



Diciembre 2018 - ISSN: 1989-4155

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE CALIDAD EDUCATIVA BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Autor:

Norka Patricia Gualancañay Tomalá

Dra. Ciencias de la Educación

Máster en Diseño Curricular

Rectora de la Unidad Educativa Fiscal Aguirre Abad

Docente Universitaria

Universidad Estatal de Guayaquil

ugnorkyta@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Norka Patricia Gualancañay Tomalá (2018): "Modelo de gestión estratégico de calidad educativa basado en el cuadro de mando integral", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/12/gestion-calidad-educativa.html>

RESUMEN

El presente estudio se base en la problemática de gestión por la ausencia de modelos de gestión estratégica con enfoque de calidad, por tal motivo en esta investigación se plantea como objetivo diseñar un modelo teórico que adapte las virtudes desarrolladas en el ámbito empresarial a las necesidades de gestión determinadas por la orientación pública, por medio de una metodología con enfoque mixto, se determinó un alcance descriptivo capaz de alinear el diseño no experimental a determinar las estrategias entorno a las nuevas perspectivas estratégicas como son los estándares de gestión educativa, infraestructura, aprendizaje y desempeño profesional. Dejando claro que para la efectividad del mismo el uso de tecnología como herramienta para fomentar la innovación es importante en el momento de la toma de decisiones.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Perspectivas estratégicas, Orientación Pública, Modelo de gestión, Estándares de Calidad, Plan Estratégico.

ABSTRACT

The present study is based on management problems due to the absence of strategic management models with a focus on quality, for this reason this research aims to design a theoretical model that adapts the virtues developed in the business environment to the needs of management determined by public orientation, through a methodology with a mixed approach, a descriptive scope was determined capable of aligning the non-experimental design to determine the strategies surrounding the new strategic perspectives such as educational management standards, infrastructure, learning and professional performance. Making it clear that for the effectiveness of the same the use of technology as a tool to promote innovation is important at the time of decision making.

Key words: Integral Scorecard, Strategic Perspectives, Public Orientation, Management Model, Quality Standards, Strategic Plan.

1. INTRODUCCIÓN

En primera instancia el presente estudio se basa en la tendencia global con respecto a la estandarización de la educación en congruencia al impacto de complejas dinámicas mundiales proclives bajo el criterio de hacer valer el derecho universal a la educación. En consecuencia, un estudio realizado a cuatro países de Latinoamérica resulta favorable para establecer el carácter de obligatorio de la educación básica a escala mundial (ver tabla 1), este conjunto de tendencias permite la determinar la esquematización estandarizada. La oferta educativa, en los casos de Colombia y México, con la implantación de los modelos curriculares por competencias. Los bloques regionales, los organismos internacionales y las élites académicas, entre otros, en la definición de agendas de políticas educativas para pactar acuerdos y poner en marcha estrategias de acción contundentes (Ducoing & Ileana, 2017). Sin embargo es imperante considerar en segunda instancia al Estado como el vínculo entre las políticas educativa y currículum, esta integración representa una entidad centralizadora con un sustrato político-ideológico ajustado bajo estructuras de modelos curriculares. Por tanto, este actor importante se desarrolla por medio de políticas públicas en la cual ejecuta acciones como la de planificación, control, dirige a través del sistema educativo. Este estudio en Latinoamérica presenta factores de estrategia financiera, organizativa, académica y pedagógica. Aunque en países alineados al neoliberalismo el discurso trae un enfoque que se entreteje en el marco de los valores institucionales, la equidad y la democracia, aunque sin concretar satisfactoriamente el afianzamiento de la denominada “educación para todos”. Esto permite apreciar que el sistema educativo se ve afectada por ideales políticos, tanto como las organizaciones de los sistemas educativos, los modelos de organización curricular, algunas se ve afectadas en las tradiciones regionales acerca del pensamiento educativo, así como sobre sus efectos sociales y problemas resultantes (Casimiro, 2015).

Tabla 1: Estructura y organización de los sistemas educativos nacionales

País (rango de edad)	Bolivia	Colombia	México	Venezuela
Nivel educativo				
Preescolar (o equivalente)	Educación inicial en familia comunitaria (escolarizada) (duración: 2 años; edad: 5-6 años)	Educación preescolar (duración: un año; edad: 5 años)	Educación preescolar (duración: 3 años; edad: 3-5 años)	Educación inicial bolivariana maternal y preescolar (duración: 3 años; edad: 3-5 años)
Primaria (o equivalente)	Educación primaria comunitaria vocacional (duración 6 años; edad 6-11 años)	Educación básica primaria (duración: 5 años; edad: 6-10 años)	Educación básica primaria (duración 6 años; edad 6-11 años)	Educación primaria bolivariana (duración 6 años; edad 6-11 años)
Secundaria (o equivalente)	Educación secundaria comunitaria productiva (duración 6 años; edad 12-18 años)	Educación básica secundaria (duración: 4 años; edad: 11-14 años)	Educación básica secundaria (duración 3 años; edad 12-14 años)	Educación secundaria bolivariana (duración 5-6 años; edad 12-17 años)
Media superior (o equivalente)		Educación media (duración: 2 años; edad: 15-16 años)	Educación media superior (duración 3 años; edad 15-17 años)	
Superior (o equivalente)	Educación superior de formación profesional	Educación superior	Educación superior en universidades, centros e instituciones	Educación universitaria (pregrado y posgrado)

Fuente: (Ducoing & Ileana, 2017)

Elaborado por: La Autora

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En primera instancia se analiza desde la perspectiva del docente actor ejecutor de la Unidad Didáctica, esta unidad está enfocada en la planificación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, que en otras palabras se encuentra orbitando alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad (coherencia y significación). Este es un mecanismo que permite a los docentes organizar la práctica educativa para articular los procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad (Chávez, 2018). Sin embargo, no se debe considerar las Unidades Didácticas como la programación, en un documento cerrado estructurado de forma rígida, sino como una oportunidad de reorientación que apuesta a la generación de y la organización del conocimiento. Por lo tanto, es imperante determinar un modelo de Unidad Didáctica para planificar y organizar las diferentes actividades entorno a los planteamientos metodológicos para que aporten de forma significativa al desarrollo de las competencias básicas de estudiantes.

Bajo este contexto Rico (2016) analiza un modelo teórico que enmarca la gestión en el campo educativo se ha clasificado en tres categorías de acuerdo con el ámbito de quehacer y con los niveles de concreción en el sistema institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en la siguiente figura.

Figura 1: Modelo de Gestión Educativa Estratégica



Fuente: (Rico, 2016) y tomado del modelo de Gestión Educativa Estratégica 2010
Elaborado por: La Autora

Partiendo de un enfoque estratégico-situacional de la gestión se considera de un mayor desarrollo y adecuación que el modelo burocrático para la conducción efectiva y democrática de la institución educativa, según Pini (2017), se basa en las siguientes perspectivas fundamentales:

- la ubicación de la escuela en el centro de las acciones, con las características particulares de la comunidad de la que forma parte;
- el fortalecimiento de sus funciones a través de la definición clara de sus objetivos y estrategias;
- la interrelación apropiada entre lo pedagógico y lo organizativo;
- la participación orgánica de la comunidad en la administración local de la educación por medio de instancias definidas y mecanismos eficaces;
- el desarrollo de las condiciones apropiadas para la implementación gradual y sostenida de los nuevos mecanismos; y
- la optimización de los recursos.

Un factor de importancia está enfocado en la formulación y evaluación de proyectos educativos en la cual la participación integral de todos los actores aumenta la capacidad de gestión de la

escuela, en parte porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes, en los que no solamente intervienen los que tradicionalmente deciden, sino que amplían la participación a otros agentes y factores no incluidos habitualmente. También debería constituir un insumo que alimente el complejo marco del que emergen decisiones sobre políticas y asignación de recursos en el proceso de gestión educativa más amplio. *Esta forma de trabajar en la escuela y con la comunidad permite incorporar la multiplicidad de variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional* (Pini, 2017).

Briseño (2016) presenta un modelo de gestión con base una serie de iniciativas que pretende establecer en los próximos años una ruta de desarrollo profesional diseñada y pensada para directivos escolares con un enfoque centrado en el concepto de un liderazgo que promuevan las condiciones para que las prácticas escolares de los profesores den como resultados que todos los estudiantes que asistan a una escuela se formen y aprendan según lo acordado y de esta manera se cumplan las expectativas de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar y el país (ver tabla 2).

Tabla 2: relación matriz de competencias funcionales asociada a ámbitos de gestión

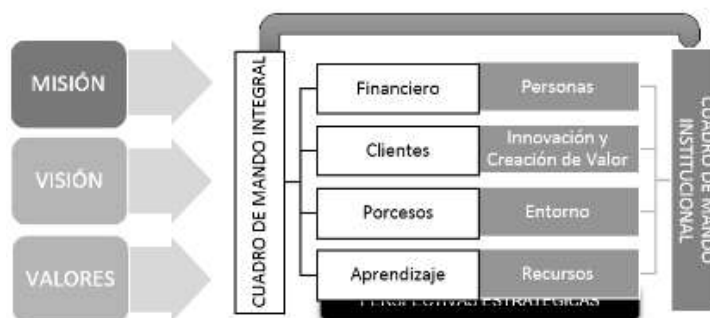
ÁMBITOS	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES CLAVE
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Las competencias directivas involucradas en este ámbito son aquellas que orientan y coordinan los esfuerzos de la comunidad educativa para el logro de las metas del establecimiento, promoviendo formas participativas de gestión determinantes en la creación de una cultura de calidad.	1. Gestionar los procesos a su cargo.	1.1 Formular el Proyecto Educativo Institucional. 1.2 Dirigir los procesos a su cargo. 1.3 Asegurar el alineamiento estratégico del personal del establecimiento con el PEI.
		2. Gestionar el crecimiento de la Escuela	2.1 Gestionar y controlar el cumplimiento del presupuesto anual. 2.3 Planificar y organizar un modelo de atracción y retención de matrícula.
		3. Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y Asistentes de Educación.	3.1 Crear e implementar programas de desarrollo profesional para el equipo docente. 3.2 Asegurar el desempeño efectivo de los Asistentes de Educación.
		4. Gestionar recursos humanos.	Administrar condiciones de trabajo. Implementar sistemas de gestión de Recursos Humanos por competencias.
GESTIÓN CURRICULAR	Las competencias contenidas en este ámbito son aquellas que los directivos movilizan para asegurar el aprendizaje efectivo de los estudiantes en el contexto del PEI. Los directivos lideran el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos pedagógicos institucionales pertinentes para la implementación curricular en aula, asegurando la calidad de las estrategias de enseñanza a través del mejoramiento continuo.	5. Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.	5.1. Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular. 5.2. Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento.
		6. Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje enseñanza.	6.1 Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.
		7. Desarrollar estrategias educativas del establecimiento.	7.1 Coordinar e implementar acciones de mejora curricular. 7.2 Promover actualizaciones del Currículum en el contexto del PEI. 7.3 Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje.
		8. Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje.	8.1 Orientar el proceso de aprendizaje enseñanza hacia una mejora continua. 8.2 Asegurar la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales en el currículum. 8.3 Analizar la información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua.
		09. Orientar a los estudiantes y sus familias.	9.1. Diagnosticar las necesidades de orientación de los estudiantes y sus familias. 9.2. Coordinar acciones de intervención.
		10. Orientar a los alumnos hacia su desarrollo futuro.	10.1. Crear e implementar programas de orientación vocacional adecuados a la realidad del establecimiento.
		11. Gestionar la interacción y convivencia escolar.	11.1 Aplicar y controlar el cumplimiento de normas y procedimientos de la organización escolar. 11.2 Gestionar la convivencia escolar anticipando futuros escenarios.
		12. Prevenir situaciones de riesgo psicosocial	12.1 Realizar acciones de prevención. 12.2 Integrar a la familia al proceso educativo.
		13. Gestionar redes sociales.	13.1 Generar vínculos y convenios con organizaciones de la comunidad que contribuyan los objetivos del establecimiento. 13.2 Promover la participación de estudiantes y apoderados como redes internas del establecimiento.
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR	Las competencias implicadas en este ámbito son aquellas mediante las cuales los directivos velan por la buena convivencia de todos los actores de la comunidad educativa.		

Fuente: (Briseño, 2016)
Elaborado por: La Autora

Norton y Kaplan (2004) determinaron que un plan estratégico conocido como el cuadro de mando integral, este debe basarse en cuatro perspectivas estratégicas como la de aprendizaje, procesos internos, clientes y financiero, esto permite integrar los objetivos en función de las cuatro perspectivas y también de la misión y visión de la organización. Sin embargo, existe adaptaciones de del cuadro de mando integral a cuadro de mando institucional, el cual permite

adaptar los enfoques empresariales a enfoques de instituciones públicas, con el objetivo de cumplir los criterios de evaluación determinados por instituciones evaluadoras y de control. A continuación se muestra dicha adaptación del CMI en instituciones de educación superior (Tobar, Campi, Solis, & De-Lucas, 2018).

Figura 2: Adaptación al modelo de Cuadro de Mando Institucional



Fuente: (Tobar, Campi, Solis, & De-Lucas, 2018)

Elaborado por: La Autora

Esta adaptación permite alinear las perspectivas estratégicas empresariales a las perspectivas estratégicas institucionales, en las cuales se enfocan en las personas, innovación y creación de valor, entorno y recursos. Sin perder la naturaleza de la misión y visión.

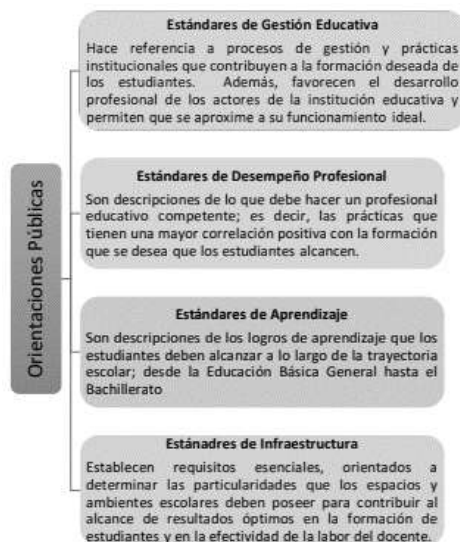
3. METODOLOGÍA

Este estudio presenta un enfoque cualitativo y mixto en función del análisis de teóricos que aporten en la medición de desempeño de la gestión para las unidades educativas, por tal motivo, guarda un diseño no experimental debido al análisis de los factores como lo son las perspectivas estratégicas, como alcance de la investigación se determinó el descriptivo, como se analiza los factores bajo fundamentaciones teóricas, para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia una técnica documental para determinar el modelo de gestión ideal.

4. DESARROLLO

En primera instancia se va a determinar los factores de gestión para las unidades educativas en función de los parámetros solicitados por el Ministerio de Educación, estos parámetros están basados en los estándares de calidad educativa, la cual contempla cuatro condicionales, como se presenta en la siguiente figura (Bau & Saquicela, 2017).

Figura 3: Estándares de Calidad Educativa



Fuente: (Ministerio de Educación, 2012)
Elaborado por: La Autora

Una vez se haya identificado los parámetros o factores que clasifiquen la gestión de las unidades educativas de desarrollar la adopción propuesta con base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como se plantea a continuación en la siguiente figura.

Figura 4: Propuesta de Adaptación de los modelos de gestión estratégicas



Fuente: (Kaplan R. y., 2005), (Tobar, Campi, Solis, & De-Lucas, 2018) y (Ministerio de Educación, 2012).
Elaborado por: La Autora

Para continuar con este modelo se debe de considerar los siguientes numerales, ya que esto depende de la situación actual en cada unidad educativa:

- Evaluación o diagnóstico de la situación actual de la organización
- Desarrollo del FODA
- Desarrollo de las estrategias u objetivos estratégicos FO-FA-DO-DA
- Diseño de los indicadores (cualitativos o cuantitativos)
- Determinación de acciones, actividades, responsables, financiamiento y metas

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este estudio presenta una propuesta teórica del modelo del Cuadro de Mando Integral a un nuevo Cuadro de mando Institucional dirigido a la gestión de las unidades educativas, para el desarrollo del mismo es imperante determinar los objetivos estratégicos en función de las perspectivas señaladas es decir determinadas por la orientaciones públicas como los estándares de gestión, aprendizaje, infraestructura y de desempeño profesional. Todas estas perspectivas deben de contemplar siempre los lineamientos de la misión y visión institucional, para que los objetivos diseñados no pierdan el foco y sean así evaluadas en desempeño por los indicadores.

Es de importancia entender que este modelo integra de forma transversal por las perspectivas estratégicas como también vertical o lineal por los objetivos estratégicos y la misión como también la visión. De esta forma se espera contar con información proporcionada de forma veraz y eficiente, proporcionada además de un panorama claro desde el punto de vista gerencial la situación actual de la organización aportando así de forma significativa en la toma de decisiones.

Recomendaciones

En cuanto a la ejecución e implementación del cuadro de mando institucional, es determinante no solo quedarse con la estructura teórica dentro de la institución educativa, también es importante innovar utilizando la tecnología como herramienta para de alcanzar la excelencia, los sistemas de información gerencial pueden adaptarse con tableros de control la constante supervisión de los indicadores automatizados, ofreciendo al gerente informes en tiempo real para la toma de decisiones.

Si se desea implementar un sistema informático también es importante socializar el modelo con todos los responsables de los procesos tanto administrativos como operacionales, porque ellos son quienes alimentaran la base de forma contante para que los informes gerenciales de proporcione el sistema sean con valores reales, por tal motivo, el compromiso de cada uno de los responsables de áreas es imperante para el funcionamiento del modelo de gestión.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Modelo de gestión estratégica

El modelo de gestión se enfoca en tres pilares fundamentales de las organizaciones como los procesos, las personas y la tecnología, estos pilares deberán estar alineados con la visión, la misión y valores (Canela Lopez, 2004)

Estrategia

Es clave que la empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central (Tejedor, 2018).

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa (Kaplan R. y., 2005)

La gestión educativa

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales (Pérez & Pino, 2017)

Indicadores de Gestión

Son coeficientes que comparan características determinadas de un proceso y pueden expresar relaciones de causa efecto, es decir permiten observar la situación y las tendencias de cambio, respecto de objetivos y metas (González & Espinoza, 2018)

Medición del rendimiento

Es una estructura y la aplicación de varios ratios con diferentes dimensiones que se utilizan para la evaluación de la efectividad y de la eficacia del rendimiento y del potencial de rendimiento de diferentes objetos de la empresa llamados Niveles de rendimiento (Arévalos, Barrios, Ibarrola, & Patiño, 2017)

Planificación Estratégica:

Es una organización que plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados (Felcman & Blutman, 2018)

Calidad integral

Se considera como actor principal de la calidad al personal, además de considerar a todos los procesos como claves y de soporte, de igual importancia, para conseguir satisfacer y fidelizar al cliente. De modo que sea el, quien difunda las virtudes del servicio recibido y lo recomiende. La mejor prueba, de que su servicio es de calidad excelente (Carrasco & Urrejola, 2017)

Objetivos Estratégicos

Es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada (Albavera, 2003)

Perspectiva financiera

Está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización (Espín & Loza, 2018).

7. BIBLIGRAFÍA

- Albavera, F. S. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos . *United Nations Publications.*, (Vol. 32).
- Arévalos, E., Barrios, V., Ibarrola, C., & Patiño, A. (2017). EL IMPACTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. *Revista Unida Científica*, 1(1).
- Bau, J., & Saquicela, M. (2017). Plan estratégico para la Unidad Educativa Fiscomisional Julio María Matovelle de la Ciudad de Paute. *Universidad del Azuay*.
- Briseño, M. (2016). La Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 304-322.
- Canela Lopez, J. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. México: ALFA OMEGA GRUPO EDITOR SA de CV.
- Carrasco, A., & Urrejola, A. (2017). La Agencia de Calidad de la Educación:¿ Una política de evaluación integral? *Revista Educación, Política y Sociedad*.
- Casimiro, A. (2015). "¿Todavía es posible hablar de un currículum político?". *unam-iisue*, 43-61.

- Chávez, C. (2018). Marco teórico de la gestión educativa.
- Ducoing, P., & Ileana, R. (2017). La educación secundaria en el contexto Latinoamericano: Consideraciones a partir del vínculo política educativa-curriculum. *Investigación temática*, 31-56.
- Espín, M. C., & Loza, T. (2018). Educación financiera. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (marzo).
- Felcman, I., & Blutman, G. (2018). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7(14), 415-447. .
- González, L. E., & Espinoza, Ó. (2018). Calidad en la educación superior: concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, 28.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y. (2005). *El cuadro de mando integral*. Colombia: Editorial Mc GrawHill.
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de Calidad Educativa*. Quito: MINEDUC .
- Pérez, O., & Pino, J. (2017). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1).
- Pini, M. (2017). El proyecto educativo institucional como herramienta de gestión para los directivos de escuelas. <http://repositorio.uahurtado.cl>. Obtenido de <http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/8454/8276.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación. *Sophia*, 55-70.
- Tejedor, F. J. (2018). La evaluación del profesorado como estrategia de mejora de la calidad de la enseñanza universitaria. *Revista de educación y derecho= Education and law review*, (17), 1.
- Tobar, J., Campi, I., Solis, M., & De-Lucas. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de procesos con base en el cuadro de mando institucional para institutos técnicos y tecnológicos públicos. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 325-332.