

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigente Miembro de la Vicerrectoría de Investigación	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(84)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Breiner Alexander Quintero Pacheco		
FACULTAD	Ciencias Económicas y Administrativas		
PLAN DE ESTUDIOS	Administración De Empresas		
DIRECTOR	Willigton Sanjuán Muñoz		
TÍTULO DE LA TESIS	Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña		
TITULO EN INGLES	Design of a balanced scorecard model for the Alfonso López Technical Institute of the city of Ocaña		
RESUMEN (70 palabras)			
<p>El proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de cuadro de mando integral para el Instituto Tecnológico Alfonso López de Ocaña, y determinar los diferentes enfoques que el cuadro de mando integral aplica al sector educativo a nivel global, nacional y local. si el propósito, misión, visión y metas de cada campo del instituto técnico son exactamente iguales, es decir, están completamente sincronizados con su dirección estratégica, posteriormente se diseñó el modelo de mesa general para el Instituto Técnico Alfonso López en Ocaña.</p>			
RESUMEN EN INGLES			
<p>The project aims to design a balanced scorecard model for the Alfonso López de Ocaña Technological Institute, and determine the different approaches that the balanced scorecard applies to the education sector at the global, national and local levels. If the purpose, mission, vision and goals of each field of the technical institute are exactly the same, that is, they are completely synchronized with its strategic direction, then the general table model was designed for the Alfonso López Technical Institute in Ocaña.</p>			
PALABRAS CLAVES	Modelo de un cuadro de mando integral, direccionamiento estratégico, perspectiva financiera; perspectiva del cliente		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Model of a balanced scorecard, strategic direction, financial perspective, customer perspective		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 84	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 3	CD-ROM: 1



SC-CER102673

**DISEÑO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
INSTITUTO TECNICO ALFONSO LOPEZ DE LA CIUDAD DE OCAÑA**

AUTORES

BREINER ALEXANDER QUINTERO PACHECO

**Proyecto presentado como requisito para optar el título de Administrador de
Empresas**

Director

MSC WILLIGTON SANJUAN MUÑOZ

Especialista en Auditoria de Sistemas

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Julio, 2021

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

A mi gran amigo y director de este proyecto el Magister WILLIGTON SANJUÁN MUÑOZ por su apoyo y dedicación.

Agradecimientos

El autor da los agradecimientos a:

Al Magister WILLIGTON SANJUÁN MUÑOZ, director del trabajo de grado.

A mis Padres por su apoyo y amor.

A todos los docentes que de una u otra manera contribuyeron al logro de esta investigación.

A la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña.

Índice

Capítulo 1. Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitaciones.....	4
1.5.1 Delimitación conceptual.....	4
1.5.2 Delimitación operativa	4
1.5.3 Delimitación geográfica	5
1.5.4 Delimitación temporal.....	5
Capítulo 2. Marco referencial	6
2.1 Marco histórico.....	6
2.1.1 Antecedentes	6
2.2 Marco conceptual	10
2.3 Marco contextual.....	12
2.4 Marco teórico.....	14
2.5 Marco legal.....	17
Capítulo 3. Diseño metodológico	21
3.1 Tipo de investigación	21
3.2 Escenario	23
3.3 Informantes claves.....	23
3.4 Recolección de la información	24
3.5 Seguimiento metodológico del proyecto.....	25
3.6 Análisis de la información.....	26
Capítulo 4. Resultados	27
4.1 Diagnosticar el cumplimiento del actual direccionamiento estratégico del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.	27
4.1.1 Misión.....	27
4.1.2 Visión	28
4.1.3 Objetivos estratégicos por áreas de resultados claves	28
4.1.4 Estrategias	28
4.1.5 Mapa estratégico.....	30
4.1.6 Mapa de procesos	30
4.1.7 Indicadores.	31
4.1.8 Factores claves del éxito.....	31
4.1.9 Estructura organizativa administrativa.....	31
4.1.10 Estructura Organizacional de las Instituciones de Educación Media en la Ciudad de Ocaña	33

4.2 Identificar las diferentes prácticas en la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) en el sector de la educación a nivel mundial, nacional y local.....	41
4.2.1 Implementación del cuadro de mando integral (CMI) a nivel mundial.....	41
4.2.2 Implementación de cuadro de mando integral (CMI) a nivel nacional.....	44
4.2.3 Implementación del cuadro de mando integral a nivel local	45
4.3 Elaborar el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones en el instituto técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.....	47
4.3.1 Etapa 1. Análisis situacional del direccionamiento estratégico actual del Instituto Técnico Alfonso López.....	48
4.3.2 Etapa 2. Evaluación del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el Instituto Técnico Alfonso López, tomando en cuenta las diversas metodologías existentes para implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI).....	50
4.3.3 Etapa 3. Comunicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.	58
Capítulo 5. Conclusiones	61
Capítulo 6. Recomendaciones.....	63
Referencias.....	64
Apéndices.....	70

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo Metodológico para el Seguimiento del Proyecto	25
Tabla 2 Mapa Estratégico del Instituto Técnico Alfonso López.	57
Tabla 3 Representación Gráfica del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.	59

Lista de figuras

Figura 1. Factores estratégicos.....	12
Figura 2. Estructura Organizacional de las Instituciones de Educacion Media en la Ciudad de Ocaña	34
Figura 3. Modelo de Procesos Institutito Técnico Alfonso López	50

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista a la Rectora del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.....	70
Apéndice B. Encuesta a los Coordinadores y Personal Administrativo del Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.	71

Introducción

El proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de cuadro de mando integral para el Instituto Tecnológico Alfonso López de Ocaña, y determinar los diferentes enfoques que el cuadro de mando integral aplica al sector educativo a nivel global, nacional y local. Si el propósito, misión, visión y metas de cada campo del Instituto Técnico son exactamente iguales, es decir, están completamente sincronizados con su dirección estratégica, posteriormente se diseñó el modelo de mesa general para el Instituto Técnico Alfonso López en Ocaña.

El marco referencial estará compuesto por el: Marco histórico que hace referencia a los antecedentes de la investigación, mundial, nacional y local.

Marco conceptual: conceptos pertenecientes al área de conocimiento de este proyecto.

Marco teórico: sobre el cual se fundamenta el desarrollo del cuadro de mando integral del Instituto Técnico Alfonso López, se abordarán los conceptos adicionales a los que Balanced Scorecard hace referencia; a través de la teoría: Modelo de Gestión del Cuadro de Cuando integral.

Marco legal: proporcionará los temas relacionados con la integridad de la misma, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

El diseño metodológico será el esquema en que quedarán representadas las variables y cómo van a ser tratadas en el estudio; a través de la investigación cuantitativa o metodología cuantitativa.

Capítulo 1. Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

En busca del mejoramiento continuo de sus procesos organizativos, el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña, se ha planteado diversas estrategias como es la alineación de los empleados hacia la visión de la institución, mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos, como su cumplimiento y la toma de decisiones; sin embargo todo lo anterior no ha sido suficiente para lograr una mayor eficacia en sus procesos y es debido a que el Instituto Técnico Alfonso López no cuenta con una herramienta administrativa eficiente que les permita tomar decisiones, además la institución en los últimos años no cuenta con herramientas administrativas alineadas con nuevas tecnologías de la información y comunicación, por lo que se hace necesario seguir avanzando en este tema para lograr la competitividad deseada.

El Cuadro de Mando Integral(CMI), se ha convertido en una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades; por tanto, para (Urrea, Jiménez, & Escobar, 2006) el Cuadro de Mando Integral es un sistema integrado, balanceado y estratégico que permite identificar progresos y proveer la dirección futura de un proyecto al convertir la visión en acción por medio de una unidad coherente de indicadores agrupados bajo cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje.

Así mismo, la necesidad de gestionar adecuadamente una institución educativa es más que palpable, el hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados (Guajardo, 2014).

El Cuadro de Mando Integral debe estar alineado con el Direccionamiento Estratégico del Instituto Técnico Alfonso López, convirtiéndola así en una herramienta precisa para lograr múltiples beneficios como el aprovechamiento de los recursos que le han sido otorgados y lograr el mejoramiento de la función directiva a través del Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.2 Formulación del problema

¿La aplicación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Instituto Técnico Alfonso López contribuye a mejorar el desempeño de la misma?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Diseñar un Modelo de Cuadro de Mando Integral de (CMI) para el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos. Diagnosticar el cumplimiento del actual Direccionamiento Estratégico del Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.

Identificar las diferentes prácticas en la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el sector de la educación a nivel mundial, nacional y local.

Elaborar el Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones en el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.

1.4 Justificación

En un entorno en constante cambio como el actual, la toma de decisiones en el mundo empresarial es compleja, no tanto por la decisión en sí, como por todas las variables y datos que debemos controlar y gestionar. Para paliar esta demanda es necesario utilizar el Balanced Scorecard, también conocido como las siglas CMI o la expresión inglesa. Podemos definirlo como una herramienta de análisis empresarial que permite comprender el desempeño de la empresa a través de una parametrización previa. que refleje la visión estratégica de la empresa en un período determinado desde las cuatro perspectivas de finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, todos ellos deben ser coherentes con la misión, visión y metas de la empresa.

El Cuadro de mando integral (CMI) debe ser entendido como una herramienta imprescindible de autocontrol, de medición, de visualización unificada de la estrategia empresarial y de mejora continua. Que nos ayude a conocer y medir el desempeño de la Institución Educativa en tiempo real, a determinar el estado actual en relación a los objetivos

marcados y su proyección en el tiempo. Todo ello nos permitirá tomar las decisiones adecuadas en el momento óptimo si se producen desviaciones.

Con el diseño del Cuadro de Mando Integral, el Instituto Técnico Alfonso López, logrará tener una estructura coherente con la estrategia del Ministerio de Educación a través de unos objetivos encadenados entre sí, permitiendo reorientar las estrategias educativas, mediante el abordaje de cada una de las perspectivas lo cual redundará en el aprovechamiento de los recursos educativos. Así mismo, los indicadores de desempeño permiten evaluar, mejorar e innovar las acciones para la consecución del objetivo primordial como lo es la prestación del servicio educativo con calidad y tecnologías.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación conceptual. Los conceptos pertenecientes al área de conocimiento de este proyecto se relacionan con el concepto: Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard; Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Perspectiva de procesos internos; Perspectiva de procesos internos; Perspectiva financiera; Beneficios del Cuadro de Mando Integral; Implementación de un Cuadro de Mando Integral, Direccionamiento Estratégico.

1.5.2 Delimitación operativa. Positivo: Que la información para la realización de este proyecto esté disponible, que la Rectora, los Coordinadores y la parte Administrativa del Instituto Técnico Alfonso López faciliten la información requerida.

Negativo: No encontrar una herramienta tecnológica para Diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.5.3 Delimitación geográfica. El desarrollo de este proyecto de grado tiene lugar en el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación temporal. La propuesta se ejecutará durante dos meses. Las actividades correspondientes al cumplimiento de los objetivos se programarán de acuerdo al tiempo y necesidades del responsable de la investigación.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes. El Cuadro de Mando Integral, surge en los inicios de la década de los 90 cuando el Nolan Norton institute, la división de investigación KPMG, patrocina un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: la medición de los resultados en la empresa del futuro. (Cáceres, 2012) Sin embargo, dos años más tarde, en 1992, partiendo de los resultados de ese estudio, los profesores de la Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton crearon el CMI como una herramienta que considera que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como: La calidad del servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal o las infraestructuras.

Teniendo en cuenta lo anterior, los creadores del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), (Kaplan & Norton, 2000) aseguran de un modo sorprendente que un análisis de 275 gestores de carteras se mencionaba que la función de realizar un plan era de mayor relevancia que la calidad de la táctica en sí. (Martinez, 2020).

Tal y como indican (Kaplan & Norton, 2000) triunfo procede de hacer que la táctica sea el trabajo diario de todo el planeta. Pero es aquí el momento en que (Kaplan R. , 2012) Partían de la hipótesis de que fundamentarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las empresas a cometer varios errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, que informan de los resultados, mejor dicho, de las secuelas de las ocupaciones pasadas. (Kaplan R. , 2012).

El cuadro de mando integral no se queda en intentar de solucionar inconvenientes como lo son el decidir el costo de las compañías, se inspira cada vez más en los activos intangibles ante los tangibles; táctica no implementada en todos los niveles de la organización.

- **A nivel Mundial Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI):**

Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en México. Entidad pública.

Descripción: Diseño de un cuadro de mando integral educativo. El Ministerio de Educación Pública implementó en 2001 un programa para ayudar a mejorar el nivel educativo de los estudiantes de las escuelas públicas de educación básica del país (Hernández, 2008), denominado "Programa Escuela de Calidad". En el informe de evaluación externa del plan. Se detalla el problema que encontró el equipo de investigación sobre el uso de lo que denominan comité de control de metas de gestión escolar, con base en el CMI, dando las características encontradas en el modelo. (uso de indicadores, niveles de alerta, etc.) (Avalos & Eduardo, 2015)

Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en Ecuador. Entidad Pública.

Descripción: Cuadro de mando integral en educación superior. Caso Escuela de Administración de Empresas-ESPOCH. Las instituciones de educación superior del país han estudiado nuevos paradigmas de calidad, hoy no basta con formular planes estratégicos en la gestión universitaria, que establezcan visión, misión, valores, metas estratégicas, políticas, etc. El proyecto se realizará dentro de un período de tiempo determinado. Además de ser una fuente de información para la toma de decisiones (como un cuadro de mando integral), también debe

contar con herramientas de gestión modernas para poder monitorear la implementación y finalización de la planificación estratégica (Arellano, 2016)

- **A nivel Nacional Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI).**

Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en Medellín. Entidad pública.

Descripción: El método de construcción e implementación de un cuadro de mando integral en las PyMEs de Medellín: Tomemos como ejemplo la Escuela de Niñas de Calasanz. Universidad de Antioquia. La investigación realizada permitió identificar las necesidades comunes de las pymes de Medellín y, a través de estudios de caso, cómo gestionarlas para fortalecerlas. El cuadro de mando integral permite la aplicación implícita de diversas herramientas de contabilidad de gestión teniendo en cuenta los objetivos a corto, medio y largo plazo de la unidad de producción. (Amado, Arango, & González, 2016).

Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en San Andrés Islas. Entidad pública.

Descripción: Diseño de un modelo de gestión con las herramientas del cuadro de mando integral o balanced scorecard para el instituto nacional de formación técnica profesional de San Andrés, INFOTEP. El presente trabajo tiene los recursos primordiales de la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, idea por (Kaplan & Norton, 2000) como motivo teórico y a gusto que posibilite hacer un modelo basado que sea aplicable en el Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional de San Andrés, Isla, usando todos los conceptos básicos y partiendo a partir de la definición de las metas estratégicos a la luz del Proyecto

Estratégico institucional (PETI) y la formulación de una secuencia de indicadores, orientados por la dirección de la organización, bajo 4 perspectivas de las cuales 3 corresponden al modelo planteado por los autores y una cuarta iniciativa por (Arias, Castaño, & Lanzas, 2005) para las instituciones de Educación Superior (Mendivil, 2017).

- **Implementación del Cuadro de Mando Integral a nivel Local.**

Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en Pamplona. Entidad privada.

Descripción: plan de desarrollo institucional universidad de pamplona 2012 – 2020. Con el objetivo de mantener la Universidad de Pamplona, patrimonio educativo y cultural del territorio nororiental, las órdenes adoptaron el Proyecto de Fortalecimiento Institucional para el lapso 2009 – 2011, destinados a conseguir la recuperación económica, financiera, académica y moral de la Universidad (Universidad de Pamplona, 2012).

Implementación del cuadro de mando integral (CMI) en Bucaramanga. Entidad pública.

Descripción: Llevar a cabo un modelo de administración por medio del cuadro de mando integral en la Universidad Uniminuto. Dentro de las funcionalidades definidas por la legislación de Colombia para la enseñanza preeminente, a saber: la docencia, la proyección social, la averiguación, la paz y la administración, y para el cabal cumplimiento de su plan institucional.

En mayo de 2007, la Organización formula un nuevo Proyecto de Desarrollo 2008-2012, que se vino actualizando anualmente y que tiene presente 3 enormes recursos:

- Las 4 perspectivas estratégicas establecidas por el modelo del Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) de Kaplan y Norton: aumento, interna de procesos o cadena de costo, comprador y financiera; adicionalmente se incorporó el punto de vista misional.
- Los 4 ejes estratégicos: efecto social, productos y servicios innovadores, servicio al comprador y desarrollo del sistema.
- Los quince desafíos estratégicos: identidad misional, sostenibilidad económica, calidad, cobertura y ingreso, docencia, desarrollo curricular, modalidad a distancia y virtualidad, averiguación, expansión y proyección social, alianzas e interrelaciones institucionales, mercadeo y comunicaciones, confort, ingenio humano, infraestructura, adhesión y modernización administrativa del sistema (Uniminuto, 2017).

2.2 Marco conceptual

Los conceptos pertenecientes al área de conocimiento de este proyecto se relacionan con el concepto: Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard; Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; Perspectiva de procesos internos; Perspectiva de procesos internos; Perspectiva financiera; Beneficios del Cuadro de Mando Integral; Implementación de un Cuadro de Mando Integral, Direccionamiento Estratégico.

El cuadro de mando integral que denominaremos en adelante (CMI) es una herramienta de gestión que se está aplicando en empresas de todo el mundo, según (Gan & Triginé), dada sus características de claridad, eficiencia e integración, tanto en la construcción como en el seguimiento de los factores claves que llevan al éxito empresarial y organizacional; los beneficios del CMI (Salgueiro, 2019), ayuda a revisar la estrategia constantemente; es un

enfoque innovador que enriqueció el control de la gestión y significó una revolución dentro del mismo, ayudando a alinear los objetivos de la organización con los de cada empleado. Entre las características más significativas del CMI (Ortíz & Rodríguez, 2020), cabe destacar las siguientes: es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización (según Kaplan y Norton); perspectiva de los resultados económicos-financieros; perspectiva del cliente; perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. Donde Fernández Terricabras, el cuadro de mando integral debería ser estructurado para transmitir entendimiento de arriba hacia abajo haciendo más fácil el razonamiento eficaz para la toma de decisiones por toda la gente de la organización, y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de la táctica. Es necesario saber que se quiere, como se va a medir y que información debe recibir cada uno de los tomadores de decisiones.

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de llevar a cabo y desarrollar todos los potenciales de una organización que les aseguren su supervivencia a extenso plazo, su competitividad, su efectividad, eficiencia y productividad. Las compañías de en la actualidad se combaten, más que jamás, al desafío de asimilar fuertes y consecutivos cambios, no solo del ámbito interno como participantes, consumidores, proveedores, reglas, etcétera., sino, además, del ámbito en componentes sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, del medio ambiente, administrativos. Se necesita puesto que, tomar decisiones dentro del entorno empresarial para lograr ajustarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso obtiene la designación de dirección estratégica.

Es fundamental recordar que la táctica tiene que ir constantemente de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el costo añadido. (Palacios, 2010, págs. 5,6)

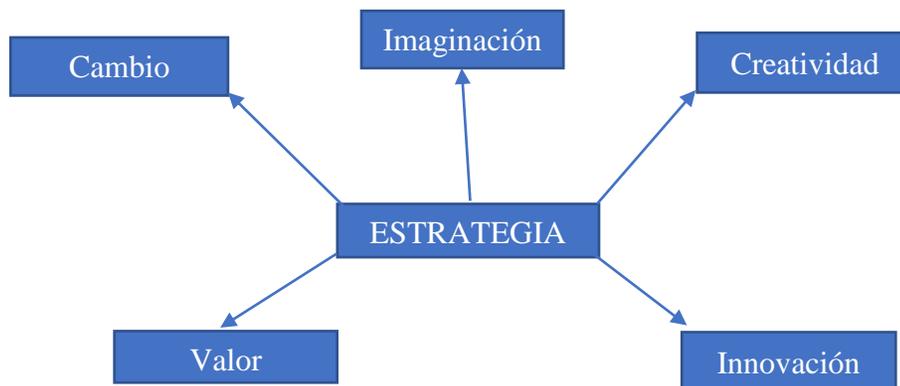


Figura 1. Factores estratégicos.
Fuente. Autor del proyecto

2.3 Marco contextual

Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña. Por ordenanza No 29 de noviembre 24 de 1959, se organiza el Instituto Técnico Comercial “Alfonso López”, el cual funcionaría desde 1960. Sin embargo, ha sido en 1965 una vez que realmente iniciaron las tareas académicas.

La filosofía de la iniciativa era la de permitir la entrada a la enseñanza, a los individuos más necesitadas del territorio.

El Instituto conocido como Colegio Departamental “Alfonso López”, funcionó en diversos sitios de la urbe, empezando en el interior de la metrópoli donde es hoy el hotel Hacaritama, después viajó para el barrio el Tamaco (la vivienda del doctor Vásquez), luego funcionó en el barrio de las llanadas, de igual manera en el local del colegio Benjamín Herrera y a partir de 1975 a la de hoy sede ubicada en el barrio el Tejarito.

En 1999 se recupera el motivo social del plantel y es así como el 19 de noviembre de este año, se da a conocer el nuevo himno de la Organización en la abertura de uno bastante más de los encuentros de la Música y poesía mensaje que realizaba el plantel.

Con el proceso de fusión de Colegios a partir del 2002, el plantel cuenta con 3 (3) sedes de primaria, como son: Juan XXIII, Kennedy y la Concentración Cuarto Centenario, contando actualmente con un total de 2200 alumnos.

Líderes políticos, destacados deportistas, expertos en las diversas ramas del saber, microempresarios y excelentes representantes en la Banca Nacional, Departamental y Local, son el producto de varios años de sacrificio, trabajo, disciplina y análisis (lema que nos identifica) de cada una de y todos los individuos que hacemos parte de esta sociedad educativa.

Una nómina maravillosa de expertos de la enseñanza, lidera y trabaja en la actualidad en este plantel, garantizando a sus alumnos una formación integral que les posibilita no solamente desenvolverse en el campo gremial, sino que se les elabora además para el ingreso a la universidad.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) cobra trascendencia como herramienta clave para elevar los niveles de efectividad y eficiencia en la organización, es en la dirección donde hay más grande compromiso en una organización universitaria, debido a que la responsabilidad de los que dirigen debería orientarse a saciar las necesidades de sus consumidores internos y externos.

El desarrollo de este plan de nivel tiene sitio en el instituto técnico Alfonso López de la urbe de Ocaña, Norte de Santander.

Donde se ejecutará durante dos meses. Las actividades correspondientes al cumplimiento de los objetivos se programarán de acuerdo al tiempo y necesidades del responsable de la investigación.

2.4 Marco teórico

Marco teórico sobre el cual se inspira el desarrollo del cuadro de mando integral del Instituto Técnico Alfonso López, se abordarán los conceptos extras a los que Balanced Scorecard se refiere; por medio de la teoría:

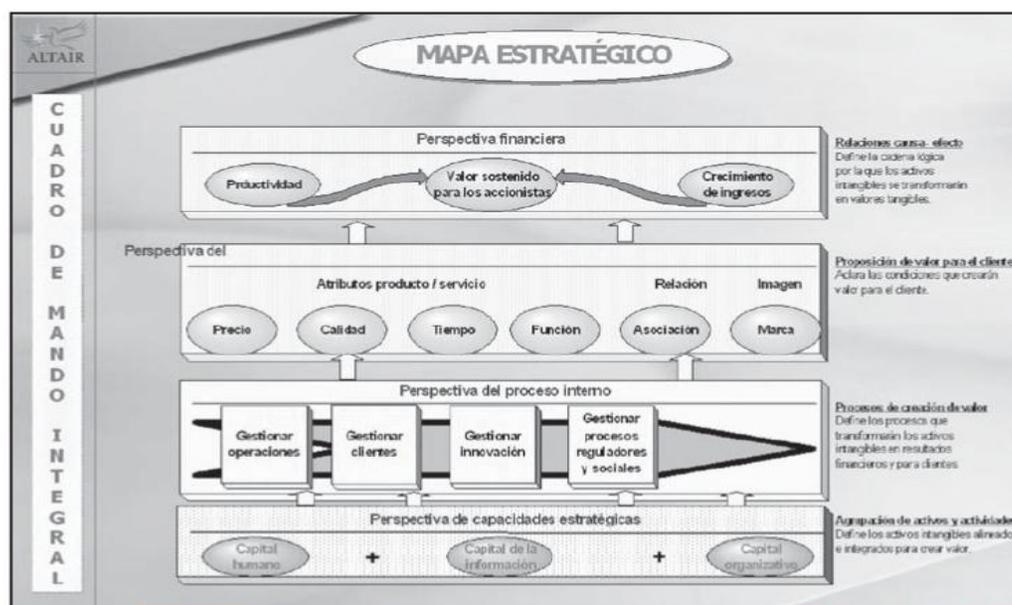
Modelo de Administración del Cuadro de Mando Integral: El cuadro de mando integral (CMI), es un sistema de administración organizado coherentemente bajo 4 perspectivas diferentes: superiores resultados económicos; consumidores más satisfechos; optimización de procesos; optimización en la actuación de los empleados.

Se fundamenta en que, si la manera de laborar de los empleados optimización, mejoraran además los procesos internos de la compañía. Si mejoran los procesos de la compañía generalmente, los consumidores estarán más satisfechos, pues les llegara los productos – servicios más inmediateamente y en las condiciones que ellos anhelan; por consiguiente,

compraran más y mejoraran, además, por esto, los resultados financieros de la compañía (Amado, Arango, & González, 2016).

Señala Carmen Sánchez Gilabert, de Siemens, que es necesario que exista un decidido apoyo de la alta dirección, la gente se comprometerá más y estará más motivada a alcanzar excelentes resultados con el CMI si estos se relacionan con el dinero que van a percibir a final de mes.

Figura 2. Elementos del Cuadro de Mando Integral.



Fuente. (Martínez & Milla, 2012, pág. 209)

Según (Martínez & Milla, 2012) los elementos del Cuadro de Mando Integral

Relacionados con el mapa estratégico son según Kaplan y Norton:

La Perspectiva financiera. Una organización trata de analizar sus resultados económicos usando el punto de vista financiera para maximizar las ventajas del comercio. Las metas en esta visión tienen que ser determinados en la dirección de afirmar fondos consecutivos en la organización. El punto de vista financiera se alimenta de manera directa de el punto de vista del comprador.

La perspectiva del cliente. La Perspectiva del cliente o del consumidor: ¿qué esperan de la empresa? Un buen servicio al cliente es la base para posicionarse en el mercado, ser competitivo y diferenciarse. Los clientes esperan que los productos de alta calidad se entreguen a tiempo y funcionen según lo previsto a un costo razonable.

Para enfocarse en su organización desde la perspectiva del cliente, debe analizar cómo percibe el valor que aportan sus clientes. Por lo tanto, los objetivos deben definir claramente cómo el cliente percibe las ofertas de productos / servicios y cómo espera el resultado financiero esperado. El punto de vista del cliente proviene directamente del punto de vista del proceso interno.

La perspectiva de los procesos internos. ¿Cómo diferenciarse y destacar de la competencia? Para lograr la satisfacción del cliente / consumidor, los procesos comerciales deben revisarse y evaluarse. La visión del proceso interno de CMI se centra en la entrega que una organización debe realizar para ser reconocida por el cliente desde el punto de vista del cliente. Esta vista se toma directamente desde la perspectiva del empleado.

La perspectiva del empleado: aprendizaje e innovación. ¿ ¿Pueden los equipos y las personas seguir mejorando, en línea con la visión de los procesos internos que requieren que el producto madure, respete los ciclos de la vida e incluso la muerte? También es necesario renovar las prestaciones con una mayor capacidad o incluso con gamas más recientes. Las perspectivas de aprendizaje e innovación de CMI corresponden a las habilidades y recursos necesarios para materializar las perspectivas identificadas en los procesos internos. (Roncancio, 2019).

2.5 Marco legal

Artículo 67. La educación es un derecho humano y un servicio público con funciones sociales. Al mismo tiempo, es necesario tener acceso al conocimiento, la ciencia, la tecnología y otros bienes y valores culturales. La educación enseña a los colombianos a respetar los derechos humanos, la paz y la democracia. Y en la práctica laboral y el tiempo libre, para mejorar la cultura, la ciencia y la tecnología y proteger el medio ambiente. Los gobiernos nacionales y locales participan en la dirección, financiamiento y gestión de los servicios educativos por parte del estado, sujeto a las condiciones que prescribe la Constitución y la ley. (Minciencias, 1991).

Ley 115 de febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. El congreso de la república de Colombia decreta:

Artículo 1. Escuelas de nivel preescolar, primaria (primaria y secundaria) y secundaria, informal e informal, de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política. Las personas

con limitaciones de edad, adultas, campesinas, étnicas, físicas, sensoriales y mentales, tienen habilidades extraordinarias y necesitan reintegrarse a la sociedad.

Artículo 11. Nivel educativo oficial. La educación formal mencionada en esta ley se organiza en tres niveles: a) La guardería cuenta con al menos una institución educativa obligatoria. b) La educación básica en 9 grados se desarrolla en 2 ciclos: 5 clases elementales en la escuela primaria y clases básicas en la secundaria inferior y c) Educación secundaria inferior en 2 niveles. La educación formal en diferentes niveles tiene como objetivo desarrollar los conocimientos, habilidades, habilidades y valores de los estudiantes, a través de los cuales todos pueden sentar una base permanente para el crecimiento. (Ley General de Educación 115, 1994).

La Ley 30 de 1992 sobre educación superior, artículo 117, establece que "las instituciones de educación superior son estudiantes, profesores y personal administrativo" y el artículo 118, "las instituciones de educación superior son buenas para la vida de sus universidades". Asignar al menos el dos por ciento (2%) del presupuesto operativo a la participación real" (Ley 30, 1992)

La Calidad y la Gestión en las Instituciones de Educación Superior: El Plan Decenal de Educación 2006 -2016 (Mineducación, 2010), se han identificado cinco políticas de acción en el campo de la gestión del sistema educativo en Colombia:

- Fortalecer la gestión y liderazgo del sistema educativo.
- Fortalecimiento del esclarecimiento interno e interdepartamental a nivel nacional, sectorial, local e institucional.

- Mejorar la eficiencia y transparencia del sistema educativo.
- Implementar mecanismos adecuados para dirigir, seleccionar, capacitar y evaluar el desempeño de los educadores.
- Desarrollar una cultura de evaluación para conocer, implementar y controlar la gestión de sectores y establecimientos. Estas cinco líneas se reducen a liderazgo, gestión y transparencia. (Mineducación, 2007).

“**El Ministerio de Educación** tiene como objetivo lograr una educación de calidad entendida como eje central de su política, logrando mejores seres humanos, ciudadanos éticos, haciendo realidad los derechos humanos y formando ciudadanos pacíficos. Una educación que crea una legítima oportunidad de progreso y prosperidad para ellos y para el país.

Acciones departamentales para que las instituciones de educación superior (IES) tomen las medidas administrativas y de gestión adecuadas para regular las relaciones con los actores de la academia y para crear y difundir estándares objetivos de la manera adecuada. También establece un mecanismo que permite a las instituciones de educación superior tomar las medidas necesarias para la promoción y la buena gobernanza (Mineducación, 2012)

A nivel provincial, esta cultura de la calidad solo es posible gracias al deseo continuo de la institución de identificar oportunidades de mejora e implementar los cambios y ajustes necesarios, la gestión y los resultados ... mejorar la calidad de la educación a través del desarrollo de subprocesos. tales como caracterización, planificación, implementación, seguimiento, evaluación y sensibilización de experiencias importantes relacionadas con la educación y la

institucionalización como proceso. En general, la gestión integral del esfuerzo debe contribuir al aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación superior.

Juan Luis Mejía Arango, presidente de la Universidad EAFIT, dijo: "Las instituciones de educación superior cambian debido al sistema de calidad general, incluida la acreditación, pero si hay otros indicadores, considere El sistema debe respaldar exámenes de calidad de educación superior, ECAES, certificación ISO para procesos de gestión, etc. Es decir, se deben integrar todos los factores que conducen al mejoramiento institucional." (Mineducacion, 2019).

(Pozo, 1991), Los expertos en calidad afirman que: "a) La productividad es el factor más importante en cualquier país b) La calidad es la mejor manera de lograr la productividad c) La mejor manera de lograr la calidad es 'usar el gobierno d) La mejor manera de controlar la calidad son las personas. e) Lo mejor para la administración nacional es organizar un sistema de educación y liderazgo."

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Este estudio es cuantitativo porque involucra una serie de pasos para recolectar datos medibles que se pueden obtener para procesamiento estadístico. La investigación cuantitativa es un método estructurado para recopilar y analizar datos de una variedad de fuentes.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Se basa también en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular. Desde un conocimiento extenso de una generalidad, para luego deducir el comportamiento acotado de una particularidad individual.

La metodología que se planteará para alcanzar los objetivos del proyecto se hará mediante los marcos de referencia, los cuales están siendo ampliamente adoptados a nivel global y que son actualizados de forma continua, los más representativos para la siguiente investigación son:

Una revisión de la historia del cuadro de mando integral, sus orígenes, sus perspectivas; el documento PEI (Proyecto Educativo Institucional) del instituto Alfonso López de la ciudad de Ocaña, elaborado por el Ministerio de Educación Nacional y un Diagnostico al Instituto Técnico

Alfonso López, para conocer cómo está todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico en dicha institución Educativa.

CMI (Cuadro de Mando Integral), Según uno de los autores, Robert Kaplan, también conocido como **Balanced Scorecard**, es una medida de desempeño diseñada para explicar la estrategia de una empresa y guiar su implementación para lograr el éxito competitivo en el futuro. Esta herramienta mide el desempeño de su organización desde cuatro ángulos: resultados financieros, clientes, procesos internos, capacitación y crecimiento. De esta forma, las empresas pueden gestionar su desempeño midiendo el progreso en el desarrollo de capacidades y capturando lo invisible” (Kaplan & Norton, 2000).

PEI (Proyecto Educativo Institucional), **Los planes** de mejora y **los planes** de estudio son herramientas **que guían el comportamiento escolar para lograr las metas y objetivos definidos por la administración** y la comunidad educativa. **Por lo tanto, una organización** tiene un **"plan"** que todos **deben conocer para hacer realidad su** compromiso, bajo el liderazgo del **director** y su equipo de **gestión** (Mineduacion, 2016).

Se realizará un **Diagnostico** al Instituto Técnico Alfonso López, para conocer cómo está todo lo relacionado con el direccionamiento estratégico en dicha institución. Para proporcionar diferentes recomendaciones, socializar a todo el personal administrativo y diseñar el cuadro de mando integral (CMI) en el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.

3.2 Escenario

La población objeto del presente estudio está conformada por la rectora, el personal administrativo y directivo del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña Norte de Santander los cuales tienen una directa relación con la información al interior del Instituto Técnico.

De igual forma por ser tan reducido el escenario se tomará en su totalidad el 100% y estos aportaron los datos necesarios para realizar el proyecto.

3.3 Informantes claves

La población cubierta por esta encuesta es el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña, es decir la Rectora, el personal administrativo, y el personal directivo. En este sentido, se tuvo en cuenta, en su totalidad el 100% y estos aportaran los datos necesarios para realizar el proyecto.

Se trabajará con el cien por ciento (100%) de los informantes claves, ya que es una población reducida, siendo este colegio de la ciudad de Ocaña con una jornada mañana y una jornada tarde.

3.4 Recolección de la información

La información primaria se obtendrá a partir de una encuesta, seleccionando un instrumento para luego aplicarlo al personal administrativo y al personal directivo, por último, codificar los datos para identificar los factores críticos, niveles y factores de éxito que los gerentes tienen en cuenta al aplicar el Cuadro de Mando Integral a una organización.

En tanto, también se utilizó como herramienta de recolección de información una entrevista estructurada con el presidente del Instituto Tecnológico Alfonso López en Ocaña.

Fuente de información

- Las principales fuentes de información son:

Fuentes internas

- Presidente del Instituto Tecnológico Alfonso López de Ocaña.
- Personal técnico que dirige y gestiona el laboratorio.

Fuentes externas

- La información la conformarán los diferentes documentos donde se identifiquen las diferentes prácticas en la aplicación del cuadro de mando integral en el sector de la educación a nivel mundial, nacional y local.

- Personas expertas en el tema.

3.5 Seguimiento metodológico del proyecto

Tabla 1

Modelo Metodológico para el Seguimiento del Proyecto

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	ACTIVIDADES POR OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Obj 1. Identificar las diferentes prácticas en la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el sector de la educación a nivel mundial, nacional y local.	Act 1. Identificación de las diferentes prácticas. Estado del arte.	Ind 1. Búsqueda de información para la identificación de las practicas a nivel mundial, nacional y local
	Act 2. Búsqueda de información de la aplicación de cuadros de mando integral en la educación. Antecedentes.	Ind 2. Conocimiento de la aplicación en el instituto técnico Alfonso López del cuadro de mando integral.
Obj 2. Diagnosticar el cumplimiento del actual Direccionamiento Estratégico del Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.	Act 1. Conocimiento del direccionamiento estratégico de instituto técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.	Ind 3. Realización del diagnóstico situacional del direccionamiento estratégico que presenta el instituto técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.
	Act 2. Entrevistas con la rectora, del Instituto Técnico Alfonso López, con el fin de conocer el Direccionamiento Estratégico, su funcionamiento.	
	Act 3. Encuestas a los coordinadores y a la parte administrativa del Instituto Técnico Alfonso López, con el fin de conocer el Direccionamiento Estratégico, y su	Ind 4. Observación de la aplicación de los modelos que maneja actualmente el Instituto Técnico Alfonso López.

funcionamiento.

Tabla 1. Continuación

<p>Obj 3. Elaborar el Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones en el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.</p>	<p>Act 1. Identificar las fases del modelo de cuadro de mando integral (CMI).</p>	<p>Ind 5. Estructuración del cuadro de mando integral (CMI).</p>
	<p>Act 2. Dar a conocer el modelo del cuadro de mando integral (CMI).</p>	<p>Ind 6. Socializar el modelo de cuadro de mando integral (CMI), en el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña con todo el personal administrativo y directivo.</p>

Fuente. Autor del proyecto

3.6 Análisis de la Información

Como primer objetivo de este proyecto se identificará las diferentes prácticas en la aplicación del cuadro de mando integral en el sector de la educación a nivel mundial, nacional y local. Se estudiará esta información realizando minuciosamente un resumen de la documentación seleccionada. Posteriormente se realizará un diagnóstico situacional sobre el direccionamiento estratégico del Instituto Técnico Alfonso López, se realizará la recolección de datos de la información en la institución educativa que usarán como técnicas de recolección de información la encuesta y entrevistas, los cuales serán valorados cuantitativamente a través de la interpretación e interrelación de cada respuesta en forma individual. En este trabajo se presentan los procedimientos analíticos propuestos por la Teoría Fundamentada. La finalidad es contribuir a la fundamentación teórico-metodológica en la investigación educativa.

Finalmente se diseñará y se socializará el modelo de Cuadro de Mando Integral en el Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Diagnosticar el cumplimiento del actual direccionamiento estratégico del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.

Consiste en describir la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, mapa estratégico, mapa de procesos, indicadores, factores clave de éxito y organigrama del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por **el Proyecto Institucional Educativo (PEI)** para establecer misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, mapa estratégico, mapa de procesos, indicadores, factores claves de éxito y organigrama. (Sednortedesantander, 2016), se encuentra:

4.1.1 Misión. Es una oportunidad importante para la organización. Es la finalidad o razón de su existencia, dando así sentido y dirección a las acciones que realiza. La tarea debe incluir y demostrar características que le permitan durar mucho tiempo. La misión define los principios, fundamentos y metas de las instituciones educativas en el contexto de la ley de educación general y las necesidades de la vida real, y proporciona una línea de acción que conecta la existencia y el comportamiento de la comunidad educativa. La misión de una institución está necesariamente estrechamente relacionada con su naturaleza y finalidad, su historia, finalidad y

cultura, sus territorios de influencia (regiones, regiones, países) y su capacidad para distinguirla con métodos cognitivos. Otras instituciones educativas. (Gobernacion Norte de Santander , 2016).

4.1.2 Visión. Una visión es un conjunto de ideas comunes que proporcionan un marco para lo que una organización quiere ser en el futuro. Este es el horizonte de todas las acciones de la Institución Educativa (EE) y está incrustado en el desafío de construir un nuevo país y formar nuevos ciudadanos. Una visión es una imagen mental visual de un estado futuro deseable que describe cómo se verá una organización en algún momento en el futuro y debe presentarse en su estado actual (Secretaria De Educacion Departamental, 2016).

4.1.3 Objetivos estratégicos por áreas de resultados claves. Establecen claramente los resultados esperados en el desarrollo de proyectos de educación institucional en términos de aprendizaje, convivencia, gestión y gobernanza, desarrollo institucional e impacto social. Esto se considera considerando el objetivo general de la Ley 115 como un objetivo común en todos los niveles educativos. Peinado y Rodríguez dicen que la meta representa un acuerdo de expresión, y la meta que estamos tratando de desarrollar en una institución es buscar "mejoramiento, desarrollo, avance", políticas, normativas de aplicación, violaciones de principios, pretensiones de estar en línea con beneficios y necesidades. (Sednortedesantander, 2016).

4.1.4 Estrategias. Hoy hablamos de estrategias en todos los ámbitos: empresarial, política, religiosa, cultural, en definitiva, todos los aspectos de la vida cotidiana. Esta palabra se ha

convertido en un significado muy utilizado. Toda la literatura relacionada con las diferentes áreas del conocimiento debe mostrarse o ser parte de ella.

Una serie de conceptos interconectados también viene de manos de la estrategia. Son comúnmente utilizados por estrategas, planificadores de estrategia, gerentes de estrategia, gerentes de estrategia, evaluadores de estrategia, diagnósticos de estrategia, etc., pero no sabemos cuándo ni cómo aplicarlos. (Contreras, 2013).

Como señaló Davies (2000), la estrategia se caracteriza por muchas opciones, muchos caminos y muchos resultados, lo que hace que su diseño sea más complejo y más difícil de implementar que otras soluciones lineales. Como argumenta el autor, hablar de estrategia puede ser la Torre de Babel, donde muchas personas expresan sus ideas y quieren que sean respetadas, pero nadie lo entiende. Esto significa que muchas organizaciones están implementando estrategias que las confunden y cometen graves errores. Esto tiene el efecto de mantenerlos alejados de las metas reales que quieren lograr o en las que quieren trabajar (Contreras, 2013).

Otro aspecto importante que muchos pasan por alto es la innovación al intentar establecer metas. Las estrategias no son permanentes, la competencia de alguna manera puede entrar en la estructura, necesitas saber en qué estás trabajando y entender que copias ideas. Por lo tanto, para desarrollar una estrategia, es necesario cambiar constantemente las cosas relacionadas con las ideas y las ideas. (Contreras, 2013)

Para (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

4.1.5 Mapa estratégico. Según la consideración de (Kaplan & Norton, 2000), Todas las relaciones parten de causas creadas desde el punto de vista del aprendizaje organizacional. La estrategia es un conjunto de suposiciones sobre causa y efecto. Causa identifica las iniciativas, responsabilidades o actividades (causas) necesarias para lograr el propósito establecido. El mapa estratégico presentado le permite ver la relación de causa y efecto de cada meta desde cuatro perspectivas: una perspectiva del cliente (estudiante), una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, una perspectiva de proceso interno y una perspectiva de crecimiento. Punto de vista financiero.(Kaplan R. , 2012)

4.1.6 Mapa de procesos. El análisis de procesos realiza una investigación detallada de un proceso comercial (o parte de él) con el objetivo de mantener o lograr la excelencia del proceso, o lograr mejoras graduales o transformadoras en el proceso comercial. El análisis de procesos examina todos los componentes de un proceso (entradas, salidas, mecanismos y controles) examinando los componentes individuales y cómo interactúan para producir resultados. (Norton, 2000).

4.1.7 Indicadores. En el proyecto de modernización del Ministerio de Educación, el Ministerio de Educación definió los indicadores de la siguiente manera: Un sistema de indicadores son los datos o conjunto de datos tomados en periodos de tiempo clave, que evalúan el grado de comportamiento o desempeño de una organización o una de sus partes respecto a unos objetivos fijados previamente. (Ministerio de Educacion Nacional, 2016).

4.1.8 Factores claves del éxito. Los factores críticos o claves del éxito son definidos por (Rockart, 1979) como: "Una solicitud de información sensible e importante permite al administrador asegurarse de que todo va bien. El autor señala que "igualmente, los factores críticos de éxito" son un número limitado de áreas donde la obtención de resultados satisfactorios garantiza el desempeño competitivo y exitoso de un individuo u organización. Estas son las áreas donde "todo tiene que funcionar". La empresa alcanza y mantiene los objetivos marcados" (Rockart, 1979).

4.1.9 Estructura organizativa administrativa. El nivel de participación es que cada miembro de la comunidad educativa juega un rol participativo basado en el trabajo individual, el trabajo en equipo, la coordinación de tareas, el respeto, la creatividad, la promoción de la socialización, la promoción de la autonomía y la libertad conformada con una estructura de tejido que lo permite. Dirección, consultoría, gestión, planificación de evaluaciones (Secretaria de Educacion Departamental, 2016).

Estos niveles están reconocidos así:

- **Ministerio de Educación Nacional y Secretaría de Educación Departamental y Municipal.** Crean leyes, reglamentos, resoluciones, circulares, políticas, lineamientos generales y lineamientos generales.
- **Rectoría.** Es responsable de su cargo, establece y preside la administración de la escuela. Trabaja con el equipo de gestión para desarrollar lo que está planeado para IEP y PYMES.
- **Consejo Directivo.** Como parte de su función, decide sobre todos los aspectos del funcionamiento de la escuela. Participan en la planificación, preparación y evaluación del PAI y el PMI es un requisito para los miembros de la comunidad educativa dentro del marco de las leyes, reglamentos y procedimientos aplicables descritos en el PAI. Procedimientos.
- **Consejo Académico.** Investigar, modificar, adecuar y aprobar el programa de acuerdo con las leyes, decretos, políticas, necesidades y aspiraciones de la institución. Organiza planes de investigación, forma comités que evalúan y motivan a los estudiantes y establece estándares para el desempeño y el logro de su misión.
- **Directivos Docentes.** Orientan y asesoran a las distintas ramas de la universidad sobre la coherencia, estandarización e integración de los procesos de gestión. Busca la interacción, la interdisciplinariedad y apoya el aprendizaje organizacional y los procesos disciplinarios.
- **Docentes.** Conducen el proceso educativo, examinan y analizan el objeto de conocimiento. Desarrollan, proponen, interpretan, implementan y coordinan programas y proyectos de aprendizaje educativo e institucional bajo la guía de MEN y SED, instrucción personalizada y significado de aprendizaje significativo construido específicamente para los estudiantes en principio.

- **Administrativos.** Examinan la presentación, construcción y análisis de los aspectos legales de esta dependencia y aseguran la legitimidad de los procedimientos relacionados con la conducta financiera y académica. A su vez, son consultados por instructores colombianos y expertos en derecho educativo. Como el asistente de oficina y el bibliotecario mismo, estos son parte de estas adicciones.
- **Asociación y Consejo de Padres de familia.** Apoyan y colaboran con las decisiones de la dirección escolar y aseguran un buen avance institucional en todos los aspectos, en particular en lo que respecta a la implicación de todos los tutores.:

4.1.10 Estructura Organizacional de las Instituciones de Educación Media en la Ciudad de Ocaña.

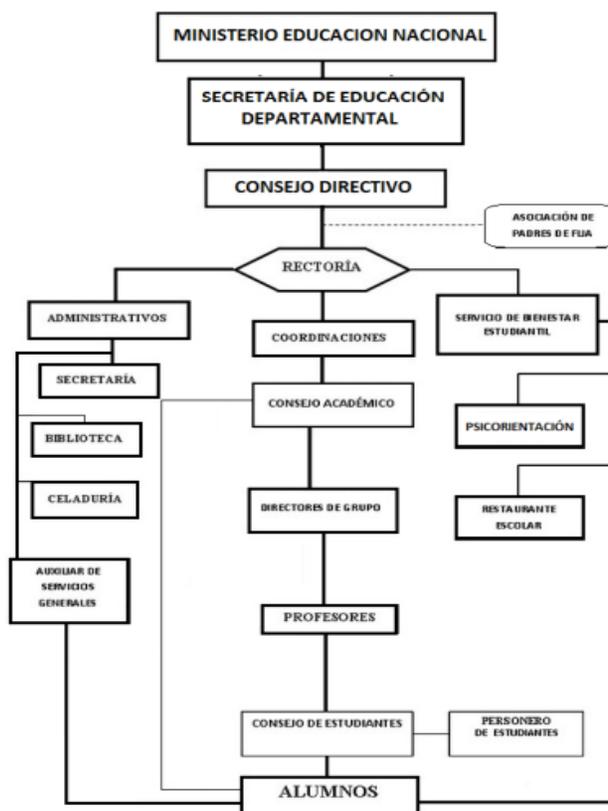


Figura 2. Estructura Organizacional de las Instituciones de Educacion Media en la Ciudad de Ocaña

Fuente. Tomado de la Guía de adaptación y cambio de EIP Re significación del PEI. Departamento Norte de Santander. Secretaria de Educación Departamental.

Según la entrevista realizada a la Esp. Ilcia del Carmen Chivata Pacheco, Rectora del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña, se pudo evidenciar que tiene conocimiento sobre la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral, y el direccionamiento estratégico de la institución educativa, donde responde:

La Misión del Instituto Técnico Alfonso López. El Instituto Técnico Alfonso López tiene como objetivo la formación integral del ser humano promoviendo el progreso social y comercial a través de la investigación, el uso de las TIC y la educación en valores éticos, morales y ambientales-

La Visión del Instituto Técnico Alfonso López. Para 2025, el Instituto Técnico Alfonso López liderará la educación, la tecnología, las personas y la sociedad a nivel mundial con un enfoque en los negocios y la investigación.

Principios Institucionales del Instituto Técnico Alfonso López Ejes que articulan al PEI:
El comportamiento de todos los miembros de la Institución, debe estar ajustado y regido por unos principios de carácter abarcativo y globalizante. Ellos son:

Éticos. Hace referencia al comportamiento de los integrantes de la entidad que se regirá bajo normas de honestidad, honradez y veracidad en sus actos.

Responsabilidad social. Entender que la educación es un motor de desarrollo y elemento clave en la formación del talento humano. Por tanto, en la actuación de todos los componentes de la organización, se deben hacer aportes conscientes en este sentido. Además, brindar apoyo en todo momento a la comunidad.

Competitividad y productividad. El éxito de una Institución se mide en el mercado, en la acogida que tenga en su entorno y en la demanda por sus servicios. Para ser competitivo se requiere altos niveles de calidad, mejoramiento continuo, conocimiento de su negocio (proceso enseñanza–aprendizaje) y del cliente (estudiantes), a su vez, satisface las necesidades y expectativas que se le plantean. Estos dos factores, competitividad y productividad, están íntimamente relacionados. Para una mayor productividad se requiere una mejor formación del talento humano (docentes-estudiantes), con unas características que sean apetecidas por el entorno empresarial.

Servicio. Aspecto vital en el campo educativo. Está referido a la relación humana, a la gestión Administrativa y a todos los procesos organizacionales y pedagógicos, siempre teniendo como centro al estudiante. Se expresa, como orgullo de pertenecer a la Comunidad Educativa, a la cual quiere darle lo mejor y siempre busca satisfacer las expectativas de la comunidad que lo recibe. Es ser confiable, oportuno y respetuoso.

Valores Éticos:

La Responsabilidad. Debe realizar y completar satisfactoriamente las tareas (asignadas por alguien o creadas por las promesas o circunstancias de esa persona), lo que incurre en una penalización consecuente por incumplimiento.

La Justicia. Es un valor que inclina a obrar y juzgar, teniendo por guía la verdad y dando a cada uno lo que le pertenece, y lo que le pertenece a cada uno es su realización y su dignidad.

El Respeto. Significa mostrar gratitud a alguien o algo, incluido el honor y el respeto. Esto incluye el respeto por nosotros mismos, el respeto por los derechos y la dignidad de todos y el respeto por el medio ambiente en el que vivimos. El respeto evita que dañemos lo que necesitamos apreciar

Valores Morales:

Honestidad. Es la armonía de palabras y acciones, teniendo identidad y coherencia con lo que uno piensa, siente y actúa. Los sentimientos y acciones de las personas honestas son transparentes y las predicciones que hacen son reales.

Honestidad garantiza confiabilidad, seguridad, confiabilidad, lealtad y, en definitiva, honestidad. La honestidad es una conciencia tranquila "frente a uno mismo y a los demás". La honestidad es darnos cuenta de lo que es justo e igual a nuestros roles, acciones y relaciones. Honestamente, no hay hipocresía ni nada artificial que cause confusión o desconfianza en la mente y la vida de los demás. La honestidad conduce a una vida sincera, porque nuestro interior y nuestro exterior se reflejan entre sí.

La Solidaridad. Es un valor que se puede definir como el deseo de reconocer las necesidades de los demás, contribuir a su satisfacción y colaborar.

Liderazgo. Un arte que influye en el mundo de la educación, desde su creación hasta la entusiasta construcción de estructuras sociales y la consecución de metas para el bien público. El liderazgo es un conjunto de habilidades que cualquiera puede aprender y desarrollar combinando los deseos correctos y las acciones correctas.

Enunciando también cuales son los objetivos estratégicos de la Institución:

- **Gestión directiva.** Orientación sobre el fortalecimiento de las instituciones educativas y sus proyectos con el objetivo de mejorar la educación, directivas, comunidades y procesos de gestión. Mantener la autonomía institucional para responder de manera más coherente a las necesidades educativas regionales, regionales y globales.
- **Excelencia Académica.** Formar el talento humano con calidad académica, para satisfacer las necesidades locales
- **Gestión administrativa y financiera.** Diseñar procesos efectivos para la gestión y planificación financiera, implementación y evaluación. Garantice la transparencia de la gestión y optimice la calidad de su sistema de gestión.
- **Integralidad y desarrollo tecnológico.** Fortalecer la gestión tecnológica, a través de la apropiación de los recursos disponibles y optimizar el desarrollo de las funciones institucionales.

- **Proyección Social.** Desarrollar las capacidades institucionales promoviendo impactos positivos en el contexto local, regional y nacional.

Las herramientas de gestión administrativas o plataformas que utiliza el Instituto Técnico Alfonso López para el desarrollo de sus actividades y que le faciliten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos son:

- **Web colegios.** Diseñada para todo lo que tiene ver con el registro de notas, expedición de certificados, talleres educativos, información del estudiante, información de los docentes, etc.
- **Simat.** Permite identificar a cada estudiante matriculado en la institución.
- **Simpae.** Permite llevar un registro de aquellos estudiantes matriculados que son extranjeros como por ejemplo los estudiantes venezolanos.
- **Aulas virtuales.** Específicamente para los profesores.

Esta Institución educativa Alfonso López, ofrece niveles Básica primaria, secundaria y media; cuenta con dos (2) directivos, un directivo tiene Especialización en Educación y el otro tiene Maestría, el 89% de sus docentes cuentan con título Especialización en Educación, el 8% de pregrado y un 3% con título de Bachiller Pedagógico.

Como rectora del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña, creo que el modelo Balanced Scorecard te ayudará a tomar decisiones y alcanzar tus metas. Es un excelente modelo de control de calidad.

Como máxima autoridad del Instituto Técnico Alfonso López, acepto considerar el Cuadro de Mando Integral para reemplazar el modelo que se utiliza actualmente para la toma de decisiones en el campus. El Balanced Scorecard es, por tanto, muy positivo en la experiencia de implementar esta herramienta en el laboratorio de ingeniería, ya que el laboratorio ya ha logrado resultados muy positivos para la organización y está generando muy buenos retornos.

Tanto el Coordinador de la jornada de la mañana como el Coordinador de la jornada de la tarde tienen Conocimiento de una herramienta de gestión llamada Balanced Scorecard, por lo tanto, pueden considerarla como una herramienta buena a la hora de implementarla dentro de esta Institución educativa.

Los Coordinadores tienen claro cuáles son los objetivos institucionales de la institución como son:

- Formar la personalidad y la capacidad para asumir la responsabilidad y el control de sus derechos y obligaciones.
- Ofrecer un sólido programa de formación moral y ética y promover la práctica del respeto a los derechos humanos.
- Fomentar las prácticas democráticas en la educación para aprender los principios y valores de la participación y organización ciudadana y fomentar la autonomía y la responsabilidad.

- El desarrollo de una sexualidad sana promueve el entendimiento y la autoestima y construye una identidad sexual para la igualdad de género, el afecto, el respeto mutuo y la preparación para una vida familiar armoniosa y responsable.
- Creación y reconocimiento de la solidaridad internacional.
- Desarrollar comportamientos educativos, vocacionales y de orientación vocacional.
- Formar una conciencia educativa para el esfuerzo, el trabajo y la investigación.
- Promover el interés y el respeto de las personas por su identidad cultural.
- Implementar proyectos de aula investigativos, productivos y colaborativos mediante el uso de las TIC, que involucren los diferentes estamentos de la institución encaminados a mantener en alto el prestigio y la buena imagen del establecimiento.

También los Coordinadores tienen conocimiento sobre la misión, la visión y los valores del Instituto Técnico, especificando además que la plataforma que más utilizan se llama web **colegios**, diseñada para todo lo que tiene ver con el registro de notas, expedición de certificados, talleres educativos, información del estudiante, información de los docentes, etc.

Además, los Coordinadores tienen conocimiento en cuantas áreas o secciones se encuentra estructurada la Institución, mencionando coordinador administrativo disciplinario, personal administrativo, bienestar y cuerpo colegiado; considerando como área crítica el cuerpo colegiado que corresponde a la asociación de padres de familia, consejo de padres, personero estudiantil consejo estudiantil y egresados.

4.2 Identificar las diferentes prácticas en la aplicación del cuadro de mando integral (CMI) en el sector de la educación a nivel mundial, nacional y local.

4.2.1 Implementación del cuadro de mando integral (CMI) a nivel mundial. Este modelo de cuadro de mando integral se implementó en el país México en una entidad pública como lo es la secretaria de educación en el año 2001, donde este modelo Ha tenido éxito en ayudar a mejorar el desempeño académico de los estudiantes de escuelas públicas en programas nacionales de educación básica conocidos como programas escolares de calidad.

Este modelo en esta unidad ha producido excelentes resultados. Por ejemplo, existen indicadores que pueden facilitar la toma de decisiones en determinados procesos, especialmente a nivel gerencial. Esto ahorra mucho tiempo porque actualmente parte de la información no está disponible. Además, para el semestre, las escuelas secundarias cuentan con información relevante para resolver rápidamente algunos de sus problemas relacionados, como el absentismo escolar, la deserción escolar, y se puede resolver de manera oportuna, para que los docentes y estudiantes se beneficien de ella.

Asimismo, este modelo en estos gobiernos ayuda a resolver los problemas que presentan, como inconsistencias en el proceso del anteproyecto y evaluaciones (cambios en métricas) cuando los temas del proceso son ambiguos. O distorsionar las estrategias, fallar en transcribir adecuadamente la misión y visión de la institución, confundirlas, la naturaleza concreta de los objetivos a corto y largo plazo, ajenos al propósito que intentan medir Falta, estrategia no enfocada en los objetivos, los objetivos son imprecisos o poco claros y, en última instancia,

carecen del conocimiento o las habilidades para implementar el Cuadro de Mando Integral (BSC).

Este modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) también ha sido implementado en instituciones de educación superior en Ecuador a través del caso de la institución pública ESPOCH Facultad de Administración de Empresas. Estas instituciones de educación superior buscan nuevos modelos de calidad porque no basta con hacer planes estratégicos en la gestión de la universidad que establezcan visiones, misiones, valores, objetivos estratégicos, políticas y otros elementos. Logrado en un tiempo determinado.

En el caso anterior, como en el caso del Cuadro de Mando Integral, se necesitan herramientas de gestión modernas para monitorear la implementación y cumplimiento del plan estratégico, así como una fuente de información para la toma de decisiones.

Este diseño del modelo Balanced Scorecard permite a estas instituciones de educación superior enfatizar los principios de calidad. Es posible evaluar no solo el nivel de cumplimiento de una determinada fecha del plan estratégico, sino también un determinado punto de vista y propósito, gracias al sistema de gestión de la información. Las herramientas de TI se pueden utilizar como esenciales para mejorar la eficiencia de la gestión del plan, especialmente en el mundo actual, donde se requieren tiempos de respuesta. Acorte cada vez más.

Otro aspecto importante es la implementación del Balanced Scorecard (BSC), así como el departamento de administración de empresas del preeminente instituto técnico de Chimborazo, diseñado por expertos y con la participación de estudiantes, en la planificación estratégica para la

gestión del desarrollo de software. . De dos facultades. Es por ello que se implementó el Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión para la Escuela de Administración de Empresas de Chimborazo (ESPOCH) (Arellano, 2016)

En España, este modelo de Cuadro de Mando Integral también se ha implementado en la Universidad de Oviedo, una institución de servicio público denominada Universidad de Valladolid (UVA). El interés como métrica útil para medir y controlar procesos e interrelaciones entre diferentes unidades o puntos de vista. Así es como este modelo de Cuadro de Mando Integral (BSC) integra métricas financieras (pasadas) con métricas no financieras (futuras) y las encaja en el marco. Si bien estas métricas ayudan a complementar la estrategia de la organización, conocer estas relaciones permite que la administración actúe de manera proactiva en el futuro, lo que permite que la administración actúe de manera proactiva. , no solo a corto plazo. Existen los siguientes tipos de indicadores: cualitativos y cuantitativos (Arellano, 2016).

En Barcelona, España, en el Collegio Concertato Divina Pastra de Villafranca del Bierzo, se mejoró un modelo de control y gestión tras observar y analizar el funcionamiento de un centro educativo en una zona rural y con una organización muy limitada. Había varias herramientas disponibles, pero decidimos implementar el Cuadro de Mando Integral. El punto de partida fue analizar la misión, visión y valores del centro para identificar la estrategia más adecuada para cubrir las necesidades específicas posibles en cada vista del panel.

Las escuelas consideran este modelo como una herramienta básica para el funcionamiento y la gestión del centro, obteniendo muy buenos resultados para la organización y al mismo

tiempo una rentabilidad superior a la inversión inicial. Además, aunque ha funcionado durante más de un siglo para lograr el crecimiento de la academia, el número de estudiantes se ha estancado en los últimos años.

Por tanto, la experiencia de trasplante en el colegio bilingüe Divina Pastora es muy positiva ya que retroalimenta la estrategia de la organización y nos permite saber si la organización está funcionando correctamente. Si los objetivos estratégicos definidos son suficientes, si están establecidos, los indicadores son adecuados, etc.

4.2.2 Implementación de cuadro de mando integral (CMI) a nivel nacional. A nivel nacional, este modelo se está llevando a cabo en la ciudad de Medellín, una pequeña empresa, y un estudio realizado por la Universidad de Antioquia permite identificar las necesidades generales de las PyMEs de Medellín identificadas a través de estudios de caso. ¿Cómo se puede gestionar de acuerdo con sus puntos fuertes? De los resultados de este estudio, podemos concluir que el Balanced Scorecard es una poderosa herramienta de contabilidad de gestión que permite a las escuelas satisfacer sus necesidades, permitiendo a los gerentes medir y controlar cada proceso a través de indicadores. Está hecho y ha tenido éxito. La herramienta de contabilidad de gestión concluye que es posible hacer realidad su visión.

El Cuadro de Mando Integral complementa las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño en base a las perspectivas de la organización (Costa, Domínguez, & Hernández, 2012).)

El Cuadro de Mando Integral se dirige principalmente hacia una deficiencia importante en los métodos tradicionales, la habilidad de ligar estrategia a largo plazo de la empresa con acciones a corto plazo a través de indicadores (Amado, Arango, & González, 2016).

En las Islas San Andrés, se ha elaborado un cuadro de mando integral en INFTEP, el Instituto Nacional de Formación Técnica Vocacional de San Andrés, como base teórica y práctica.

El modelo propuesto supera las alternativas a los problemas diagnosticados en la instalación. En definitiva, queremos ser un agregador de necesidades y prioridades que deben mejorar aspectos fundamentales de la gestión estratégica para fortalecer los procesos de gestión y toma de decisiones y competir por la calidad para rehabilitarse. Una imagen institucional mantenida durante más de 30 años como la única institución de formación técnica especializada en el archipiélago. El modelo propuesto es necesario para el compromiso de todos los gerentes asociados a la organización, no solo de la alta dirección, para incrementar la efectividad y solidez de la gestión desde el modelo (Mendivil, 2017)

4.2.3 Implementación del cuadro de mando integral a nivel local. nivel local el cuadro de mando integral se ha implementado en Pamplona en la universidad de Pamplona, siendo una entidad privada, El Cuadro de Mando Integral (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) le permite simplificar la gestión, priorizar lo que importa y organizar y manipular los elementos de su modelo. Se crea una estrategia a partir de las definiciones de misión, visión y valores. Esto se

puede representar directamente en forma de mapa estratégico. Es muy importante tener una estrategia clara y completa.

Es importante señalar que este enfoque se implementa a partir de las aplicaciones universitarias como herramienta de planificación y gestión para el desarrollo de la visión estratégica de los ejes 2020, misiones, valores y planes de desarrollo. Hoja de evaluación equilibrada.

El Balanced Scorecard (BSC) fue elegido como el sistema de gestión intangible de la universidad porque hoy se considera una de las herramientas más efectivas para implementar y operar una cultura de mejora de la calidad y eficiencia. (Universidad de Pamplona, 2012).

Igualmente, en la ciudad de Bucaramanga se implementó el Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Universidad Uniminuto, una institución pública. La ventaja aquí es que las universidades pueden orientarse con calidad reconocida y contribuir a su formación y desarrollo hacia el mejoramiento de los estudiantes, las comunidades a las que sirven y la sociedad en su conjunto, Construyendo prácticas de calidad, aplicando principios institucionales y enfatizando la eficiencia económica y administrativa. (Uniminuto, 2017).

En Cúcuta se implementó el cuadro de mando integral en la Universidad Francisco de Paula Santander, siendo una entidad pública, dentro del Plan de Estudios de Administración de Empresas de la Universidad y los resultados fueron construir el Mapa Estratégico con las relaciones de causa-efecto y asimismo los indicadores de gestión que permitirán la medición de

cada uno de sus objetivos estratégicos. El proyecto se considera el paso inicial para la implementación de esta herramienta de gestión en el Programa, la cual ayudará al mejoramiento continuo de sus procesos y la puesta en marcha de su estrategia (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019).

4.3 Elaborar el diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para la toma de decisiones en el instituto técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.

En el desarrollo del presente objetivo es diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI), en el Instituto técnico Alfonso López. Para tal fin, se tuvieron en cuenta la estructura del Cuadro de Mando Integral, es decir las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) tradicional para luego proponer unas perspectivas a esta Institución. De igual manera, es necesario conocer información institucional, que permita sentar las bases para la evaluación del Cuadro de Mando Integral (CMI), entre la información relevante necesaria se menciona el direccionamiento estratégico y a los objetivos estratégicos de la Institución. Por último, socializar el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), en el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña con todo el personal administrativo y directivo.

Las etapas para llevar a cabo este objetivo se realizan en tres:

- **Etapa uno.** Análisis del direccionamiento estratégico actual del instituto técnico Alfonso López.

- **Etapa dos.** Evaluar el cuadro de mando integral en el Instituto Técnico Alfonso López.
- **Etapa tres.** Comunicación del cuadro de mando integral (CMI) al personal administrativo y directivo del Instituto Técnico Alfonso López.

4.3.1 Etapa 1. Análisis situacional del direccionamiento estratégico actual del Instituto Técnico Alfonso López.

Entendimiento Estratégico. La primera actividad tiene un entendimiento estratégico objetivo que explica el funcionamiento de alto nivel de la entidad, incluyendo un análisis de la misión de la entidad, características organizacionales clave relacionadas con la estrategia de la entidad. Esto incluye un análisis del plan estratégico actual de la entidad, incluyendo cómo la entidad está comprometida con su visión y desarrollo.

Misión Instituto Técnico Alfonso López. El Instituto Técnico Alfonso López tiene como objetivo la formación integral de seres humanos, motores del progreso social y empresarial, a través de la investigación, el uso de las TIC y la educación en valores éticos, morales y ambientales

Visión Instituto Técnico Alfonso López. El Instituto Técnico Alfonso López al año 2025 liderara una educación integral, técnica, humana y social centrada en los negocios y la investigación.

Principios institucionales Técnico Alfonso López. Ejes que articulan al PEI: El comportamiento de todos los miembros de la Institución, debe estar ajustado y regido por unos

principios de carácter abarcativo y globalizante. Ellos son: éticos, responsabilidad social, competitividad y productividad, servicio.

Valores éticos instituto Técnico Alfonso López. La responsabilidad, la justicia, y el respeto.

Valores morales Instituto Técnico Alfonso López. Honestidad, la solidaridad, y el liderazgo.

Mapa de Procesos Instituto Técnico Alfonso López.

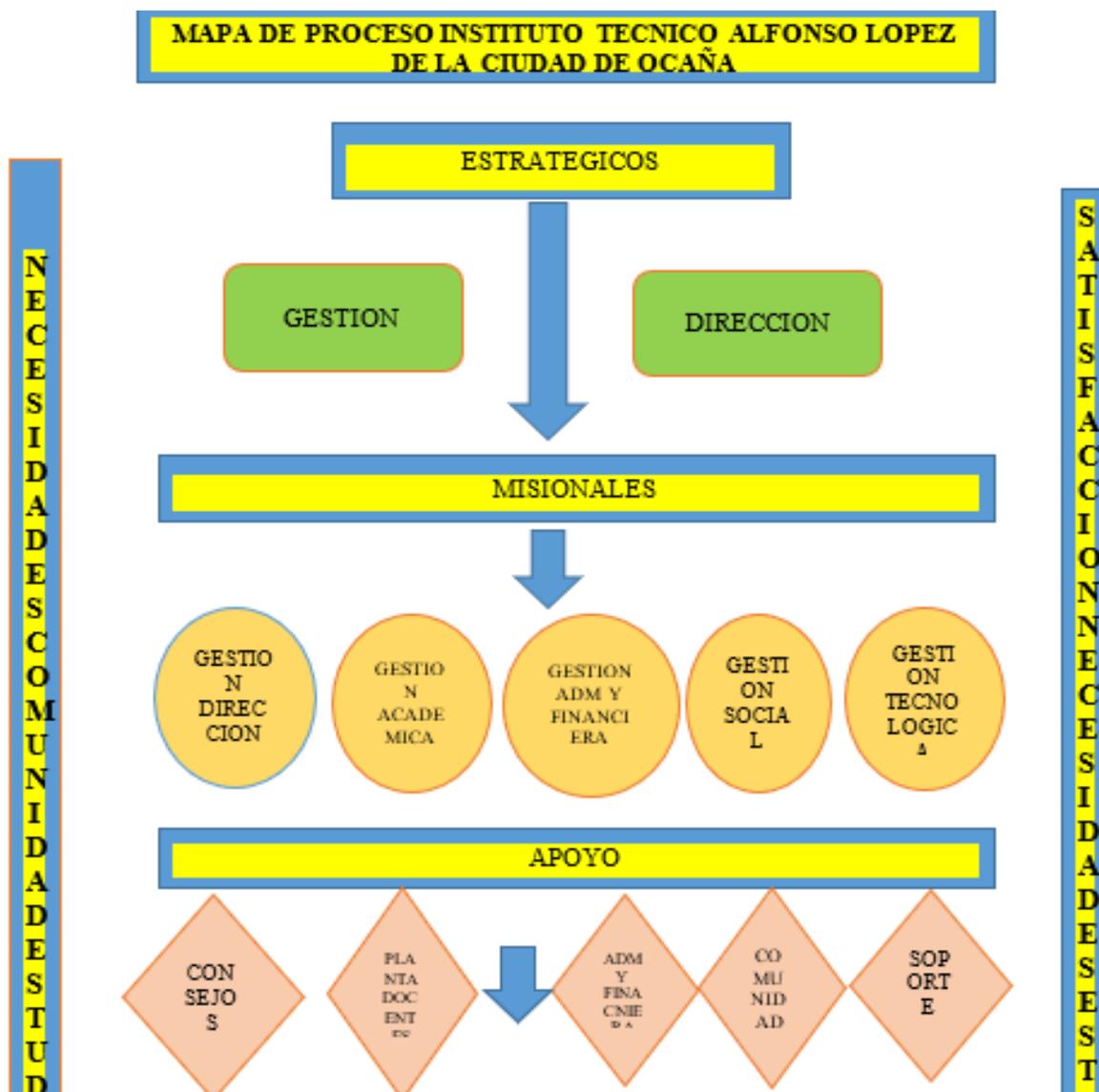


Figura 3. Modelo de Procesos Instituto Técnico Alfonso López
Fuente. PEI colegio Alfonso López Ocaña

Objetivos Estratégicos del Instituto Técnico Alfonso López:

- Gestión Directiva
- Excelencia Académica
- Gestión Administrativa y Financiera
- Integralidad y Desarrollo Tecnológico
- Proyección Social.

4.3.2 Etapa 2. Evaluación del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el Instituto Técnico Alfonso López, tomando en cuenta las diversas metodologías existentes para implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI), se especifica en cinco fases y son:

- **Fase uno:** Definición perspectivas del cuadro de mando integral para el Instituto Técnico Alfonso López
- **Fase dos:** Objetivos estratégicos de las perspectivas del cuadro de mando integral
- **Fase tres:** Indicadores y estrategias para el Instituto Técnico Alfonso López
- **Fase cuatro:** Mapa estratégico del Instituto Técnico Alfonso López

Definición de las Perspectivas para el Instituto Técnico Alfonso López. Para la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) del Instituto Técnico Alfonso López se proponen las siguientes perspectivas:

Perspectiva de Contribución a la Institución. Construya una base financiera sólida para respaldar sus objetivos, misión y visión como parte de la dirección estratégica de esta organización.

Perspectiva de Orientación al Cliente. Preparar estudiantes con excelente calidad para que forjen un futuro mejor en sus profesiones.

Perspectiva de Excelencia Operacional. Mejorar continuamente los procesos de la institución.

Perspectiva de Orientación Futura. La promoción del capital humano es el motor de esta visión.

Objetivos Estratégicos propuestos a las perspectivas del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña. Entre ellos tenemos:

Cada objetivo estratégico se propone para cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico para el Instituto Técnico Alfonso López.

Perspectiva Contribución a la Institución:

Misión. Realizar inversiones, de manera eficiente y eficaz.

Objetivos estratégicos. Alineación de los objetivos acorde con las estrategias de la Institución Educativa.

Garantizar la transparencia y la comprensión de los costos, beneficios, estrategias, políticas y niveles de servicio.

Perspectiva orientación al Usuario:

Misión: Satisfacer los requerimientos de los usuarios finales. (Alumnos, Docentes y Colaboradores).

Objetivos estratégicos. Asegurar la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados.

Ofrecer formación y documentación a los usuarios finales garantiza el uso adecuado de las funciones de la aplicación.

Asegurar el correcto uso e implementación de aplicaciones y soluciones tecnológicas.

Perspectiva Excelencia Operacional:

Misión: Asegurar la optimización del desempeño de los procesos.

Objetivos estratégicos. Adquirir y mantener una infraestructura integrada y estandarizada para optimizar el uso de la información.

Mantener la integridad de la información, el procesamiento de datos y la infraestructura del servidor.

Asegurar la confiabilidad de la transmisión automática de información y el cambio de información.

Perspectiva Orientación Futura:

Misión: Llevar a cabo procesos de Mejora Continua.

Objetivos estratégicos. Adquirir y mantener habilidades

Crear valor

Capacitar periódicamente el personal. (Van, 2007) (Baldeón & Pinoargote, 2007)

Definición de Indicadores. Desarrollar indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) junto con sus objetivos estratégicos propuestos para el Instituto Técnico Alfonso López.

Perspectiva: Contribución a la Institución

Objetivos estratégicos. Alineación de los objetivos acorde con las estrategias de la Institución Educativa.

Garantice la transparencia y la comprensión de los costos, beneficios, estrategias, políticas y niveles de servicio.

Indicadores:

Apoyo a los objetivos estratégicos de la institución.

Plan táctico institucional.

Porcentaje de proyectos propuestos oficialmente sin un análisis de costo-beneficio.

Perspectiva. Orientación al Usuario

Objetivos estratégicos. Asegurar la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados.

Ofrecer formación y documentación a los usuarios finales garantiza el uso correcto de las funciones de la aplicación.

Garantizar el uso y la implementación adecuados de las aplicaciones y soluciones tecnológicas.

Indicadores. Porcentaje de usuarios que están satisfechos de que el servicio prestado ha alcanzado el nivel de servicio esperado.

La introducción de nuevos servicios, sistemas o tecnologías ha aumentado la satisfacción del usuario.

El número de aplicaciones creadas.

Porcentaje de aplicaciones gestionadas.

El número de aplicaciones creadas y operadas con el apoyo total del usuario

Perspectiva: Excelencia Operacional

Objetivos estratégicos. Optimizar el uso de la información Adquirir y mantener una infraestructura estandarizada e integrada

Mantener la integridad de la infraestructura de procesamiento de datos e información y los servidores.

Asegurar la confiabilidad de la transmisión automática de información y cambios en la información.

Indicadores. Número de tasas de error de transacción, frecuencia y número de tipos de revisión de eventos de seguridad para monitorear.

Número de incidencias por acceso no autorizado a instalaciones informáticas.

Tasa de adquisiciones de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes

Perspectiva: Orientación Futura

Objetivos estratégicos. Adquirir y mantener habilidades alineadas con la estrategia

Crear valor a la institución

Capacitar periódicamente el personal.

Indicadores. Frecuencia de cambios en los recursos técnicos.

Porcentaje de personal capacitado. Número de sesiones de formación del personal durante años.

Actualiza la frecuencia del programa de formación.

Capacitación en satisfacción de grupos de interés.

Mapa estratégico del cuadro de mando integral (CMI) para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña. Para la construcción del mapa estratégico Se proponen doce metas estratégicas desde cuatro perspectivas, interrelacionadas en el mapa estratégico corporativo.

Tabla 2

Mapa Estratégico del Instituto Técnico Alfonso López.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
ORIENTACION AL USUARIO	Asegurar la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados

	Proporcione documentación y capacitación a los usuarios finales para garantizar el uso correcto de las funciones de la aplicación.
CONTRIBUCION A LA INSTITUCION	Garantizar el uso y la implementación adecuados de la tecnología y las soluciones de aplicación Alineación de los objetivos acorde con las estrategias de la Institución Educativa.
EXCELENCIA OPERACIONAL	Garantice la transparencia y la comprensión de los costos, beneficios, estrategias, políticas y niveles de servicio. Optimizar el uso de la información
	Mantenga la integridad de su información, infraestructura de procesamiento de datos y servidores Garantice transferencias y cambios de información automáticos confiables
ORIENTACION FUTURA	Obtenga y mantenga la capacidad de respuesta con estrategias Crear valor a la institución Capacitar periódicamente el personal

Fuente. Adaptado de Propuesta de Cuadro de Mando Integral en el área de Tecnología de Información, en la Junta de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica. 2009.

4.3.3 Etapa 3. Comunicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña. Garantice una comunicación precisa en todos los niveles del establecimiento e indique cuál es el propósito subyacente de la acción. Debe utilizar el canal de mayor confianza en su organización y exponer los atributos clave del Balanced Scorecard

- Comunicar el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) a la Rectoría
- Comunicar el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) a los coordinadores y plata docente.
- Informar los beneficios de administrar adecuadamente su Cuadro de Mando Integral (CMI) en su estado.

- Dar a conocer en todas las áreas, como el Cuadro de Mando Integral (CMI) dan valor a la institución.
- Establecer un comité para implementar cada una de las perspectivas propuestas.

Representación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña. Se realiza un mapa estratégico, que resalte los diferentes supuestos que subyacen a los objetivos estratégicos, o las relaciones entre los diferentes temas de cada una de las cuatro perspectivas propuestas.

Tabla 3

Representación Gráfica del Cuadro de Mando Integral para el Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA
Tabla 3. Continuación	ESTRATEGICO		
ORIENTACION AL USUARIO	Asegurar la satisfacción de los usuarios respecto a los servicios prestados	Porcentaje de Usuarios satisfechos para conocer si los servicios entregados cumplen, con los niveles de los servicios esperados.	Crear encuestas de satisfacción del usuario, para medir los niveles de servicio
	Ofrecer formación y documentación a los usuarios finales garantiza el uso adecuado de las funciones de la aplicación	Aumentar la satisfacción del usuario con la introducción de nuevos servicios, sistemas o tecnologías.	Crear encuestas de satisfacción del usuario, de nuevas aplicaciones o recursos
	Garantizar el uso y la implementación adecuados de aplicaciones y soluciones	Cantidad de aplicaciones implementadas.	Crea un repositorio de aplicaciones y sistemas Crear un inventario de aplicaciones y sistemas.
		Soporte adaptado a usuarios y operaciones	Verificación de los niveles de ayuda y manuales de usuarios de las aplicaciones.
		Número de aplicaciones capacitadas.	Registro en el

CONTRIBUCION A LA INSTITUCION	Alineación de los objetivos acorde con las estrategias de la Institución Educativa.	Porcentaje de objetivos que apoyan a los objetivos estratégicos de la institución. Porcentaje de proyectos, que están relacionados con los planes Tácticos de la institución.	inventario de aplicaciones. Realizar una matriz de alineación con los de la Junta, realizar e identificar su relación. Solicitar a la rectoría la creación de planes tácticos, para los proyectos de la institución. Revisión de actas de la rectoría, en donde se aprueban los proyectos
EXCELENCIA OPERACIONAL	Asegurar la transparencia y comprensión de los costos, beneficios, estrategias, políticas, y niveles de servicio. Optimizar el uso de la información Adquirir y mantener una infraestructura integrada y estandarizada	Porcentaje de proyectos propuestos formalmente, que no cuentan con el análisis costo beneficio. Tasa de fallas de Transacciones Frecuencia y revisión del tipo de eventos de seguridad para ser monitoreados.	Crear registro de eventos por fallas Actualizar las políticas de seguridad y establecer mecanismos automatizados de detección de intrusos. Actualizar las políticas de seguridad y establecer mecanismos automatizados de detección de intrusos y monitoreo de la red Mantener actualizado y
	Mantener la integridad de la información y la infraestructura de procesamientos de datos y servidores	Número de incidentes causados por acceso no autorizado a las instalaciones de cómputo.	y controles en las adquisiciones de recursos tecnológicos Crear procedimiento para la presentación de proyectos.
	Asegurar que las transferencias de información automatizada y los cambios a la información sean confiables.	Porcentaje de adquisiciones que cumplen con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes.	Establecer una bitácora para registrar los cambios Establecer una bitácora para registro de
ORIENTACION FUTURA	Adquirir y mantener habilidades que responden a la estrategia Crear valor a la institución	Frecuencia de cambios en los recursos tecnológicos. Porcentaje de Empleados capacitados.	

Capacitar periódicamente el personal	Cantidad de Capacitaciones al personal por año. Frecuencia de actualizaciones del programa de capacitación. Porcentaje de satisfacción de los interesados a quienes se les brindó la capacitación.	capacitaciones, identificando los usuarios que participan y tipo de capacitación. Establecer una bitácora para registro de capacitaciones, identificando los usuarios que participan y tipo de capacitación. Establecer una bitácora para registro de capacitaciones, identificando los usuarios que participan y tipo de capacitación Encuesta de satisfacción en la capacitación.
--------------------------------------	--	--

Fuente. Autor del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

Con la realización del diagnóstico se identificó que tienen definidos la misión, la visión, los objetivos, indicadores que permiten materializar el direccionamiento estratégico del Instituto.

Se evidenció a través del instrumento de entrevistas y encuestas que la rectora, como los coordinadores del Instituto Técnico Alfonso López, conocen el concepto y la importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Se logró una compilación adecuada de información, con bases sólidas para el desarrollo de la investigación tanto a nivel mundial, nacional y local.

Siguiendo la dirección estratégica del instituto, se aseguró la integridad del instituto de ingeniería en el logro de la estrategia mediante la identificación de los objetivos estratégicos como los respectivos indicadores.

Con la creación del mapa estratégico, cada vista presentó una visualización gráfica de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos identificados por el Instituto de Ingeniería. La presentación del modelo.

Se logró que la alta dirección comprendiera mejor y tuviera un mayor conocimiento y compromiso para el uso de esta herramienta administrativa denominada cuadro de mando integral (CMI).

Balanced Scorecard se diseña a través de un mapa estratégico con cuatro perspectivas, objetivos, indicadores y estrategias correspondientes que se consideran aptas para escuelas secundarias de carácter de organización sin fines de lucro.

Capítulo 6. Recomendaciones

El Instituto Técnico Alfonso López recomienda integrar las herramientas de gestión del Cuadro de Mando Integral para lograr metas estratégicas para fortalecer los procesos para mejorar la entrega eficiente y oportuna de los servicios.

Informar sobre los beneficios de utilizar el Cuadro de Mando Integral (CMI) correctamente en la mañana y en la tarde por parte de los presbiterianos y la coordinación.

Dar a conocer en todas las áreas, como el Cuadro de Mando Integral (CMI), da valor a la Institución Educativa.

Capacitar a la sección administrativa del Instituto de Tecnología en el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Referencias

- Amado, G. Y., Arango, A. V., & González, J. A. (2016). *Metodología para la Construcción e implementación del cuadro de mando integral en las Pymes de Medellín: el caso del colegio Calasanz femenino*. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/323481>
- Arellano, H. (2016). *Balanced scorecard no ensino superior*. Obtenido de revista científica INVESTIGAR: http://investigar.cimogsys.com/Articulos_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf
- Arias, M. L., Castaño, B. J., & Lanzas, D. . (2005). *ScoreCard en Instituciones de Educación Superior*. Scientia et Balanced Tehnica.

- Avalos, A. R., & Eduardo, P. P. (2015). *Diseño de un cuadro de mando integral educativo*.
Obtenido de http://www.ice.uabjo.mx/media/15/2017/04/Art7_4.pdf
- Baldeón, & Pinoargote. (2007). *Modelo para Evaluación e Implementación de un Sistema de IT Governance Basado en IT BSC en la empresa ABC. Memoria para la obtención de título de Ingeniero Informático de Gestión. Guayaquil – Ecuador, Julio*. Obtenido de <http://www.usm.edu.ec/tesis/IT-Governance/>
- Cáceres, V. E. (2012). *Cuadro de mando integral*. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York:: Beard Books.
- Congreso de la republica de colombia. (1994). *Ley General de Educacion 115*.
- Contreras, S. E. (2013). *El Concepto de Estrategia como Fundamento de la Planeacion Estrategica Pensamiento y Gestion*. Barranquilla.
- Costa, C., Domínguez, J., & Hernández. (2012). *Cuadro de manado integral*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_\(Balance%20Scorecard\).pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad4/Cuadro_de_Mando_Integral_(Balance%20Scorecard).pdf)
- Gan, F., & Triginé, J. (s.f.). *cuadro de mando integral*. Diaz de Santos.
- Gobernacion Norte de Santander . (2016). *Documento Orientador para la los Ajustes y Modificaciones al PEI Re significación del PEI*. DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

- Guajardo. (2014). *Contabilidad Financiera*. Mc Graw-Hill.
- Kaplan, R. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. 2ª ed. Gestión 2000: Barcelona.
- Ley 30. (1992). *Las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de bienestar, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrat*. Bogota.
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integra*. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/libros/martinez-pedros-daniel-la-elaboracion-del-plan-estrategico-y-su-implantacion-a-traves-del-cuadro-de-mando-integral-L03007121401.html>
- Martinez, P. e. (2020). *Introduccion al Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos.
- Mendivil, Z. T. (2017). *Estudio Del Contexto En La Planificación De Las Organizaciones Sociales De Educación Superior Del Sector Público*. Obtenido de <https://doi.org/10.15665/rde.v12i2.284>
- Minciencias. (1991). *constitucion politica de colombia articulo 67*. Obtenido de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ConstitucionPoliticaColombia-1991.pdf>
- Mineducacion. (2007). *Líneas de Acción de las ARED*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-370522.html?_noredirect=1

- Mineducacion. (2010). *El PNDE 2006-2016 y las instituciones educativas depreescolar, básica y media*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-312490_archivo_pdf_plan_decenal.pdf
- Mineducacion. (2012). *Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf
- Mineducacion. (2016). *Guía para el mejoramiento institucional*. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf.
- Mineducacion. (2019). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-235585.html?_noredirect=1
- Ministerio de Educacion Nacional. (2016). *Documento Orientador para la los Ajustes y Modificaciones al PEI*. DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER.
- Norton, K. y. (2000). *Mapa de P*.
- Ortíz, R. D., & Rodríguez, B. M. (2020). *El cuadro de mando integral y su aplicación al control de la gestión en las administraciones públicas*.
- Palacios, A. I. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Pozo, P. A. (1991). *La Calidad orientada al cliente. nacional*. . Monterrey: En C. d. Calidad (Ed.), II Simposium Inter.
- Rockart, J. (1979). *Chief executives define their own data needs*. Harward Bussiness.

Roncancio, G. (2019). *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: ¿Qué son y para qué sirven?*

Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>

Salgueiro, A. (2019). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.

Secretaria de Educacion Departamental. (2016). *Documento Orientador para la los Ajustes y Modificaciones al PEI*. DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER.

Secretaria De Educacion Departamental. (2016). *Documento Orientador para la los Ajustes y Modificaciones al PEI Re significación del PEI*. DEPARTAMENTO NORTE DE SANTANDER.

Sednortedesantander. (2016). *“Documento Orientador para la los Ajustes y Modificaciones al PEI*. Obtenido de

<http://www.sednortedesantander.gov.co/sitio/images/documentos/normatividad/Calidad/2016/Anexo1%20Doc%20Orientador%20Resignificacion%20de%20los%20PEI.pdf>

Uniminuto. (2017). *Modelo de Gestión*. Obtenido de

http://umd.uniminuto.edu/web/pastoral/inicio1?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_returnToFullPageURL=http%3A%2F%2Fumd.uniminuto.edu%2Fweb%2Fpastoral%2Finicio1%3Fp_auth%3Dc

Universidad de Pamplona. (2012). *Aprobado Plan de Desarrollo Institucional 2012-2020 por el Consejo Superior Universitario*. Obtenido de

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_1/recursos/rectoria2012/agosto/01092012/plan_desarrollo_2012-2020.jsp

Van, G. W. (2007). *The Balanced Scorecard and IT Governance*. *Information Systems Control Journal*. Reprinted by IT Governance Institute™.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista a la Rectora del Instituto Técnico Alfonso López de la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

Objetivo. Conocer o indagar cuales herramientas administrativas están utilizando para llevar a cabo los procesos de la Institución.

NOMBRE Y APELLIDOS _____
CARGO O ÁREA _____

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la herramienta administrativa denominada CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

SI _____ NO _____

2. Me podría usted enunciar cuales son los objetivos estratégicos del Instituto Técnico Alfonso Lopez? _____

3. ¿Conoce usted el Direccionamiento Estratégico de la Institución?

SI _____ NO _____

4. ¿Con cuales herramientas de gestión administrativas cuenta usted, para el desarrollo de sus actividades y que le faciliten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos? Por favor, enúncielos.

5. ¿Cuál es la herramienta administrativa que usted emplea en la Institución, para el mejoramiento de procesos y con la cual se adapta más? Por favor, enúnciela.

¿Por qué?

6. Cree usted que el trabajo que realiza, puede ser facilitado por un modelo denominado Cuadro de Mando Integral (CMI), ¿qué es una herramienta administrativa?

a) Si _____

b) No _____

7. Estaría de acuerdo que se diseñe un Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), ¿que reemplace al actual y optimice sus procesos de trabajo en la Institución?

a) Si _____

b) No _____

Gracias.

Apéndice B. Encuesta a los Coordinadores y Personal Administrativo del Instituto Técnico Alfonso López de la Ciudad de Ocaña.

Objetivo. Indagar sobre el conocimiento del Direccionamiento Estratégico del Instituto Técnico Alfonso López.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la herramienta de Gestión denominada Cuadro de Mando Integral (CMI)?

SI _____

NO _____

2. ¿La consideraría una buena herramienta para ser implementada en la Institución?

SI _____

NO _____

3. ¿Me podría enunciar cuales son los objetivos estratégicos de la Institución?

4. ¿Cuál es la misión, la visión y los valores de la Institución? (Direccionamiento estratégico)

5. ¿Conoce usted, si la Institución cuenta con herramientas de gestión administrativa que faciliten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos? Por favor, enúncielos.

6. ¿Conoce usted en cuantas áreas o secciones se encuentra estructurada la Institución? Por favor, menciónelas.

7. ¿De las áreas mencionadas, cuales considera usted que son críticas?

8. ¿Indique en qué áreas se ha llevado a cabo estudios para rediseño y mejoramiento de procesos en la Institución en los últimos cinco años?

9. ¿Qué metodologías conoce usted que se emplean en la Institución, para el mejoramiento de procesos?

Gracias