que lo conforman. Al construir un diagrama financiero se debe empatar con factores de origen comercial; puesto que, estos posibilitan la relación de la perspectiva financiera con la de perspectiva del usuario, en este caso estudiantes. Por otra parte, también deben estar sometidos a factores de origen operacional, lo que permitirá vincular la perspectiva financiera con la de excelencia. Algunos de los indicadores más empleados en esta perspectiva son: 1) valor económico agregado, 2) retorno sobre capital empleado; 3) margen de operación; 4) ingresos; 5) rotación de activos; 6) retorno de la inversión, 7) relación deuda/patrimonio; 8) inversión como porcentaje de las ventas.

Las estrategias financieras relacionadas al ciclo de crecimiento de la empresa son:

- Fase de crecimiento o expansión. Etapa en la que se suele lanzar nuevos servicios o productos, es decir, ofertarlos, por lo que se suele considerar nuevos mercados geográficos o estratégicos.
- Fase de mantenimiento. El objetivo de toda empresa es ser la mejor frente a la competencia en cuanto a rentabilidad y productividad, con la menor inversión posible. En esta fase la determinación de los objetivos es clave, lo que se convierte en un criterio fundamental en el mapa estratégico.
- Fase de madurez. Es la etapa más crítica, ya que la empresa se estanca por el agotamiento del mercado, los directivos deberán hacer uso de las estrategias y resultados obtenidos en las otras fases (Tejedor y Huerta, 2010).

c) Perspectivas de procesos y la calidad de los servicios internos. - En esta fase, se procede a establecer las perspectivas de los servicios internos, las mismas que se deben a varios factores. Esta permite captar y mantener el interés del público y los usuarios, por lo que se identifican los procesos críticos de la organización para cumplir con el logro de los objetivos en cuanto a los usuarios o clientes, entre ellos el personal y los actores que lo conforman. Las perspectivas de los servicios internos son operaciones que agregan valor al proyecto curricular. Entre otras están la construcción de infraestructura, sensibilización comunitaria y educación ambiental (Tejedor y Huerta, 2010; Urrea, Jiménez y Escobar, 2004).

d) Perspectivas de aprendizaje y crecimiento.- Se puede emplear un modelo definiendo lo siguiente: sociedad, que implicaría el hecho de relacionar la escuela con su entorno; actores, considerar a los alumnos y su accionar como personajes principales del proceso de enseñanza y aprendizaje, al igual que a los egresados que ya laboran y a los que no ayudarlos en la búsqueda de trabajos calificados; procesos, entender a los docentes y su trabajo como un aspecto importante del modelo educativo por competencias, asimismo a la administración de la entidad; formación y crecimiento, es decir, crear un clima de cambio, con el fin de buscar esfuerzos y recursos para la buena implementación del currículo (Jiménez, 2014).

Es importante que la organización mantenga a sus colaboradores capacitados, implante nuevos valores, adquiera destrezas para dominar las nuevas tecnologías. Sin embargo, no se trata únicamente de elegir a la persona más preparada o invertir en la mejor tecnología, sino determinar y prever lo que actualmente se necesita. Se puede decir que esta perspectiva es la más importante del CMI, ya que, los Recursos Humanos son claves para la gestión de toda empresa (Urrea, Jiménez y Escobar, 2004)

Esta perspectiva engloba cuatro aspectos. El primero es la gestión estratégica, incluye todos los departamentos que constituyen una empresa, los mecanismos, las estructuras internas y los procesos de planificación. El segundo es el clima y la cultura para la acción

que identifica todos los criterios relacionados al personal: motivación, formación, liderazgo, remuneraciones, etc. Tecnología es el tercer aspecto, asegura la propiedad intelectual del desarrollo interno de la empresa, así como las bases de datos y los diferentes compositores tecnológicos. Por último, las competencias y el conocimiento, formado por conceptos como la gestión de ese conocimiento y las buenas prácticas del capital intelectual y humano (Jiménez, 2014).

Metodología

La investigación se basó en un diseño no experimental, bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo explicativo, transversal ya que el levantamiento de la información fue realizado en un solo momento del tiempo. En la primera fase se fundamentó teóricamente el CMI como herramienta de gestión; en la segunda fase se especificó el comportamiento de las variables de estudio de acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los docentes y al personal administrativo de la Unidad Educativa Cristiana Verbo, localizada en la Ciudad de Cuenca, Ecuador.

Se empleó el método inductivo - deductivo. - para el análisis y la determinación correcta de las variables, lo que condujo de una manera concreta al planteamiento de la propuesta. Se utilizó además el método histórico – lógico, que permitió la interpretación cronológica y secuencial de las teorías y tendencias sobre los modelos de gestión y la herramienta del CMI, a través de la revisión bibliográfica de postulados que sostienen su importancia y eficacia dentro de los modelos de gestión en el campo educativo. Finalmente se aplicó el método analítico – sintético, que considero el estudio de hechos partiendo del análisis del modelo de gestión actual, y el punto de partida para el diseño de una propuesta holística e integral.

Se utilizó la técnica de la encuesta por medio del diseño de un cuestionario estructurado con 15 ítems de selección múltiple. El universo de estudio estuvo conformado por los 44 miembros que constituyen todo el personal docente y administrativo de la Unidad Educativa. Previamente se contó con el respectivo consentimiento informado de las autoridades del plantel y de cada uno de los participantes. No se empleó un tratamiento muestral.

Resultados

A partir de la aplicación de los instrumentos de investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

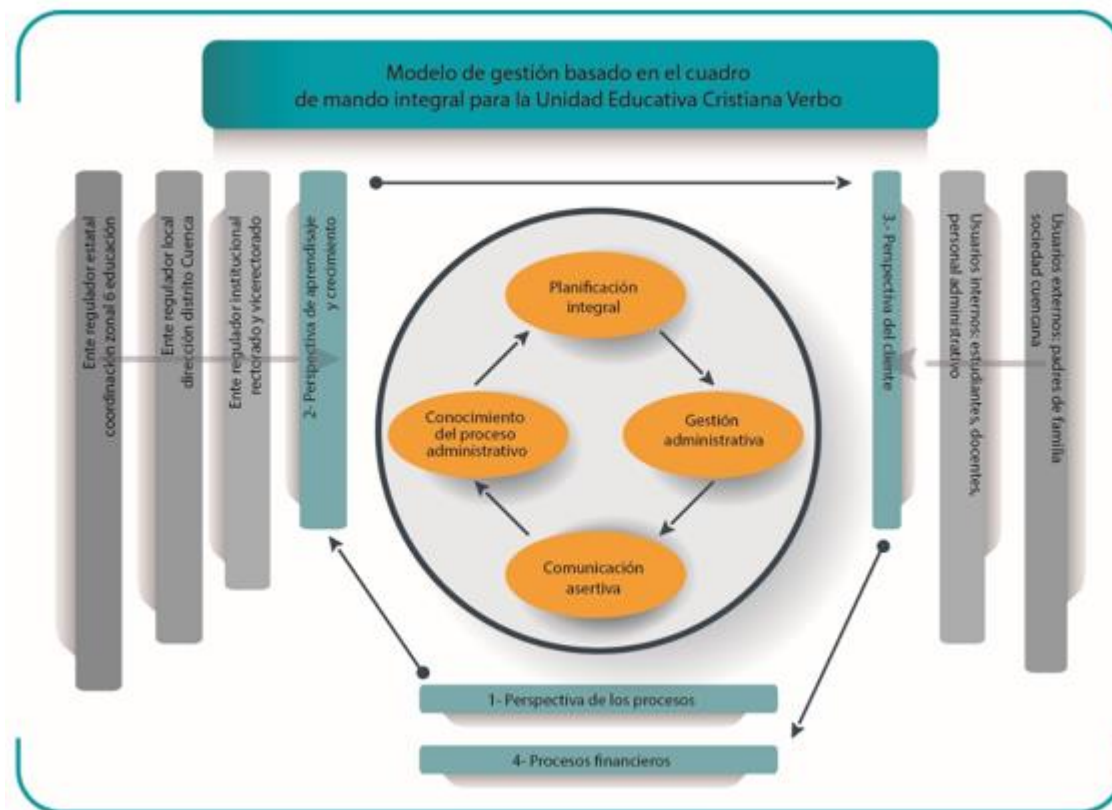
- El 64% de encuestados afirman que elaboran el proyecto educativo institucional conjuntamente con el gobierno escolar. Este resultado muestra la necesidad de organizar reuniones de planificación en la que participen todos sus actores.
- EL 55% de la población consultada, si desarrolla la metodología de autoevaluación institucional, por lo tanto, se deberá tomar medidas para que los porcentajes restantes

representados por el personal que dice hacerlo algunas o pocas veces se involucre asertivamente en dicho proceso.

- El 77% de la población manifiesta aplicar efectivamente la normativa nacional que regula las acciones en las áreas pedagógicas, administrativa y de servicios de apoyo, el porcentaje que representa a valores inferiores deben constituirse en un referente de alerta para las autoridades.
- El 65.9 % de los encuestados indican que el archivo maestro de la institución educativa, contiene datos correctos, los mismos que se actualizan oportunamente, Es necesario recalcar que, debido a los avances tecnológicos, el manejo de los archivos institucionales requiere ser actualizado de forma periódica según lo dispone los entes reguladores, aspecto que debe ser conocido por todos sus miembros.
- El 66% de la población conoce de la implementación de acompañamiento, seguimiento y evaluación a la práctica docente, sin embargo, se muestra un porcentaje menor que revelan su desconocimiento sobre estos procesos.
- El 52% de los encuestados elaboran el plan interno de desarrollo profesional educativo en función de las necesidades de la institución y establecen mecanismos de seguimiento a su implementación, aspecto que fortalece la calidad educativa, a través de elementos como: la capacitación del personal de acuerdo a las normativas actuales, personal docente con un título mínimo de tercer nivel, capacitación de contenidos afines a las materias para el nivel básico y de bachillerato y la elaboración de un plan de desarrollo profesional. Los otros porcentajes no dejan de ser importantes, ello refleja que un grupo importante desconoce sobre estos procesos.
- El 52% de la población de encuestados conoce los procesos administrativos de la institución educativa, mientras que un grupo representativo desconoce de los procesos que mantiene la institución. Por lo que su accionar no se encamina al cumplimiento de los objetivos trazados al inicio del año escolar.
- El 41% de los encuestados afirman que la institución cuenta con varios instrumentos que permiten la evaluación de sus procesos administrativos.

Los resultados antes expuestos permiten valorar la necesidad de contar con una herramienta que propicie la mejora de los procesos administrativos de la Unidad Educativa Cristiana Verbo, la misma que se sustenta en un cuadro de mando integral que incorpora las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, de clientes y financiero. (figura 1)

Figura 1. Esquema del cuadro de mando integral.



La gestión de las instituciones educativas, demandan la interacción de los procesos administrativos como eje central, con la utilización de herramientas que optimicen su servicio y transparencia en el manejo de sus recursos. Una de esas herramientas la constituye el CMI, que exige la convergencia entre la perspectiva de los procesos, perspectiva del aprendizaje y crecimiento, perspectiva financiera y perspectiva del cliente, es decir integra aquellos elementos que visibilizan la forma en qué se manejan los protocolos de acción tanto a nivel académico como administrativo.

La Unidad Educativa Cristiana Verbo, se rige bajo los lineamientos del Ministerio de Educación y sus organismos reguladores, cumpliendo el componente de perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se evidencia en las planificaciones académicas. La perspectiva de los procesos, se convierte en la parte medular de la propuesta dentro de la cual se evaluarán 4 componentes administrativos: la planificación estratégica no ajena a la perspectiva de aprendizaje, la gestión administrativa, la comunicación asertiva y el conocimiento del proceso administrativo.

En relación a la perspectiva del cliente, es necesario recalcar que, al ser un proceso, si funcionan correctamente los demás elementos, la repercusión directa será en la satisfacción de los clientes internos y externos. En cuanto a los procesos financieros estos

no son analizados, pues al ser una institución particular que cumple los lineamientos de los entes reguladores, se mantiene y respeta su autonomía.

Tabla 1. Desarrollo de la matriz FODA

		Amenazas		Oportunidades	
Externas	A1	Creación de nuevas unidades educativas.	O1	Acceso a créditos bancarios.	
	A2	Falta de compromiso en pago puntual de pensiones.	O2	Crecimiento de demanda educativa.	
	A3	Reformas sistema educativo.	O3	Participación en actividades externas.	
	A4	Consumo de estupefacientes.	O4	Relación con proyectos comunitarios.	
	A5	Falta de organización frente a desastres naturales.	O5	Imagen positiva frente a la comunidad.	
	A6	Desintegración familiar por migración.	O6	Personal capacitado.	
	A7	Reformas tributarias.			
	A8	Desconocimiento de la normativa institucional por representantes.			
Internas	Debilidades				
D1	Plan de Reducción de Riesgos incompleto.	D1A5	Fortalecer el Plan de Reducción de Riesgos que contemple la posibilidad de desastres naturales.	D104	Diseñar proyectos comunitarios que permitan reducir los riesgos del sector.
D2	Planes de inducción incompletos.	D2A3	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes, incorporando las reformas educativas actuales.	D206	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes aprovechando las capacidades profesionales de ciertos colaboradores.
D3	Mecanismos de evaluación a docente incompletos.	D3A3	Potencializar los mecanismos de evaluación a los docentes, incorporando las exigencias educativas gubernamentales.	D305	Informar a la comunidad sobre las evaluaciones realizadas a los docentes.
D4	Plan interno de desarrollo profesional educativo incompleto.	D4A3	Completar el Plan interno de desarrollo profesional incorporando las reformas al sistema educativo.	D406	Incorporar al plan interno de desarrollo profesional capacitaciones dictadas por los propios docentes.
D5	Planes de desarrollo personal y profesional incompletos.	D5A6	Mejorar los planes de desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de los lazos familiares.	D503	Establecer un cronograma de actividades externas donde se involucren los propios docentes

D6	Sistema de incentivos no económicos incompleto.	D6A1	Implementar a cabalidad el sistema de incentivos no económicos con la finalidad de fidelizar a docentes y colaboradores.	D606	Implementar un plan de capacitación al equipo docente fundamentado en reconocimientos curriculares.
D7	Procesos administrativos medianamente conocidos.	D7A8	Desarrollar un programa de socialización de los procesos administrativos dirigido a representantes.		
D8	Sugerencias y propuestas incompletas.	D8A8	Implementar un sistema de sugerencias eficiente a ser utilizado por representantes.		
D9	Participación irregular en toma de decisiones.	D9A1	Involucrar a todos los colaboradores en la toma de ciertas decisiones, con la finalidad de asegurar su compromiso con los objetivos institucionales.		
D10	Instrumentos de evaluación de sistema de gestión incompletos.	D10A3	Actualizar los instrumentos de evaluación incorporando la nueva información proveniente de la reforma educativa.		
Fortalezas					
F1	Gobierno escolar involucrado en la elaboración del PEI.	F1A3	Actualizar el PEI considerando las reformas educativas.		
F2	Se desarrolla metodología de autoevaluación institucional.	F2A3	Fortalecer la metodología de autoevaluación institucional, incorporando las sugerencias apuntadas en las reformas educativas.	F2O4	Implementar en la autoevaluación criterios relacionados al trabajo con la comunidad.
F3	Se desarrollan planes de mejora con autoridades.	F3A7	Desarrollar un curso de cuestiones tributarias con colaboradores de administración.	F3O1	Acceder a un crédito bancario para destinarlo a un taller de actualización en estrategias de aprendizaje.
F4	Normativa que regula acciones en distintas áreas.	F4A2	Diseñar una normativa que formalice entre los representantes el pago puntual de las pensiones.		
F5	Se actualiza archivo maestro.	F5A3	Se incorporan al archivo maestro las últimas reformas al sistema educativo.	F5O2	Analizar el estado situacional de la competencia e incorporar los hallazgos al plan maestro.

F6	Calendario académico y carga horaria organizados.	F6A8	Socializar entre todos los representantes el calendario académico.	F6O	Incorporar al calendario académico las actividades externas en las que participará la institución.
F7	Existen manuales de procedimientos.	F7A5	Diseñar y socializar entre todos los miembros de la comunidad educativa un manual de procedimientos frente a desastres naturales.		
F8	Participación en elaboración de sistemas de gestión.	F8A3	Incorporar al sistema de gestión las reformas al sistema educativo.		

Tabla 2. Identificación de objetivos estratégicos

Perspectiva	Cód.	Objetivos estratégicos generales
Perspectiva financiera	f1	Incrementar la efectividad en el cobro de pensiones.
	f2	Sostener el buen historial crediticio que faculte alguna necesidad de financiamiento futuro.
	f3	Mantener programas de monitoreo de las condiciones con las que opera la competencia a fin de conservar el plan maestro actualizado.
Perspectiva de cliente	c1	Involucrar a los clientes en los procesos administrativos institucionales.
	c2	Implementar un sistema de sugerencias eficiente a ser utilizado por los representantes de los estudiantes.
	c3	Mantener canales de comunicación activos entre los representantes y la institución.
	c4	Vincular a la comunidad en los procesos institucionales.
	c5	Retroalimentar permanentemente a las partes interesadas sobre los resultados de evaluación docentes.
Perspectiva interna procesos	p1	Involucrar a todos los colaboradores en la toma de ciertas decisiones, con la finalidad de asegurar su compromiso con los objetivos institucionales.
	p2	Mantener actualizados los instrumentos de evaluación incorporando la nueva información proveniente de la reforma educativa.
	p3	Mantener actualizado el archivo maestro en base a las últimas reformas al sistema educativo.
	p4	Elaborar un manual de procedimientos frente a desastres naturales para posterior difusión entre los actores de la institución.
	p5	Mantener actualizado el sistema de gestión con las reformas al sistema educativo.
	p6	Establecer un cronograma de actividades externas donde se evidencie el involucramiento de los docentes.
	p7	Implementar en la autoevaluación criterios relacionados al trabajo con la comunidad.
	p8	Incorporar al calendario académico las actividades externas en las que participará la institución.
Perspectiva innovación aprendizaje	i1	Fortalecer el Plan de Reducción de Riesgos que contemple la posibilidad de desastres naturales.

	i2	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes, incorporando las reformas educativas actuales.
	i3	Potencializar los mecanismos de evaluación a los docentes, incorporando las exigencias educativas gubernamentales.
	i4	Completar el Plan interno de desarrollo profesional incorporando las reformas al sistema educativo.
	i5	Mejorar los planes de desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de los lazos familiares.
	i6	Implementar a cabalidad el sistema de incentivos no económicos con la finalidad de fidelizar a docentes y colaboradores.
	i7	Actualizar el PEI considerando las reformas educativas.
	i8	Fortalecer la metodología de autoevaluación institucional, incorporando las sugerencias apuntadas en las reformas educativas.
	i9	Desarrollar un curso de cultura tributaria dirigido al personal involucrado en el proceso.
	i10	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes aprovechando las capacidades profesionales de los colaboradores.
	i11	Mantener programas de capacitación para impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores.
	i12	Implementar un plan de capacitación al equipo docente fundamentado en reconocimientos curriculares.

Tabla 3. Matriz de metas e indicadores

Perspectiva	Cód.	Objetivos estratégicos generales	Indicador	Inductor	Peligro	Precaución	Meta
Innovación aprendizaje	i1	Fortalecer el Plan de Reducción de Riesgos que contemple la posibilidad de desastres naturales.	Plan de Reducción de Riesgos fortalecido.	Rector	30%	50%	100%
	i2	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes, incorporando las reformas educativas actuales.	Plan de Inducción mejorado.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i3	Potencializar los mecanismos de evaluación a los docentes, incorporando las exigencias educativas gubernamentales.	Exigencias gubernamentales incorporadas a los mecanismos de evaluación.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i4	Completar el Plan interno de desarrollo profesional incorporando las reformas al	Plan Interno de Desarrollo completado.	Rector	30%	50%	100%

		sistema educativo.					
	i5	Mejorar los planes de desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de los lazos familiares.	Plan de Desarrollo Personal mejorado.	Rector	30%	50%	100%
	i6	Implementar a cabalidad el sistema de incentivos no económicos con la finalidad de fidelizar a docentes y colaboradores.	Implementado el Sistema de Incentivos.	Rector	30%	50%	100%
	i7	Actualizar el PEI considerando las reformas educativas.	PEI actualizado.	Rector	30%	50%	100%
	i8	Fortalecer la metodología de autoevaluación institucional, incorporando las sugerencias apuntadas en las reformas educativas.	Fortalecida la Metodología de autoevaluación institucional.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i9	Desarrollar un curso de cultura tributaria dirigido al personal involucrado en el proceso.	Curso tributario desarrollado.	Contador	30%	50%	100%
	i10	Mejorar el plan de inducción dirigido a los docentes aprovechando las capacidades profesionales de los colaboradores.	Plan de Inducción dirigido a docentes.	Vicerrector	30%	50%	100%
	i11	Mantener programas de capacitación para impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores.	Capacitaciones incorporadas al Plan Interno de Desarrollo.	Vicerrector	30%	50%	100%

	i12	Implementar un plan de capacitación al equipo docente fundamentado en reconocimientos curriculares.	Plan de Capacitación implementado.	Vicerrector	30%	50%	100%
Procesos internos	p1	Involucrar a todos los colaboradores en la toma de ciertas decisiones, con la finalidad de asegurar su compromiso con los objetivos institucionales.	La totalidad de los colaboradores participan en la toma de decisiones.	Rector	30%	50%	100%
	p2	Mantener actualizados los instrumentos de evaluación incorporando la nueva información proveniente de la reforma educativa.	Instrumentos de evaluación actualizados.	Vicerrector	30%	50%	100%
	p3	Mantener actualizado el archivo maestro las últimas reformas al sistema educativo.	Reformas incorporadas al archivo maestro.	Rector	30%	50%	100%
	p4	Elaborar un manual de procedimientos frente a desastres naturales para posterior difusión entre los actores de la institución.	Manual de procedimientos frente a desastres naturales socializado entre todos los colaboradores.	Rector	30%	50%	100%
	p5	Mantener actualizado el sistema de gestión con las reformas al sistema educativo.	Reformas incorporadas al sistema de gestión.	Rector	30%	50%	100%
	p6	Establecer un cronograma de actividades externas donde se evidencie el involucramiento de los docentes.	Establecer un cronograma de actividades externas.	Rector	30%	50%	100%
	p7	Implementar en la autoevaluación criterios relacionados al	Criterios relacionados al trabajo, implementados	Vicerrector	30%	50%	100%

		trabajo con la comunidad.	en la autoevaluación.				
	p8	Incorporar al calendario académico las actividades externas en las que participará la institución.	Actividades externas incorporadas al calendario académico.	Vicerrector	30%	50%	100%
Clientes	c1	Involucrar a los clientes en los procesos administrativos institucionales.	Programa de socialización desarrollado.	Rector	30%	50%	100%
	c2	Implementar un sistema de sugerencias eficiente a ser utilizado por representantes.	Sistema de sugerencias implementado.	Rector	30%	50%	100%
	c3	Socializar entre todos los representantes el calendario académico.	Calendario académico socializado.	Rector	30%	50%	100%
	c4	Vincular a la comunidad en los procesos institucionales.	Proyectos comunitarios diseñados.	Rector	30%	50%	100%
	c5	Retroalimentar permanentemente a las partes interesadas sobre los resultados de evaluación docentes.	Comunidad informada en su totalidad.	Rector	30%	50%	100%
Financiero	f1	Incrementar la efectividad en el cobro de pensiones.	Incrementar el cobro de pensiones.	Rector	30%	50%	100%
	f2	Sostener el buen historial crediticio que faculte alguna necesidad de financiamiento futuro.	Sostenibilidad el buen historial de crédito.	Rector	30%	50%	100%
	f3	Mantener programa de monitoreo de las condiciones con las que opera la competencia a fin de mantener el plan maestro actualizado.	Mantener el plan maestro actualizado.	Rector	30%	50%	100%

Conclusiones

La gestión administrativa dentro del ámbito educativo tiene una relevancia significativa, que generará resultados globales de impacto. La planificación estratégica debe abarcar la participación activa de todos los involucrados; padres de familia, entes reguladores (Ministerio de Educación) personal administrativo y autoridades institucionales, al incluirlos se evidenciaría un modelo de gestión colegiado.

Tanto las instituciones educativas públicas como privadas, tienen la obligación de aplicar normativas, archivos institucionales del personal, cumplimiento del calendario académico y apego a las disposiciones de instituciones controladoras, en el presente caso el Ministerio de Educación; ello garantizará la armonía de los procesos de la gestión administrativa y a su vez la satisfacción de los usuarios internos y externos.

La comunicación asertiva es un elemento preponderante y cohesionador dentro de la gestión; el personal docente, autoridades, personal administrativo y los usuarios, deben mantener una comunicación bidireccional que apoye los procesos administrativos, en búsqueda de soluciones o alternativas frente a dificultades de gestión que se presenten en el camino.

La participación de todos los miembros de la institución, favorecerán y viabilizarán de forma fluida los procesos administrativos vigentes en cualquier institución, es relevante destacar que las instituciones educativas de sobremanera requieren de estos elementos para su adecuado funcionamiento, la convivencia sana y resultados satisfactorios para los beneficiarios directos del servicio educativo, tal como lo revelan los resultados de la encuesta.

Referencias bibliográficas.

- Avalos, A., & Paz, D. (2015). Diseño de un Cuadro de Mando Integral educativo. En R. d. Academicus, *Innovación Educativa* (págs. 35-44). Oaxaca, México.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education* (27), 391-406. Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/viewFile/25107/4321>
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación estratégica. *Perspectivas*, 1(19), 75-92. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto*, 19(75). Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>
- Centeno, E., & Guerrero, L. (2016). Cuadro de Mando Integral en la Educación Superior. Caso Facultad de Administración de Empresas- EPOCH. *Revista*

- Científica Investigar*, 13-19. Obtenido de Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a04.pdf>
- Fitó, Á., & Llobet, J. (2012). Escoles Sagrada Família d'Urgell. Un caso de planificación estratégica con el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 231-257. Obtenido de Recuperado de http://www.accid.org/revista/documents/Escoles_Sagrada_Familia_Urgell_Un_caso_de_planificacion.pdf
- Garbanzo, G., & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
- García-Cerda, L., Rodríguez-Fernández, O., Betancourt-Galindo, R., Saldívar-Guerrero, R., & Torres-Torres, M. (2003). Síntesis y propiedades de ferro fluidos de magnetita. *Superficies y Vacío.*, 16(1), 28-31.
- González, J. (2015). Análisis comparativo de los modelos de gestión del conocimiento aplicados a la empresa. *Gerencia Tecnológica Informática*, 36(13), 75-91.
- González-Campos, J., Aspeé-Chacón, J., Sessarego-Espeleta, I., González-Suárez, H., & Gómez-Orsorio, R. (2018). Análisis de la producción científica en política y gestión educativa publicada en ScieLo 2012 - 2015. *Revista Electrónica Educare*, 19(75), 1-22. doi:<http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-3.7>
- Hervás, R., Moreno, M., Narvarte, C., & Sotos, P. (2006). *Guía de planificación estratégica*. Barcelona, España: Generalitat Valenciana.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (Jun de 2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243.
- Jiménez, J. (2014). Cuadro de Mando Integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 13(26), 169-182. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2431/243132847010.pdf>
- Junta de Andalucía. (2019). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas*. Málaga, España: Junta de Andalucía.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Press.
- Martínez, A. (enero-marzo de 2015). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 42-46. Recuperado el 8 de febrero de 2018, de

https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128

Pérez, D., & Pirona, J. (2017). Perspectivas “Financiera” y “De Clientes” del Cuadro de Mando Integral aplicadas a la gerencia media de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). *Multiciencias*, 12, 158-163. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/904/90431109025.pdf>

Pérez, J. (2018). *Definición de modelo de gestión*. Recuperado el 15 de febrero de 2018, de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Quintero, J. (2015). Diseño de un modelo gerencial basado en el cuadro de mando integral para el Instituto Universitario Tecnológico de Ejido. *Actualidad Contable*, 11(16), 89-103. Obtenido de Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17438/articulo8.pdf;jsessionid=682A274A1B6F63409A83F832D65B651F?sequence=1>

Risso, V. G. (2015). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista Española de documentación científica*, 533.

Rodríguez, P. (2012). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica de conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102,

Rodríguez, P. (2016). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica de conocimiento. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102.

Román, A. (2012). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *Medwave*, 12(3). Recuperado el 9 de febrero de 2018, de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329>

Tejedor, A., & Huerta, J. (2010). Cuadro de Mando Integral para el diseño y validación de instrumentos para valorar el desempeño académico de los docentes. *Avaliação, Campinas*, 15(1), 57-72. Obtenido de Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/aval/v15n1/v15n1a04.pdf>

Terán, O., Sánchez, I., & Ruíz, M. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte). *Revista Omnia*, 18(1), 121-134. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010.pdf>

Torres, G. (2015). *Pasos fundamentales para implementar una Gestión por Procesos*. Recuperado el 30 de enero de 2018, de G&C Global Solution: <https://bsc-global.org/pasos-fundamentales-implementar-una-gestion-procesos/>

- Umashankar, V. &. (2007). Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective. *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de http://www.academia.edu/download/31105949/BSC_Education_IJEM.pdf
- Urrea, J., Jiménez, A., & Escobar, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. 40(133), 22-34. Obtenido de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513303.pdf>
- Verbo Educación. (2018). *Historia*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <http://www.verbo.edu.ec>: <http://www.verbo.edu.ec/Compromiso-Educativo>

PARA CITAR EL ARTÍCULO INDEXADO.

Peralta Llivipuma, M., Erazo Álvarez, J., & Narváez Zurita, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2.2), 120-144. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.627>



El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Visionario Digital**.

El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Visionario Digital**.

