

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRIBUCIÓN Y
MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN
ESTRELLAS DE BELÉN DEL DISTRITO DE LA
VICTORIA EN EL PERIODO 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR:

María Alejandra Sosa Jaime

Chiclayo, 09 de Junio del 2016

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA CONTRIBUCIÓN Y
MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN
ESTRELLAS DE BELÉN DEL DISTRITO DE LA
VICTORIA EN EL PERIODO 2014**

POR:

María Alejandra Sosa Jaime

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo para obtener el Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

CPC. Jorge Alberto Garcés Angulo

Presidente de Jurado

Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla

Secretaria de Jurado

Mgtr. Maribel Carranza Torres

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A Dios, pues es y seguirá siendo mi guía toda mi vida y porque con sus bendiciones y fortaleza me ha ayudado en el cumplimiento de mis objetivos y metas.

A mis padres por su insuperable amor y apoyo entregado a mí, sin duda ellos han sido el pilar fundamental de la familia y me han ayudado a superar los inconvenientes sobre todo con sus consejos, apoyo moral y espiritual y así poder disfrutar de las alegrías.

Además también agradecer a todos con quien he compartido esta importante etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que colaboraron en la realización de esta investigación. En primer lugar agradezco a la directora Carmen Sánchez Mestanza de la institución por haberme prestado su apoyo para poder culminar la realización de este proyecto.

Agradezco especialmente a mi asesora quien me guío en el desarrollo del presente proyecto además por su tiempo compartido y así por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

A todos los profesores los que han sido capaces de entregar sus conocimientos y experiencias con la finalidad de formarnos como profesionales de calidad.

RESUMEN

La tesis tiene como objetivo, proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014. Es por ello que obtener la información adecuada del cual ayudaría a la institución a contribuir y mejorar la gestión y de esa manera facilitara a que tengan un enfoque más claro a donde van direccionados con relación a lo planteado anteriormente de la propuesta.

La metodología utilizada se basó principalmente en un análisis de la institución actualmente, luego se determinaron los resultados de los instrumentos utilizados, además se estableció la propuesta en si de un plan estratégico y de la mano se llevó a conocer los indicadores de cada perspectiva empleada conjuntamente con los objetivos y finalmente se concretó todo en el cuadro de mando integral.

Para el análisis de la empresa y lograr determinar cuál será su estrategia existe una serie de herramientas que contribuyen al estudio de estos factores. Entre estas herramientas encontramos el análisis FODA, el análisis de las cinco fuerzas de porter, la cadena de valor, entre otras.

También se dará a conocer la importancia de conocer y aplicar esta propuesta ya que repercutirá en las futuras actividades que realice la institución , además se describirá el plan estratégico y cuadro de mando integral mediante la utilización de sus herramientas y perspectivas y como consecuencia favorecer y mejorar la gestión de la institución. Con la información brindada por los docentes y la parte administrativa (directora) podremos analizar y diseñar la propuesta de plan estratégico y cuadro de mando integral ya que los resultados les beneficiara a las personas que conforman la institución.

Esta tesis será un gran aporte a mi conocimiento de mi carrera profesional, siendo como base para más estudios que vienen realizándose en este tema.

Palabras claves: Plan estratégico, Cuadro de mando integral, Gestión.

ABSTRACT

The thesis aims to propose a strategic plan and scorecard for the contribution and improving management in the institution stars of bethlehem district victory in the 2014 period is why we get the right information which would help the institution to contribute and improve management and thus facilitate to have a clearer focus to where they are addressed with regard to the points above proposal.

The methodology used was based primarily on an analysis of the current institution, then the results of the instruments used were determined, besides the proposal was set itself a strategic plan and hand it was to know the indicators for each perspective used together with the objectives and finally he took shape around the scorecard.

For analysis of the company and achieve determine what their strategy is a series of tools that contribute to the study of these factors. These tools are SWOT analysis, analysis of the five forces of porter, the value chain, including.

He also will announce the importance of knowing and implement this proposal as it will affect the future activities carried out by the institution, and the strategic plan and scorecard will be described using their tools and perspectives and as a result promote and improve management of the institution. With the information provided by teachers and the administrative part (director) we can analyze and design the proposed strategic plan and balanced scorecard results and benefit to people that make up the institution.

This thesis will be a great addition to my knowledge of my career, being the basis for further studies q are currently taking place on this issue.

Keywords: Strategic Plan, Balanced Scorecard, Management.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teórica científicas.....	17
2.2.1 Definición de estrategia	17
2.2.2 Plan estratégico	18
2.2.3 Tipos de estrategias.....	19
2.2.4 Pasos para la estructura de un plan estratégico.....	21
2.2.5 Herramientas para para el análisis y diseño de estrategias.	24
2.2.6 Visión	28
2.2.7 Misión.....	29
2.2.8 Cuadro de mando integral	29
2.2.9 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral	30
2.2.10 Fases en un proyecto de implantación del CMI	32
2.2.11 Medición del cuadro de mando integral	36
2.2.12 Gestión.....	36
2.2.13 Indicadores de gestión	37
2.2.14 Criterios para construir buenos indicadores	38
2.2.15 Perspectiva financiera	39
2.2.16 Perspectiva del cliente	40
2.2.17 Perspectiva de los procesos internos	41
2.2.18 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	42
III. METODOLÓGIA	43
3.1 Tipo y diseño de la investigación	43
3.1.1 Tipo de investigación	43
3.1.2 Diseño de investigación	43

3.1.3 Población y muestra	43
3.2 Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.2.1 Métodos	44
3.2.2 Técnicas de recolección de datos	44
3.2.3 Instrumentos de recolección de datos.....	44
3.3 Plan de procesamiento de datos	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el diagnóstico de la institución.	46
4.2 Resultados de los instrumentos.....	61
4.2.1 Resultados de la entrevista aplicada a la directora de la institución	61
4.2.2 Resultados de la lista de cotejo aplicada a la directora de la institución	62
4.2.3 Resultados de la encuesta realizada a los profesores(as) de la institución.	64
4.2.4 Resultados el focus group realizado a los profesores(as) de la institución	71
4.3 Elaborar un plan estratégico a fin de conocer y reformular puntos clave de la institución para la gestión.	73
4.3.1. Misión:.....	73
4.3.2. Visión:	73
4.3.3. Valores:.....	73
4.3.4. Análisis FODA:	76
4.3.5. Estrategias.....	78
4.3.6. Fuerzas de porter:.....	81
4.3.7. Cadena de valor:	83
4.3.8. Perspectivas en relación a las estrategias y objetivos estratégicos.....	84
4.4 Establecer indicadores del cuadro de mando integral la planificación estratégica de la institución.....	87
4.4.1. Perspectiva Financiera	87
4.4.2. Perspectiva del cliente:.....	88
4.4.3. Perspectiva procesos internos:	89
4.4.4. Perspectiva formación y crecimiento:	91
4.4.5. Definición de las metas	92
4.5 Diseñar bajo los criterios del cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la institución estrellas de belén.	97
4.6 Diagnóstico	100
4.7 Discusión.....	101

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	104
5.1. Conclusiones	104
5.2. Recomendaciones	106
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
VII. ANEXOS.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relación de valores	51
Tabla 2 : Programación curricular anual	52
Tabla 3: Relación de docentes.....	58
Tabla 4: Análisis FODA.....	60
Tabla 5: Respeto	73
Tabla 6: Solidaridad	74
Tabla 7: Equidad	74
Tabla 8: Responsabilidad	75
Tabla 9: Análisis FODA.....	76
Tabla 10: Matriz FODA	77
Tabla 11: Cadena de valor.....	83
Tabla 12: Perspectivas en relación a las estrategias y objetivos estratégicos.....	84
Tabla 13: Cuadro de mando integral	98
Tabla 14: Lista de Cotejo	115
Tabla 15: Matriz de consistencia.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la institución	57
Figura 2: La remuneración asignada según su grado de instrucción	64
Figura 3: La remuneración otorgada es retribuable con el desempeño profesional que les exige la institución.....	65
Figura 4: Años laborando en la institución.....	66
Figura 5: Capacitaciones de la institución durante el año escolar.....	66
Figura 6: Cantidad de profesores (as) según en la institución.....	67
Figura 7: Edad de los(as) profesores(as) de la institución	68
Figura 8: Grado de instrucción de los profesores(as)	68
Figura 9: Calificación de atención a los padres de familia	69
Figura 10: Puntos a recomendar a la institución.....	70
Figura 11: Mapa estratégico de la institución.....	97

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas necesitan y requieren nuevos cambios para mejorar la calidad de enseñanza y además que estos mismos sepan a donde van direccionados; la globalización de la economía, el progreso de la tecnología, entre otros agentes; y es ahí donde nace entonces la necesidad de crear definiciones de visión y misión dentro de las organizaciones, como es el planeamiento estratégico y el mando integral que se enfocan a largo plazo, para poder contrarrestar las irregularidades presentes en la institución que no están siendo bien enfocados como sus objetivos y metas para un mejor nivel económico, social, humano y cultural.

En la institución la real situación es que se encuentra mal estructurada el área administrativa ya que no cuenta con el sistema organizacional adecuado que le permite responder a los problemas de manera pronta y eficaz; los empleados de esta área, no tienen bien definidas sus tareas y obligaciones, lo que origina que existe una falta de responsabilidad ante cualquier problema y es así que fomenta que la administración no cuente con conocimiento estratégico lo que genera ineficiencia en ella y a la misma vez un incumplimiento de objetivos dados a la deriva ya que se ve reflejado en la insatisfacción por parte de la administración que arrasa a largo plazo y puede haber graves consecuencias en la institución y educación.

En el caso de Finlandia, Singapur, Corea, entre otros han alcanzado niveles de desarrollo a partir de significativos niveles de inversión en educación y además en la organización enfocándolo de manera estratégica. Ya que en estos países no ponen en duda la condición estratégica y es por eso que un pueblo educado asegura no solo la construcción democrática y participativa de la sociedad sino también su productividad y bienestar colectivo.

Según Fred, D (2003) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se

utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos. La institución por su parte, desde sus inicios hasta la actualidad se ha presentado un sin fin de transformaciones, sin embargo mantiene su objetivo básico, formar al niño, a las nuevas generaciones. Es así como esta se ha ido presentando progresivamente en todas partes del mundo, de la mano con el inicio y la evolución de la sociedad humana, hasta nuestros días.

La hipótesis planteada responde a si se propone un plan estratégico y el cuadro de mando integral entonces contribuirá para mejorar la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014. Ya que esta investigación tiene por objeto proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014 con el propósito de establecer una guía que permita optimizar el uso de los recursos con que cuenta la institución. A través de esta investigación se desea realizar un diagnóstico de la en cuanto a misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización , establecer indicadores del cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la institución estrellas de belén, elaborar un plan estratégico a fin de conocer y reformular puntos clave de la institución para la gestión, diseñar bajo los criterios del cuadro de mando integral la planificación estratégica de la institución estrellas de belén.

En base a todo lo anterior y como respuesta a todas las interrogantes que nos plantea este proyecto de tesis es por los cambios que realiza el gobierno peruano en la educación, obliga a las instituciones educativas a mejorar sus procesos, y que exista una constante medición en el logro de resultados eficaces, pero además se necesita el desarrollo de un plan estratégico por lo tanto, la necesidad de que las instituciones cuenten con su propio sistema de gestión, basado en la medición de tareas y procesos mediante la implementación de indicadores de fácil uso, para el manejo correcto de la información con la que se cuenta, como soporte para la toma oportuna de decisiones, que apoyen al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Han sido múltiples las consultas bibliográficas realizadas para la concreción del presente trabajo de investigación, así se encontraron los siguientes antecedentes de tesis de las cuales se han revisado y analizado las siguientes:

- a) En la Universidad Santiago de Cali en Colombia en el año 2012, el autor Luis Ignacio Suarez Naranjo realizo una “Propuesta del cuadro de mando integral (CMI) para la empresa Café Granja la Esperanza”.

En el informe concluyeron que el CMI la esperanza un mecanismo de medición, control y seguimiento para toma de decisiones y proyección de la empresa que permite la alineación estratégica que se traduce en la coherencia entre la misión, visión y los objetivos estratégicos cuantificables y medibles en el tiempo mediano, largo plazo y a la misma vez otorga beneficios no solo para la organización como base de estudio ya que entrega una base para la gestión del conocimiento sino también para la universidad que genera credibilidad de la gestión universitaria. Además determinaron que es importante fortalecer las estrategias o acciones en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Como se puede observar el uso de la herramienta de gestión que utiliza cumple un rol muy importante a diferencia con el proyecto de investigación a realizar ya que se utilizara dos herramientas de gestión en este caso el plan estratégico y el cuadro de mando integral que se complementarán y articularan las diversas áreas mediante objetivos estratégicos claros y medibles, promoviendo el alcance de los objetivos estratégicos.

- b) En la Universidad Austral de Chile en el año 2012, el autor Miguel Ángel Soto Matus realizo un estudio referente sobre “Planificación estratégica y establecimiento de cuadro de mando integral para la empresa Energías Renovables Windled Austral S.A.”

En la tesina concluyeron que mediante la planificación estratégica se logró definir cuál es la misión y visión de la empresa. Ya que las dos fueron centradas en la calidad del servicio y la sustentabilidad de sus productos. Además se logró analizar interna y externamente la empresa, de donde se apreció cómo se encuentra posicionada la empresa, según estos análisis se concluyó que la empresa si bien tiene una baja experiencia en el mercado, ha logrado posicionarse rápidamente, debido en gran medida a la calidad y las ventajas de ahorro económico que poseen los productos que comercializa, a la necesidad del mercado por utilizar tecnologías de uso eficiente de la energía y a la orientación del negocio enfocado a presentar soluciones a las empresas. Con lo que respecta a su desempeño la empresa tiene un dinamismo que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes, sin embargo el explosivo crecimiento hace necesario que se profesionalicen algunas áreas y se integren tecnologías que contribuyan al crecimiento de la organización ya que el cuadro de mando integral articula e integra las diversas áreas mediante objetivos estratégicos claros y medibles, promoviendo el alcance de los objetivos estratégicos.

Después de haber realizado un análisis nos podemos dar cuenta que el uso de las dos herramientas de gestión que se utilizaron desempeñaron roles muy importantes en la empresa estudiada; la diferencia con el proyecto de investigación a realizar esta en el objeto de estudio que es una institución educativa que se enfoca a nivel: niños, padres, competencia, etc.

- c) En la Universidad Estatal de Milagro en Ecuador en el año 2011 siendo el autor Vanessa Alexandra Jurado Vite en la tesis: “Uso de cuadro de mando integral como sistema de medición de objetivos estratégicos en el Colegio 17 de septiembre de la ciudad de Milagro”; se concluyó lo siguiente:

Que el cuadro de mando integral para el colegio tiene cierta dificultad en encontrar las relaciones causa efecto en consideración que su plan estratégico no tiene la estructuración de esta herramienta, especialmente en la perspectiva financiera. Según lo estudiado es la primera institución de la ciudad en realizar

este tipo de implementación para la medición de sus procesos y el logro de sus objetivos estratégicos. Ya que el presente trabajo pretende plantear a las autoridades de la institución las ventajas de la implementación del cuadro de mando integral que tiene la ventaja de guiar una administración proactiva presentando indicadores financieros y no financieros, contrario a lo que sucedía en la administración tradicional, en la que los índices financieros marcaban la pauta de una administración luego de concluido el ejercicio económico.

Observamos que emplearon una herramienta de gestión que se utilizó en este caso el uso del cuadro de mando integral desempeñaron su papel fundamental ya que se dieron cuenta que tenían dificultades en encontrar las relaciones causa efecto con relación a su plan estratégico que no tenía la estructuración de esta herramienta y es así que se diferencia del proyecto a realizar que se enfocara en dos herramientas fundamentales: cuadro de mando integral y plan estratégico que se complementan ambos para la obtención de resultados mejores.

- d) En la investigación de La Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima-Perú en el año 2013 siendo el autor Manuel Jorge Espinoza Altamirano con la tesis titulada “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana” se concluyó lo siguiente:

Que según el resultado de la encuesta en cuanto al grado de satisfacción general con el servicio de seguridad y vigilancia privada en las agencias bancarias, el 3% están completamente satisfechos, 66% satisfechos y el 31% insatisfecho, lo que es comprobado con la fundamentación estadística. Así mismo, la encuesta nos revela que existe una muestra de un mejoramiento continuo. Además se muestra que la aplicación del plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector.

A manera que utilizaron una de las herramientas de gestión que es el diseño del plan estratégico ya que sirve de ayuda para ver cuáles son los problemas o

determinar si la empresa esta direccionándose correctamente en el trabajo de investigación se realizara esto y además averiguar si el colegio estaría cumpliendo objetivo que se trazarían.

- e) Otra de las investigaciones relacionadas con la variable de estudio está en la Pontificia Universidad Católica del Perú en Lima en el año 2012 siendo los autores: Jorge Luis Vilca Chunga, Fredy Williams Castillo, Lujan Eduardo Linares Cueva y Juan Carlos Domínguez Roldan con la tesis llamada “Planeamiento estratégico para el sector construcción del departamento de La Libertad” concluyeron lo siguiente:

Que con la medición de los objetivos de corto plazo planteados y que el cuadro de mando integral interpreta, se pueden definir algunos indicadores de control, los cuales ayudan a dividir los objetivos de corto plazo dentro de cada estrategia y nos permite controlar sus resultados a través de los indicadores. Para el logro exitoso del planeamiento, desarrollo del sector construcción, se debe trabajar extensiva y progresivamente en la difusión de normas de calidad a lo largo de todas las municipalidades, así como también en las empresas constructoras del departamento. Ya que se han generado indicadores del cuadro de mando integral en los campos: clientes, financiera, interna y desarrollo e innovación- los cuales deben ser monitoreados constantemente en sus diferentes aspectos por las autoridades ejecutoras y responsables del presente plan estratégico.

A modo de consecuencia la tesis desempeño la herramienta de gestión que fue el plan estratégico en el sector construcción y es así como se diferencia de la tesis a desarrollar que se determinara hacia un colegio y se utilizara dos herramientas de gestión que es el plan estratégico y cuadro de mando integral.

2.2 Bases teórica científicas

2.2.1 Definición de estrategia

Al respecto existen diferentes autores que definen la estrategia de la siguiente manera:

Ámez (2002) manifiesta que:

La estrategia es por similitud como el arte militar, coordinación de las diferentes partes integrantes de una empresa encaminada a la consecución de los resultados o metas propuestas; planteamiento de las diferentes metas u objetivos a cumplir así como de los planes y políticas que se van a seguir para lograrlos (p.94).

Francés (2006) nos afirma que:

La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación se dispone de nueva información. La estrategia puede ser diseñada con antelación y ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. (p 23).

Para Hax & Majluf (2004) lo define como: “Un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos” (p 24).

El enfoque de Mintzberg (1997) dice que:

Trata de un método histórico para definir la estrategia, en su opinión, los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa en un momento dado no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p 3).

Para Hrenbiniak (s.f) nos comenta que:” La estrategias debe ser clara y concisa. Si el planeamiento es deficiente está mal concebido, son muchos y fatales los efectos sobre la ejecución de la estrategia y desempeño corporativo empresarial” (p 91).

Existen muchas definiciones pero en síntesis se entiende que es un modelo que integra los principales objetivos, y sucesión de acciones de una organización ya que ayudara a poder ordenar y asignar recursos (Sainz De Vicuña 2003) se debe realizar de una de forma ordenada y viable basada en sus fortalezas y sus carencias que tengan internamente.

2.2.2 Plan estratégico

Según Sainz De Vicuña (2003) lo define como:

Un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) (p 25).

Lo que manifiesta Apaza (2010) es: “Que es un conjunto de decisiones de este nivel se denomina decisiones estratégicas y el conjunto de programas y proyectos involucrados en estas decisiones es un plan estratégico” (p 14).

Para Martínez & Milla (2012) estipula que es: “Un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de una empresa (...).Es el documento que sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p 8).

París (2005) estipula que es “Un documento inseparable de la gestión directiva de la misma; forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de su mano” (p 50).

Se sintetizaría que es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo; ya que (Fred 2008) da varias sugerencias pero se sobreentiende que es una programación que se plasma en un documento de consenso donde se concreta las grandes decisiones que van a orientar hacia la gestión excelente.

2.2.3 Tipos de estrategias

Según Fred (2008) nos dice que las organizaciones podrían realizar una clasificación de los posibles tipos de estrategias:

- a. Estrategia de integración directa: obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
- b. Estrategia de integración hacia atrás: buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
- c. Estrategia de integración horizontal: buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
- d. Estrategia de penetración de mercado: buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
- e. Estrategia de desarrollo de mercado: introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
- f. Estrategia de desarrollo de productos: buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
- g. Estrategia de diversificación relacionada: añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.

- h. Estrategia de diversificación no relacionada: añadir productos o servicios no relacionados.
- i. Estrategia de reducción: reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.
- j. Estrategia de desinversión: vender una división o parte de una organización.
- k. Estrategias de liquidación: vender todos los activos de una empresa, en partes, por valor tangible (p 173).

Existe una lista de estrategias que lo estipula de manera segmentada y detallada es lo que concluye Guardia (2012) para la aplicación si es que lo requiriesen las instituciones.

- a. Las estrategias de integración se dice que estas estrategias son las que avanza en la cadena empresarial, ya que puede de manera delantera controlando los distribuidores de sus servicios o productos, hacia atrás con el mayor control de proveedores, o de manera horizontal controlando a los competidores.
- b. Estrategias intensivas, son aquellas en las que se quiere ser más competitivos, a través de la penetración del mercado, el desarrollo del mercado (introduciendo productos y servicio en nuevas zonas) de manera más eficientes.
- c. Estrategias de diversificación: Son las que busca crear otra línea de servicios o productos para la empresa, estén o no relacionados a los principales, incrementando de esta manera su oferta y por ende llegando a nuevos mercados. Por ejemplo si la empresa produce leche podría diversificarse en otros productos también relacionados como helados, quesos, jugos etc.
- d. Y por último las estrategias defensivas es donde la empresa se puede encontrar en riesgo o en caso de entornos que la limiten de

cierta forma, así se tiene por ejemplo la quiebra, desinversión, la liquidación o una reducción de costos y activos y para poder revertir la disminución de ventas o utilidades que pueda tener la institución.

2.2.4 Pasos para la estructura de un plan estratégico

Apaza (2010) describe una serie de pasos que estructura un buen plan estratégico:

2.2.4.1 Diagnóstico externo

Este diagnóstico consiste en evaluar nuestra posición frente al mercado el cual involucra:

1. Medir nuestra participación en el mercado.
2. Medir la participación de nuestros principales competidores.
3. Medir el crecimiento global del sector al que pertenecemos y nuestro crecimiento y el de los competidores, para medir nuestras oportunidades de crecimiento o sus amenazas.
4. Definir los diferentes segmentos que conforman nuestro mercado y nuestra participación en cada uno de ellos.
5. Determinar el potencial de crecimiento de cada segmento y establecer donde se presentan las mejores oportunidades o las mayores amenazas, para luego compararlas con nuestras fortalezas internas y combinarlas en forma más productiva. Esto es lo que constituye una definición de una estrategia.
6. Medir el potencial, en otros sectores conexos al nuestro que igual brinden oportunidades que puedan contribuir a nuestro crecimiento y rentabilidad.
7. Los anteriores elementos después se deben comparar con nuestras fortalezas y/o debilidades financieras, administrativas, operativas

tecnológicas internas, para determinar la viabilidad de aprovechar algunas de dichas oportunidades o vencer las amenazas (p 23-24).

2.2.4.2 Diagnóstico interno

Este diagnóstico complementa el anterior y consiste en medir y evaluar nuestras fortalezas y debilidades al interior de nuestra organización. En él se mide elementos como los siguientes:

1. Nuestra solidez y financiera.
2. Nuestra eficiencia operativa para producir lo mejor.
3. Nuestros procesos para mejorar la calidad.
4. La cantidad y calidad de nuestros recursos humanos, físicos y lógicos.
5. Nuestra estructura organizativa, que se corresponde con las necesidades de nuestro producto.
6. La calidad de los procedimientos para llevar a cabo la planeación de nuestro negocio.
7. La calidad de los controles para lograr los objetivos.
8. El clima laboral.
9. El nivel de desarrollo organizacional.
10. El uso adecuado de políticas y normas (p 24).

2.2.4.3 Análisis y diseño estratégico

Esta fase es un resultado de la anterior y su esencia consiste en determinar todas las estrategias posibles resultantes de combinar todas las oportunidades detectadas con las fortalezas, las amenazas con las fortalezas, las debilidades a ser superadas contra las oportunidades y amenazas, etc., y luego ser evaluadas teniendo como base criterios como factores tales como factores claves, áreas críticas, recursos disponibles aportes de crecimiento y a la rentabilidad que vayan delimitando el

número de estrategias posibles y finalmente contrastarlas con la redefinición de la misión y objetivo (p 25).

2.2.4.4 Implementación de estrategias

En esta fase, la auditoría administrativa o control de gestión, juega un papel activo a través de sus recomendaciones frente al análisis de las amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades. Dichas recomendaciones de por sí, se constituyen en una fuente de ideas para la determinación de estrategias, pero también juega un papel importante en la evaluación de todo el proceso de toma de decisiones estratégicas. Ya que el objetivo de esta fase es traducir cada estrategia escogida en una realidad para la cual fijar objetivos concretos medibles en el tiempo, asignar responsabilidades y a través de decisiones tácticas poner en marcha los programas y proyectos respectivos (p 25).

2.2.4.5 Evaluación de estrategias

En esta última fase se compara el progreso proyectado con lo real , se mide el desempeño organizativo , se revisa el comportamiento del medio externo para controlar que las bases de la estrategia siguen válidas y si no dar la voz de alerta para replantear el esquema estratégico con lo que se reiniciara de nuevos el proceso de planeación estratégica ,también dictaminar la aparición de nuevas debilidades y fortalezas y en consecuencia presentar sus recomendaciones para que finalmente el planeamiento estratégico se cumpla (p 26).

2.2.5 Herramientas para para el análisis y diseño de estrategias.

2.2.5.1 Análisis FODA- matriz FODA

Para Apaza (2010) es:

Una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos , entre ellos : nuevos producto, nuevo producto-mercado, producto, productos-mercado, línea de productos , unidad estratégica de negocios , división , empresa , grupo, etc.; facilita el análisis de situación interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se esperan que influyan en el cumplimiento de propósitos de la empresa o institución (p 70-71).

Se puede resumir que se usa para poder describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares, que son factores estratégicos para una empresa específica. Sainz de Vicuña (2003). Ya que no solo permite identificar a las competencias distintivas de una organización, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente.

Se podría decir que la matriz es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a poder crear cuatro tipos de estrategias. (Fred 2008); las estrategias serian: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Entonces el análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características

internas y su situación externa en una matriz cuadrada. Smith, W (2000). En síntesis plantea que permite entender mejor cuales son los factores internos y externos que influyen favorablemente en el desempeño de la organización.

2.2.5.2 Modelo de las cinco fuerzas de porter.

Carrión (2007) afirma que:

Este modelo viene a ser una metodología de análisis que permitirá detectar oportunidades y amenazas en el sector. Se plantea desde hipótesis de mercados imperfectos, es decir Porter piensa que es posible obtener resultados superiores a los competidores. El modelo considera cinco fuerzas competitivas que determina la posibilidad de obtener rentas dentro de un sector (p 86).

Para De Kluyver (2001) estipula que:

El potencial de ganancias de una industria está determinado en gran medida por la intensidad de la rivalidad competitiva dentro de esa industria. A su vez, la rivalidad puede explicarse en términos de cinco fuerzas:

a. La amenaza de los nuevos ingresantes

Los nuevos ingresantes potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria y bajar los precios y los márgenes, intensificar la lucha por la participación de mercado y trastocar el equilibrio entre la oferta y la demanda.

b. El poder de negociación de los proveedores

Afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar

las materias primas es demasiado alto. Este poder de negociación está determinado por la flexibilidad que exista con los proveedores los cuales determinaran que tan atractivo es el mercado.

c. Poder de negociación de los compradores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo.

d. Amenaza de los productos o servicios sustituidos

En varias industrias las empresas compiten de cerca con los de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

e. Rivalidad entre los actuales participantes

La competitiva que pueda llegar a ser una industria depende también, en gran medida del número el tamaño relativo y la habilidad competitiva de sus participantes del índice de crecimiento de la industria y de las características relacionadas (p 110).

En síntesis Fred (2008) expresa varias definiciones del modelo de las cinco fuerzas de porter; pero vendría ser una herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Ya que permite conocer el grado de competencia que existe en

una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias.

2.2.5.3 Cadena de valor

Para Arimany (2010) plantea que es:

Una herramienta de análisis para planificación estratégica que es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos o costosa o mejor diferenciada que sus rivales (párrafo 1-2).

García & Olaya (2006) estipulan que:

La cadena de valor lo define como una forma para clasificar los procesos de una compañía en dos grupos: unos primarios y unos de soporte. En el grupo de procesos primarios se encuentran los procesos de logística hacia adentro, operaciones, logística hacia afuera, mercadeo y servicio posventa. En el grupo de procesos de soporte se encuentran procesos de administración, gestión de tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo. Es decir, el valor es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio (párrafo 11).

Mientras que Medina (2005) dice que:

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades que se realiza para el diseño, producción, distribución, entrega y apoyo de los productos que entrega una empresa. La forma en que esta se desempeña es reflejo de su historia, estrategia, estilo de dirección, etc (p 288).

Lo planteado entonces sería que la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que se desarrollan en las empresas (Arimany ,2010) distinguidas por aquellas que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, y el resto de actividades, aquellas que sirven de aquello para las tareas primarias.

2.2.6 Visión

Nos afirma Apaza (2010) que: “La visión expresa la forma algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento” (p 11).

Francés (2006) lo define como: “El logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y debe servir de norte a las acciones de sus miembros” (p 45).

La visión se sintetizaría que en el camino al cual se dirige una institución a largo plazo servirá de rumbo al cliente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento ya que Peña (2008), menciona además la competitividad que es con el simple hecho de establecer con claridad lo que se está haciendo el día de hoy.

Smith (2000) revela que la visión es:

Una filosofía de visualizar el futuro que implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, a su competencia, su propia cultura y sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que deseamos que sea en el futuro es establecer la visión (p 6).

2.2.7 Misión

Apaza (2010) confirma que la misión es: “Destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación<empresa, producto, mercado>” (p 11).

Nos plantea Francés (2006) que la misión: “Es un concepto a final de la identidad del individuo, las empresas se definían por su producto: una fábrica de cemento, una carnicería .en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado” (p 32).

Smith (2000) nos dice que: “Define la interrelación entre la organización y sus públicos relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, etc. Ya que a la misión se le denomina finalidad y es la concepción implícita del porqué de la empresa” (p 43).

2.2.8 Cuadro de mando integral

Gonzáles, F (s.f) estipula que: “Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, simples e identificadores de los resultados del departamento de mantenimiento responde a las necesidades de las empresas actuales que desean, mayoritariamente mejorar” (p 226).

Para poder establecer un cuadro de mando integral se debe traducir la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas. (Amo 2010) y esto se debe de dar coherentemente bajo cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y crecimiento de los empleados.

Mientras que para Sainz de vicuña (2003) es:

El resultado de un despliegue de objetivos derivados del plan estratégico y/o del plan de gestión, cuando este ha sido elaborado a partir del primero. El cuadro de mando integral permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y abordar las medidas necesarias para corregirlas (p 318).

Entonces el cuadro de mando integral es considerado como una de las herramientas de gestión más importantes ya que es como es una simple metodología de medición de indicadores para evaluar la gestión de una organización Scaramussa et al. (2010), Ya que permite materializar objetivos, indicadores, metas, planes de acción y la visión corporativa de una organización, a través del cumplimiento de una serie de estrategias, posibilitando la obtención de resultados a corto, mediano y largo plazo.

2.2.9 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral

Muñoz & De La Cuesta (2010) plantea que:

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el cuadro de mando integral adopta, en principio cuatro perspectivas fundamentales: perspectiva financiera, perspectiva el cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Con la panorámica de las cuatro

perspectivas, enfocadas para cualquier tipo de organización, se intenta abarcar el entorno integral de la gestión. Debe equilibrarse por lo tanto los objetivos del cuadro de mando integral, de forma que no tengan prioridad unos sobre otros, dado que dicha eventualidad puede conducir a la aparición de efectos y acciones contraproducentes. Ya que estas perspectivas de una empresa enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas así como los proyectos estratégicos. Permiten recordar que un cuadro de mando integral debe ofrecer una visión global de la compañía (p 28).

Amo (2010) nos dice que: “Las perspectivas enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos, el modelo define cuatro perspectivas de carácter general, que son consideradas como suficientes y validas en la mayor parte de las organizaciones” (p 18).

Martínez & Milla (2012) manifiesta que:

Hoy por hoy ha cobrado gran realce en el habla relacionada con la valoración del rendimiento, La ejecución de la estrategia. A la misma vez se basa en un sistema de indicadores adelantados y posteriores del éxito de la empresa y reconoce la importancia potencial tanto del activo tangible como del intangible (p 196).

2.2.10 Fases en un proyecto de implantación del CMI

Apaza (2010) manifiesta que:

Una vez definidos todos los elementos que componen el cuadro de mando integral posteriormente el proceso de implantación del cuadro de mando integral es por parte de una organización debe considerarse un proyecto a largo plazo, ya que se trata de un sistema de gestión, no de una herramienta de control, por lo que implica un cambio en la cultura empresarial (p 436).

A continuación se muestran las principales fases para la correcta implantación del cuadro de mando integral:

2.2.10.1 Fase de planificación

Amo (2010) dice que:

Como en todo nuevo proyecto que se inicia en una empresa es necesario definir y dimensionar una serie de aspectos que condicionarán su desarrollo y éxito final. Todo ello debe quedar reflejado en un plan de proyecto en el que se fijará el alcance del mismo, el presupuesto y los principales hitos. En este proceso debe haber una implicación elevada de la dirección de la empresa y una comunicación fluida con el equipo de trabajo designado. Respecto del equipo de trabajo, el diseño del mismo es de suma importancia, debe contar con representantes de todas las áreas de la empresa implicadas en su uso, pero es recomendable no sobrepasar los diez integrantes, pues puede acarrear problemas organizativos y operativos. Por último, esta fase deberá concluir con un plan de comunicación, en el que se detallarán las acciones a realizar durante toda la ejecución del proyecto y que ayudará a lograr un mayor compromiso de la organización y a prevenir futuros problemas derivados de una concepción errónea del cuadro

de mando integral. Es importante resaltar que la adopción será una iniciativa que producirá una importante carga de trabajo, por lo que implicará una elevada dedicación del equipo de trabajo. Además, resultará conveniente involucrar al personal en actividades formativas previas al inicio del proyecto, con el fin de uniformizar la terminología a emplear y una correcta concepción del modelo (p 437- 438).

2.2.10.2 Fase de desarrollo

Amo (2010) revela que en:

Esta es la fase central del proceso, en la que toman forma todos los elementos que constituyen el cuadro de mando integral: diseño del mapa estratégico, selección de los indicadores, identificación de las metas, identificación de las iniciativas estratégicas, etc. Puesto que cada empresa cuenta con sus particularidades que la hacen distinta del resto, resulta complejo poder ofrecer formular que garanticen el éxito en la construcción del modelo, pero sí es posible dar una serie de pasos que pueden ser adaptados a la mayoría de las organizaciones:

1. Como primer paso se deben desarrollar o confirmar, en el caso de que ya existan, los siguientes elementos clave:
 - a. Declaración de la misión.
 - b. Declaración de la visión.
 - c. Declaración de los valores.
 - d. Estrategia (plasmada en acciones específicas que se realizarán para alcanzar los objetivos deseados).

El siguiente paso será la definición de los objetivos estratégicos enmarcados en cada una las perspectivas. Esta fase es de gran importancia y debe realizarse con una implicación elevada de la dirección de la empresa.

2. A continuación debe comenzar a definirse el mapa estratégico, indicando los objetivos estratégicos definidos anteriormente. Ésta quizá sea la tarea más crítica de todo el proyecto.
3. Una vez definido y validado el mapa estratégico, es el momento de establecer los indicadores que permitirán medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos.
4. En este punto es importante recordar que no se deben emplear un número muy elevado de elementos, pues puede resultar confuso y distorsionar la medición.
5. A continuación se han de establecer las metas para cada indicador. Este proceso no es trivial, por lo que deberá ser consensuado y validado con los expertos en cada una de las áreas de negocio. Estas metas han de ser ambiciosas pero asumibles.
6. Llegados a este punto, es conveniente reunir en un único documento el diseño del mapa estratégico, detallando además los indicadores que se emplearán y sus metas asociadas. Este documento tendrá una doble finalidad: obligará a realizar una labor de síntesis de todo el trabajo realizado hasta el momento y podrá ser empleado como herramienta de comunicación interna (p 440).

2.2.10.3 Fase de implantación

Amo (2010) manifiesta que:

En esta fase es donde se implementa el sistema informático (SI) de soporte al cuadro de mando integral y se integra con los sistemas

de información de la empresa. El entrenamiento y aprendizaje de los recursos humanos para comprender el cuadro de mando integral y el uso del sistema informático constituye un elemento clave para el éxito del proyecto. Para ello hay que realizar seminarios y cursos de capacitación que ayuden a interpretar la implantación del cuadro de mando integral.

Una vez implantado, el cuadro de mando integral se convierte en un mecanismo de retroalimentación que mantiene la atención en el cumplimiento de los objetivos planificados y permite monitorizar los resultados reales que se van obteniendo, facilitando la toma de decisiones (p 442).

2.2.10.4 Fase de control y seguimiento

Apaza (2010) establece:

En esta fase, se diseñan un conjunto de procedimientos para seguir el funcionamiento del cuadro de mando integral diseñado. Para ello, de forma periódica, según los ciclos de medición establecidos en cada nivel, se evaluará la implantación, monitoreando el sistema en tiempo real y perfeccionándolo. En la medida que se va disponiendo de resultados, las hipótesis formuladas en la estrategia pueden ser contrastadas, iniciándose un proceso de retroalimentación y aprendizaje de forma continua.

Uno de los elementos importantes para el monitoreo es la utilización de la solución informática, que mediante el uso de los resultados de los indicadores en reportes detallados, permite identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones adecuadas para mejorar la rentabilidad de la empresa (p 445).

2.2.11 Medición del cuadro de mando integral

Carrión (2007) plantea que en:

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Ya que sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financiero, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financiero. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la información y crecimiento El cuadro de mando integral permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes tangibles que necesitan para un crecimiento futuro (p 429).

2.2.12 Gestión

Barreiro et al. (2003) afirma que:

Es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos. A la misma vez considera que es el procedimiento al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización (p 103).

Griful & Canela (2005) manifiesta que:

Se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de empresas. Ya que nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos (p 75).

Para Nagel (1995) es:

El conjunto de funciones orientadas a la toma de decisiones en una empresa con el propósito de hacer un manejo eficiente de recursos y maximizar los beneficios. Ya que involucra dos dimensiones: sistemas y personas, y esta distinción es fundamental para captar exactamente las limitaciones y posibilidades de las acciones de capacitación. Además manifiesta que es una disciplina importante fundamentada en el desarrollo de procesos que comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización (p 145).

2.2.13 Indicadores de gestión

Vargas & Aldana de Vega (2006) se entienden como:

La expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución (p 65).

Para Martínez & Milla (2012) son “Una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas, objetivos y resultados” (p 228).

Según Frances (2006) expresa que: “Los indicadores son variable asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión” (p 54).

Existen varias definiciones como la de Sainz vicuña (2003) que es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas de la entidad ya que pueden ser cualitativas o cuantitativas pero esto no quita que pueden ser expresados en términos de logrado o no logrado; entonces puedo decir que toda entidad para lograr el éxito necesita de una serie de indicadores que le permitan evaluar si los objetivos y las metas estipuladas han sido cumplidos.

2.2.14 Criterios para construir buenos indicadores

Francés (2006) manifiesta que algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

1. **Mensurabilidad:** es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
2. **Análisis:** es la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
3. **Relevancia:** capacidad de expresar lo que se pretende medir. Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.
4. Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el balance scorecard).
5. Deben servir para fijar objetivos realistas.
6. Debe ser un proceso fácil y no complicado.
7. Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores).

Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos (p 55).

2.2.15 Perspectiva financiera

Para Apaza (2010) dice que

Tiene por objetivo mostrar si las estrategias elegidas e implementadas por una organización están contribuyendo al alza del valor de mercado de la empresa, a la generación de valor económico y al aumento de la riqueza de los socios. El desempeño de cualquier empresa es motivado por la derivada del negocio y de la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal.

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto se encuentra ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, y liquidez que puedan ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta , sin embargo , dos aspectos fundamentales de la cuestión .el primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad , dentro del ciclo de vida del negocio (p 239).

Mientras que Niven & Kaplan (2002). Afirma que: “El cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya han realizado” (p 186).

2.2.16 Perspectiva del cliente

En lo que respecta en esta perspectiva tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas están contribuyendo para el aumento del valor percibido por el cliente (quien es el que beneficio nos da al adquirir nuestro producto y/o servicio) no sólo con relación a los productos, servicios sino también en la imagen de marca y en experiencia de compra. Scaramussa et al (2010) asimismo concluye que se califica si la proposición de valor para los segmentos de clientes está siendo concretada. La satisfacción y retención del cliente y el enfoque en el mercado son las fuerzas que estimulan las organizaciones que desean sobrevivir y prosperar. El mayor principio es el respeto por el valor de la satisfacción del cliente en todos los momentos y por el conocimiento de cómo recolectar, analizar y utilizar las informaciones de los clientes y del mercado con vista a incrementar los negocios.

Norton & Kaplan (2009) dice que:

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad de los clientes y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Además debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa porta a los clientes de segmentos específicos (p 28).

2.2.17 Perspectiva de los procesos internos

Para Martínez & Milla (2012) nos afirma que:

La perspectiva de los procesos internos nos lleva al tema de ejecución de la estrategia, esto es, si el plan de la alta administración para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar el valor de mercado de la empresa y la riqueza de los socios está siendo implementado con éxito. En esa perspectiva del cuadro de mando integral, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio que son esenciales para transformar la proposición de valor en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva (p 219).

Según Salgueirio (2001) manifiesta que:

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

1. Procesos de operaciones: desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
2. Procesos de gestión de clientes, indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
3. Procesos de innovación (difícil de medir), ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

4. Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa(p 52).

2.2.18 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Según Apaza (2010) nos expresa que:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene por objetivo evaluar cuál es el valor del empleo para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como alguien integrado a la cultura organizacional. Así, los administradores necesitan identificar cuál es la estructura hará viable el crecimiento sustentable de la empresa a largo plazo.” La habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con su valor. En otras palabras, solamente por medio de su habilidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para sus clientes y mejorar su eficiencia operacional una empresa consigue penetrar en nuevos mercados, aumentar ingresos y márgenes, creciendo y aumentando el valor para sus socios (p 246).

Mientras tanto francés (2006) proporciona que:

Es donde identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

A la misma vez identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. A través de las perspectivas se detallara la medición de la gestión (p 95).

III. METODOLÓGIA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente proyecto reúne el contexto necesario para ser denominada como una “Investigación aplicada”, ya que, según Gómez (2006) su objetivo es utilizar los conocimientos, descubrimientos y conclusiones de la investigación básica.

De acuerdo a la naturaleza de los objetivos es explicativa debido a que no solo se intenta describir el problema sino también plantear una solución ante ello y a la vez mostrar las causas que lo producen.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación del presente estudio es no experimental- transaccional -descriptivo comparativo,

Es no experimental, puesto que incluyen diversos métodos que describen relaciones entre las variables. Transaccional, porque se realiza para estudiar la evolución de una o más variable a lo largo del tiempo.

Descriptivo comparativo ya que recoge información con respecto al objeto de estudio y a la vez buscar y recolectar información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada.

3.1.3 Población y muestra

González (2012), expresa que "si la población es pequeña, incluso se puede tomar a toda la población dentro de la muestra, la población es igual a la muestra". La población en este caso es limitada, ya que está compuesta por un total de 18 personas, de la cual se tomara en cuenta a los 16 docentes en la

institución así como también la parte administrativa que son 2 tanto: (Directora y Contador) con la finalidad de obtener información oportuna.

3.2 Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.2.1 Métodos

El método utilizado en el presente estudio de investigación es el método empírico ya que permite un contacto directo, comparar y medir, que ayuden a revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio.

3.2.2 Técnicas de recolección de datos

Para el presente proyecto la técnica de recolección de datos, según los objetivos que se utilizará es la encuesta para recabar información (oral o escrita) y que será utilizada como fuente importante de la investigación; también se utilizara la observación el cual establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los que se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

3.2.3 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se utilizará es la guía de entrevista, entendiéndose como un recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse al problema y extraer de ellos información y a la vez se utilizara una lista de cotejo que nos permitirá indicar la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.

3.3 Plan de procesamiento de datos

La información obtenida de la recolección de los datos será analizada tanto cualitativa como cuantitativamente a través de instrumentos técnicos como la entrevista no estructurada y la lista de cotejo que van a ser aplicados a los docentes y a la parte administrativa puesto que esta ayudara de manera significativa a observa y conocer el funcionamiento de la empresa y sobre todo a corroborar información y a la vez podrá determinar datos que no puedan ser conocidos por la ficha de observación. Ya que se procederá a utilizar las herramientas de microsoft excel con el fin de obtener los resultados determinado de los datos recabados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

En el siguiente capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación objeto de estudio, donde se plantea la propuesta realizada en la planificación estratégica y el cuadro de mando integral para el afianzamiento de la institución.

Sumado a ello se realiza una explicación detallada de las fases metodológicas utilizadas en la presente investigación y una vez aplicados los diferentes instrumentos delineados para la investigación se prosigue a la organización y lista de cotejo de la información con el fin de realizar un análisis, interpretación de los datos obtenidos y la presentación de la propuesta denominada propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014.

4.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el diagnóstico de la institución.

En correspondencia a las fases que se realizara según la metodología y para dar respuesta al primer objetivo específico, el cual es realizar un diagnóstico de la institución en cuanto a misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización, fue necesario inicialmente proceder a llevar a cabo una visita en la institución en el cual se verificaron factores claves tales como, cual es misión y visión de la empresa, así como también una revisión documental con el fin de recaudar información, proporcionada por la dirección de la institución.

Para la obtención y presentación de la información, se elaboró como técnicas de recolección de datos una entrevista no estructurada, la misma que está compuesta con 17 preguntas y fue aplicada a la directora de la institución, además una lista de cotejo que también se realizó a la directora de la institución. Y posteriormente se ejecutó conjuntamente un focus group y una encuesta que ambas están dirigidas a los profesores de la institución.

La aplicación de estos instrumentos reflejó una serie de datos los cuales fueron sometidos a estudio para obtener una idea general de las respuestas obtenidas. Y este fue el resultado:

El colegio es una institución educativa del sector privado con tres niveles: inicial, primaria y secundaria con 16 aulas en total; cuenta con áreas de departamento de secretaria, biblioteca, DOBE (departamento de orientación y bienestar estudiantil)- psicología, sala de informática para los profesores para capacitaciones. Además cuenta con dos niveles de infraestructura.

La institución cuenta con un PEI (Plan estratégico institucional), con los objetivos que se basan en problemas que se pueden solucionar para el año en curso solo basado en lo pedagógico mas no empresarial; pero, en la actualidad, no están planteando objetivos estratégicos ya que no cuenta con un plan estratégico empresarial , y en caso de estarse desviando de los objetivos estratégicos no se podría hacer los correctivos necesarios para volver a encaminar a la institución por el camino correcto.

Su plan estratégico que la institución maneja es en relación al pedagógico pero no le dan esa denominación sino con el nombre de proyecto curricular de la institución educativa y es la que mostrare a continuación:

VISIÓN:

- a. Ser una institución líder, donde se brinde un servicio educativo líder, donde se brinde un servicio educativo de calidad.
- b. Lograr niños y niñas constructores de sus propios aprendizajes significativos, investigadores, creativos, críticos, con una elevada autoestima y buena práctica de valores.
- c. Ser una institución educativa que implemente programas culturales para niños y niñas.

- d. Desarrollar proyectos productivos para niños y niñas con la finalidad de aprender a generar sus propios recursos.

MISIÓN:

- a. Brindar un servicio educativo de calidad, organizando talleres de actualización para los docentes, desarrollar circuitos de inter- aprendizaje.
- b. Desarrollar un currículo diversificado que permita al niño profundizar sus conocimientos a través, proyectos de investigación.
- c. Ejecutar programas deportivos , culturales : ferias educativas , plan lector , escuela de líderes , expo – ciencias y talleres de arte
- d. Elaborar con los padres de familia y niños proyectos y actividades para una mejor relación entre escuela y comunidad.
- e. Formar educandos creativos, reflexivos y críticos practicando los valores para enfrentar situaciones y problemáticas de su entorno.

OBJETIVOS:

- a. Conocer y aplicar estrategias metodológicas de enseñanza aprendizaje.
- b. Promover la práctica de valores.
- c. Cuidar su salud a través de una alimentación sana y la práctica de buenos hábitos de higiene.
- d. Planificar y organizar eficientemente el uso de tiempo.
- e. Contribuir en el cuidado y conservación del medio ambiente
- f. Fomentar nuestras costumbres y tradiciones.
- g. Formar hábitos de lectura en los agentes y tradiciones.
- h. Elevar el rendimiento académico de nuestros alumnos a través de innovaciones permanentes con un perfil de una educación productiva.

LINEAMIENTOS GENERALES:

LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL PROCESO DE APRENDIZAJE

- a. Crear en el aula un clima afectivo que favorezca las relaciones interpersonales de reciprocidad y de respeto mutuo.
- b. Se activara las experiencias y conocimientos previos del estudiante, como punto de inicio para la construcción de los nuevos aprendizajes significativos.
- c. Promover la participación activa, consciente e intencional de los estudiantes, es fundamental en el proceso de construcción de los aprendizajes.
- d. Se promoverá actividades de reflexión de los estudiantes sobre el proceso de adquisición de sus propios aprendizajes y de necesidad de desarrollar las capacidades para juzgar y valorar la calidad de los aprendizajes que realiza.
- e. Utilizar estrategias que deben ser flexibles y deben contemplar una diversidad de procedimientos y procesos, que favorezca el desarrollo de capacidades y actitudes.
- f. Las estrategias metodológicas de aprendizaje, deben y orientarse hacia el desarrollo de las capacidades fundamentales.

LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN

- a. La evaluación se debe centrar en la evaluación y retroalimentación sobre el desarrollo y logro de capacidades, para realizar esta evaluación.
- b. La evaluación es un proceso cuyo propósito fundamental es mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

- c. Emplear diferentes técnicas e instrumentos de evaluación para recoger información válida, oportuna y permanente que permita detectar dificultades y reforzar el aprendizaje y evitar que suceda el fracaso.
- d. El objetivo de evaluación son las capacidades y actitudes las cuales constituyen los criterios de evaluación y que a la vez sirve para formular un conjunto de indicadores los que den origen a los instrumentos de evaluación.
- e. La evaluación no solo informa sobre el proceso de aprendizaje en el alumno sino también sobre el proceso de enseñanza que el docente realiza.

LINEAMIENTOS DE TUTORIA

- a. La tutoría es un servicio de acompañamiento a los estudiantes en los aspectos académicos, vocacionales y personales.
- b. Todos los profesores deben realizar labor de tutoría, sean o no tutores del aula.
- c. La tutoría se realiza en forma individual y grupal, dentro y fuera del aula.
- d. La hora de tutoría debe estar dedicada a la reflexión y análisis de los problemas de interés de los estudiantes y de ninguna manera se puede utilizar para realizar asuntos pendientes de la programación de un curricular específico.

Tabla 1: Relación de valores

VALORES	ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO
RESPECTO	<p>Cuidemos el patrimonio institucional. Demuestra respeto a los miembros de la institución educativa. Emplea un vocabulario adecuado para comunicarse. Cuidemos nuestro medio ambiente. Respeto a las normas de convivencia. Respeto la propiedad ajena. Mantiene el orden en clases. Muestra respeto y atención cuando participa. Poner en práctica actitudes y valores éticos y democráticos. Valora la vida como la más importante que tiene todo ser humano. Respeto la diversidad cultural. Escucha las sugerencias y opiniones de sus compañeros.</p>
SOLIDARIDAD	<p>Apoyo mutuo entre los miembros de la institución educativa en diferentes aspectos. Demuestra actitudes de respeto , solidaridad , justicia , veracidad , honestidad en la convivencia cotidiana Adopta una actitud de organización y relaciones democráticas entre todos. Apoyo mutuo a sus compañeros que necesitan ayuda Actúa cooperativamente en los trabajos en equipo Contribuye con la conservación de orden e higiene del aula. Comparte con sus compañeros sus conocimientos experiencia y materiales. Promueve actividades en beneficio del grupo.</p>
EQUIDAD	<p>Práctica trato adecuado hacia las niñas igualdad de derechos en ambos sexos. Igualdad de justicia en ambos sexos. Cumplen trabajos por igual. Se interesa por compartir los textos que lee. Participa y está presto a dar primeros auxilios a sus compañeros.</p>

Fuente: Institución estrellas de belén.

Fecha: Mayo del 2015.

Esta programación está dada para todos los grados de la institución durante el año escolar

Tabla 2 : Programación curricular anual

PROBLEMA	NECESIDADES DE APRENDIZAJE	CALENDARIO CIVICO	ACTIVIDADES	TEMAS TRANSVERSALES	VALORES	TEMA EJE	ACTIVIDADES	UND	MES FECHA
Niños(as) carentes de hábitos de lectura.	Programación de la hora de lectura.	Día internacional de la mujer.	Apertura del año escolar.	Educación intercultural.	RESPECTO	Nos organizamos para nuestro trabajo escolar.	Reencuentro escolar.	I	Marzo
	Lectura de diversos tipos de textos.	Aniversario del instituto nacional de defensa civil.					Nos organizamos en el aula y valoramos el rol de la mujer.		09/03/2014
	Organización de la biblioteca del aula.	Día mundial del agua.					Valoramos el rol de la mujer.		A
	Uso de técnicas y de estrategias de lectura.	Día de la educación semana santa.					Conozcamos las funciones de defensa civil.		Abril
							Valoramos la educación reflexionamos en semana santa.		10/04/2014
Niños (as) indisciplinados y agresivos.	Establecer normas de convivencia.	Día mundial de la salud.	Día de la madre.	Educación para el amor, la familia y la sexualidad.	RESPONSABILIDAD	Recordemos y valoremos la creación del mundo.	Festejamos el día de mamá.	II	Abril
	Propiciar el diálogo permanente con los padres de familia.	Día de las américas					Cuidemos nuestra salud.		13/04/2014
		Aniversario de Chiclayo.					Nos identificamos con nuestras costumbres.		
	Fortalecer la autoestima del niño (a) y practicar.	Aniversario de la cruz roja.					Buscando nuestra integración.		A
		Día mundial de la tierra.					Salvemos nuestro planeta.		Mayo
	Esclarecer la definición de valores.	Día del idioma castellano.					Valoramos el trabajo de mamá.		
Día del trabajo.		15/05/2014							

PROBLEMA	NECESIDADES DE APRENDIZAJE	CALENDARIO CIVICO	ACTIVIDADES	TEMAS TRANSVERSALES	VALORES	TEMA EJE	ACTIVIDADES	UND	MES FECHA
Niños (as) con falta de higiene.	Práctica de normas de higiene.	Día de la madre.	Día de la educación inicial.	Educación para el amor, la familia y la sexualidad.	SOLIDADRIDAD	Participamos activamente en el cuidado del medio ambiente.	Festejamos el día de educación inicial.	III	Mayo
							Preparamos diversos alimentos con papa.		18/05/2014
	Conocimiento de las consecuencias de la falta de higiene.	Día mundial del medio ambiente.					Cuidamos nuestro medio ambiente.		Junio
	Día de la bandera.	Valoramos nuestra bandera.					19/06/2014		
Indiferencia a los problemas ambientales.	Práctica del estilo de vida saludable.	Día del padre.	Día del maestro.	Educación Ambiental.	EQUIDAD	Nos sentimos orgullosos de ser peruanos y de nuestra comunidad.	Jesús nos enseña a amar a Dios padre.	IV	Junio
		Día del campesino.					Valoremos el trabajo del campesino.		22/06/2014
		Día del papa.					Agradecemos a nuestros profesores.		A
		Día del maestro.	Elaboramos nuestros símbolos patrios.				Julio		
		-Día mundial de la población.	Aprovechemos el viento en nuestro juego.						

PROBLEMA	NECESIDADES DE APRENDIZAJE	CALENDARIO CIVICO	ACTIVIDADES	TEMAS TRANSVERSALES	VALORES	TEMA EJE	ACTIVIDADES	UND	MES FECHA
Irresponsabilidad de niños y padres de familia.	Promover permanentemente la práctica de valores.	Día del folklore.	Día del niño.	Educación en y para los derechos humanos.	RESPETO	Formemos ciudadanos responsables	Rescatemos nuestra identidad cultural.	V	Agosto
		Día de la defensa nacional.					Defendamos nuestra soberanía.		12/08/2014
	Charlas y talleres.	Santa Rosa de Lima.					Imitamos las virtudes.		A
	Elaborar el proyecto de vida personal del niño.	Día del libertador Ramón Castilla.					Santa Rosa de Lima.		Setiembre
		Derecho cívico de la mujer.					Defendamos los derechos de la mujer peruana.		11/09/2014
		Día mundial de la población.					Aprovechemos el viento en nuestro juego.		

PROBLEMA	NECESIDADES DE APRENDIZAJE	CALENDARIO CIVICO	ACTIVIDADES	TEMAS TRANSVERSALES	VALORES	TEMA EJE	ACTIVIDADES	UND	MES FECHA				
Bajo rendimiento académico.	Elaboración del horario personal.	Día de la familia.	-Aniversario de la institución.	Educación intercultural.	RESPONSABILIDAD	-El rol de la familia en la educación de sus hijos.	-Valoremos a nuestra familia en un ambiente de paz.	VI	Setiembre 11-09-14				
	Conocimiento del valor nutritivo de los alimentos.	-Día internacional de la paz.					-Visita de estudios.		-Investigando sobre el deterioro de la capa de ozono.	A			
		-Día internacional para la protección de la capa ozono.	-Participamos en la visita de estudios.						Octubre				
		-Día de la juventud.	-Practicemos el deporte.										
	Trabajar en autoestima.	-Día de la educación física.	-Día de la biblioteca escolar.				-Visita de estudios.		RESPONSABILIDAD	-El rol de la familia en la educación de sus hijos.	-Valoremos nuestra historia.	VI	16/10/2014
		-Día de la biblioteca escolar.									-Participamos en los simulacros.		Octubre
Estilos y ritmos de aprendizaje.	-Combate de Angamos.	-Día de la alimentación.	-Visita de estudios.	RESPONSABILIDAD	-El rol de la familia en la educación de sus hijos.	-Participamos en los simulacros.	VI	16/10/2014					
	-Día de la alimentación.					-Participamos en los simulacros.		Octubre					
Falta de práctica de valores.	Incentivar la práctica de valores.	-Día mundial de la reducción de los desastres naturales.	Exposiciones de mascotas.	Educación de valores	SOLIDARIDAD	Festejemos el mes morado practicando valores.	-Participamos en los simulacros.	VII	Octubre				
	En reuniones orientar a los padres de familia.	-Día de los derechos del animal.					-Protegemos a los animales.		19/01/2014				
	-Sobre la práctica de valores	-Día nacional del ahorro de energía.					-Conozcamos el valor nutritivo de los alimentos.		A				
	-Estimular los actos positivos.	-Semana de la forestación nacional.					-Reforestemos nuestra comunidad.		Noviembre				
							Implementamos la biblioteca.		13/11/2014				

PROBLEMA	NECESIDADES DE APRENDIZAJE	CALENDARIO CIVICO	ACTIVIDADES	TEMAS TRANSVERSALES	VALORES	TEMA EJE	ACTIVIDADES	UND	MES FECHA
Falta de práctica de valores.	Incentivar la práctica de valores.	-Derechos del niño.	Compartir.	Educación de valores	SOLIDARIDAD	-Amemos la vida siendo solidarios	-Producimos textos sobre los derechos humanos	VI	16/11/2014
	En reuniones orientar a los padres de familia sobre la práctica de valores.	-Batalla de Tarapacá.					Clausura.		-Recordamos y valoramos a nuestros héroes
		-Día mundial de la lucha contra el SIDA.	-Cuidamos nuestro cuerpo						A
	Estimar los actos positivos.	-Batalla de Ayacucho.	-Recibamos con alegría la navidad				Diciembre		
		-Declaración de los derechos universales.							22/12/2014

Fuente: Institución estrellas de belén.

Fecha: Mayo del 2015.

Las autoridades del plantel, realizan actividades de mejora en los procesos como capacitaciones en el propio colegio a sus profesores cada bimestre. Además en la parte de psicología cuentan con seguimiento de los alumnos, que más necesitan apoyo.

Aún no existe ningún sistema integrado, que permita verificar si las planificaciones de cada una de las áreas, se cumplen de manera efectiva, lo cual podría estar influyendo en la toma oportuna de decisiones y por lo tanto verse reflejado en la manera como se está viniendo trabajando hasta entonces sin ningún objetivo planteado. La institución educativa se formó hace 14 años. En el año 2000, empezando con el nivel inicial luego, durante los años 2006 se consolidó como colegio primario y posteriormente en el 2008, con el nivel secundario. Actualmente la institución se estableció como persona jurídica a partir del mes de marzo ya que estaba en documentación para establecerse. Además se encuentra ubicada en la avenida Machu Picchu, 859 –la victoria –Chiclayo.

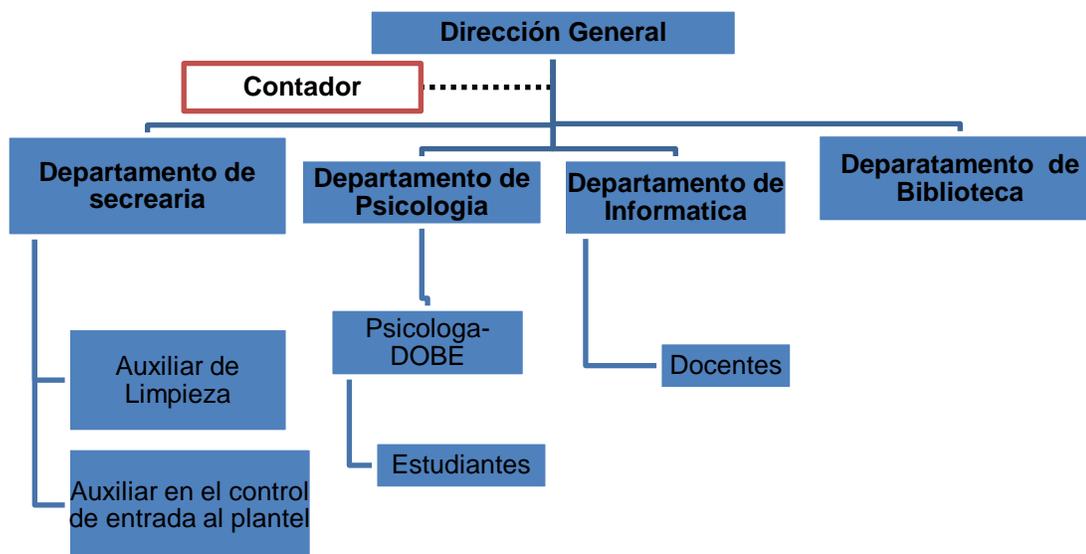


Figura 1: Organigrama de la institución

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Agosto 2015.

En lo que se refiere a la estructura organizativa de la empresa la misma que está conformada por la dirección general, contador, un departamento de secretaria, un departamento de psicología - DOBE, un departamento de informática y un departamento de biblioteca. A continuación se presenta el organigrama actual no establecido de la institución del colegio estrellas de belén. La institución cuenta con personal que se detalla a continuación:

Tabla 3: Relación de docentes

DOCENTES	NIVEL	HORAS (SEMAN AL)	PERFIL	REMUNERACION ES
Cinthia Vargas Eneque	INICIAL	30	Titulada con especialización	S / 1200
Jarumi García Sales		30	Titulada con especialización	S / 1200
Oria Liz Castro Tineo		30	Titulada	S / 1200
Irene Perleche Gil		30	Magister	S / 750
Eliana Rojas Paiva	PRIMARI A	30	Titulada	S / 500
Cinthia López Muñoz		30	Bachiller	S / 500
Magaly Rivas cubas		30	Bachiller	S / 500
Mayra Castañeda García		30	Bachiller	S / 500
Elizabeth Campos Mío		30	Bachiller	S / 500
Olga Mendosa Santos	SECUND ARIA	20	Bachiller	S / 500
Verónica Núñez Zapana		20	Bachiller	S / 500
Denis Chávez Zambrano		20	Bachiller	S / 500
Ángel Gómez Custodio		14	Titulado	S / 420
Miriam Melgar Cortez		14	Titulada	S / 420
Aldo Pérez Garma		10	Titulada	S / 300
Melina Medina Bello		7	Bachiller	S / 210

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Agosto2015.

En este último año se ha visto la mejora de crecimiento en relación a la infraestructura debido que aumento la capacidad de acoger a más alumnos ya que ahora cuenta con segundo planta para el acogimiento del alumnado .

En relación a las pensiones los padres de familia cancelan al final del mes si es que así lo hicieran ya que el pago es de S/ 120.00 nuevos soles, 90 nuevos soles y 80 nuevos soles y varía dependiendo los descuentos establecidos de la directora con algunos padres de familia. Además se realiza un seguimiento a los padres de familia que no se acercan a realizar los pagos correspondientes y se toman medidas de la prohibición del ingreso de los estuantes al plantel.

Tabla 4: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTUDIANTE	Identificación y compromiso. Participación progresiva en actividades para la institución.	Bajo nivel en el hábito de estudios.
DOCENTES	Información a tiempo del Dpto. de Psicología, hacia los padres de familia y sobre casos especiales de sus hijos ante su comportamiento (conducta, dolencias o necesidades). Capacitaciones para todo el personal en cada bimestre. Brindar tutorías en cada aula.	Conocimiento y aplicación de diversos métodos de enseñanza. Participación de algunos de los profesores en los cursos de capacitación.
ANALISIS ESTRUCTURAL	Las aulas tienen todas las señales de defensa civil en caso de sismos o de emergencia. Aulas, iluminadas y amplias.	No cuenta con equipos audiovisuales para los alumnos. No cuenta con publicidad.
DE MANERA ORGANIZATIVA	Posee promociones para sus clientes (dscotos).	Diseño inadecuado del organigrama de funciones. Deficiencia de no contar con designación de funciones. Plan estratégico no establecido a nivel empresarial.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Crecimiento constantemente durante los años de funcionamiento. Cumple con responsabilidad social (basado en el alumno). Niños y adolescentes en edad escolar alrededor del colegio.	Inseguridad. Cambio de políticas, normas y regulación sectorial en el sistema educativo a nivel nacional y regional. Servicios que ofrece la competencia: tecnología, infraestructura. Ausencia de valores de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Agosto 2015.

4.2 Resultados de los instrumentos

4.2.1 Resultados de la entrevista aplicada a la directora de la institución

La entrevista fue realizada el 22 de mayo del 2015 a la directora Carmen Sánchez Mestanza con la edad de 41 años, nacida en Chiclayo con grado superior donde se le formularon preguntas abiertas para la obtención de información de la institución:

Es aquí donde la directora manifiesta una breve definición que tiene sobre gestión ya que lo define como todo lo que es ver documentación, el proceso como empresa, los proyectos. Además lo que puedan interrelacionar en la empresa para lograr un mejor crecimiento y que se lleve a cabo el cumplimiento de las actividades en el año en curso las responsabilidades que tiene a cargo es de velar que se cumplan los objetivos de la institución como: educativa y ver tanto lo cognitivo con lo personal que cumplan los alumnos. Cuidar la parte administrativa.

Posteriormente conoce las políticas de la empresa y revela que han presentado mejoras con relación a la imagen percibida de la institución ya que han crecido y han tratado hasta el momento de hacer las cosas siempre para bien. Durante los años que están en el mercado uno de los problemas que enfrentan la institución es el de los padres debido al continuo abandono hacia los alumnos tanto en lo académico y como la responsabilidad económica ya que no cumplen con los pagos establecidos a la fecha y se pasan uno o dos meses en la pensión. Con respecto a los resultados obtenidos hasta el momento son alentadores pero les falta ya que es muy bajo para lo que quieren lograr.

En relación a la designación de funciones revelo que solo en cuestión pedagógica si lo hay; pero de manera empresarial no debido a que no cuentan

por el momento con los costos como para poder tener más personal para que cumplan sus funciones.

Principalmente las metas planteadas son relacionadas con lo pedagógico ya que tratan de lograr que el alumno sea competitivo, que tenga un rango de nivel superior en los concursos, y con respecto a la imagen institucional quiere proyectarse este año a ser participativos en proyectos que se hacen como: marchas, periódicos murales, etc. Y que estas metas planteadas que se dieron al inicio del ciclo escolar se están cumpliendo pero en parte; ya que una de las metas es que los alumnos interioricen los valores y tratando con las profesoras para que los chicos lo logren. Con relación a la propuesta que planteo para la institución si está de acuerdo para la mejora de la gestión además manifiesta que es para mejora lo que le propongo es por eso que si les gustaría que hubiera ya que la deficiencia más grande del colegio es la parte administrativa entonces si el aporte es para esa parte bien.

4.2.2 Resultados de la lista de cotejo aplicada a la directora de la institución

La directora nos manifestó de la siguiente manera:

En la dimensión pedagógica:

Los profesores si establecen estrategias de enseñanza que permitan el desarrollo de las capacidades del alumnado, además ellos mismos demuestran capacidades críticas de mejora para el desempeño de su trabajo y es así que realizan capacitaciones constantemente para que planifiquen sus clases considerando alternativas para la diversidad de sus propios alumnos y así mantener una participación activa para su formación; no solo intelectualmente sino también en el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente propiciando a la vez valores universales que deben tener todo niño.

En la dimensión organizativa:

Establece que la comunidad escolar solamente comparte un plan estratégico con relación a lo pedagógico además que los docentes y la propia directora se capacitan continuamente y esto lo relazan cada bimestre y además que quien les apoya con charlas son la ODEC para promover el desarrollo profesional de cada uno de ellos. Los alumnos también se organizan y participan activamente en tareas conjuntamente con los profesores.

En la dimensión administrativa:

Si se cumplen responsabilidades escolares por los docentes en cuanto a la puntualidad y aprovechan el tiempo dedicando a la enseñanza, pero un punto relevante es que la institución no cuenta mobiliario y equipo adecuado como laboratorios, proyectores o tecnología que es necesario y ayuda para el aprendizaje del alumno, ya que solo cuentan con un laboratorio pero son para los profesores para sus capacitaciones.

Dimensión financiera:

Encontramos que la institución cuenta con financiamiento externo de las entidades financieras para el logro de sus planes de objetivos durante su año en curso, pero además no realizan un presupuesto para la determinación de gastos sino más bien lo llaman control para los gastos.

Y no solo tiene esa deficiencia sino también que además cuenta con índices de morosidad en las mensualidades de los alumnos es por eso que repercute en el retraso de pagos a los profesores, y por ultimo años anteriores han tenido contingencias tributarias que en este año no se han presentado.

4.2.3 Resultados de la encuesta realizada a los profesores(as) de la institución.

Los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta al personal que son los profesores(as) se presentan de acuerdo a algunas dimensiones:

A. Asignación Remunerada.

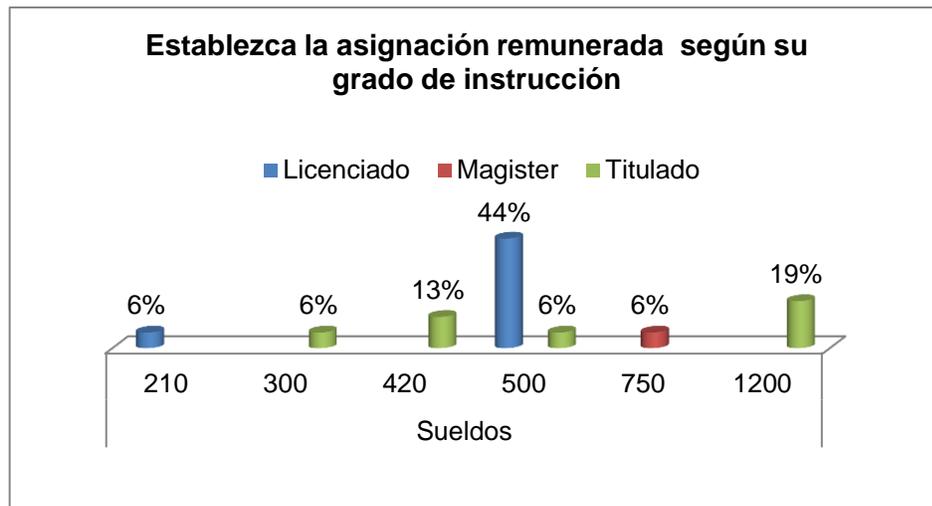


Figura 2: La remuneración asignada según su grado de instrucción

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

En esta interrogante se muestra el grado de instrucción de cada uno y además sus remuneraciones: Los licenciados están representados por un 44% ganando un promedio de 500 soles así como también otra parte ganan 210 soles; los titulados están representados por un 19% ganando 1200 soles, un 13% ganando 420 soles y un 6% ganando 300 soles y 500 soles. Además hay una persona con magister que lo representa un 6% ganando 750 soles.

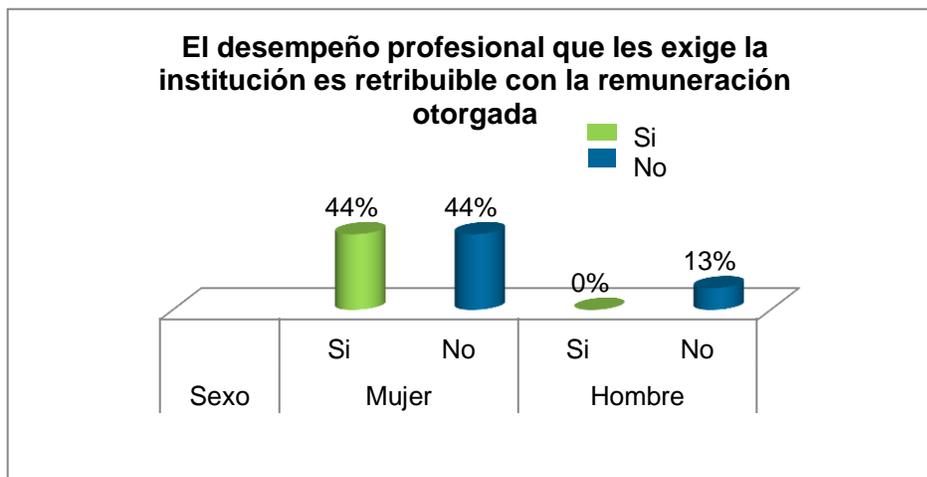


Figura 3: La remuneración otorgada es retribuido con el desempeño profesional que les exige la institución

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

En la encuesta se registró que se muestra anteriormente un 44% de las profesoras manifiestan que SI es retribuido su desempeño con la remuneración que obtienen y también otro 44% dice que NO es retribuido con el desempeño que dan a la institución y por ultimo un 13% de los profesores manifiesta que NO es retribuido su desempeño con la remuneración otorgada.

B. Tiempo De Trabajo

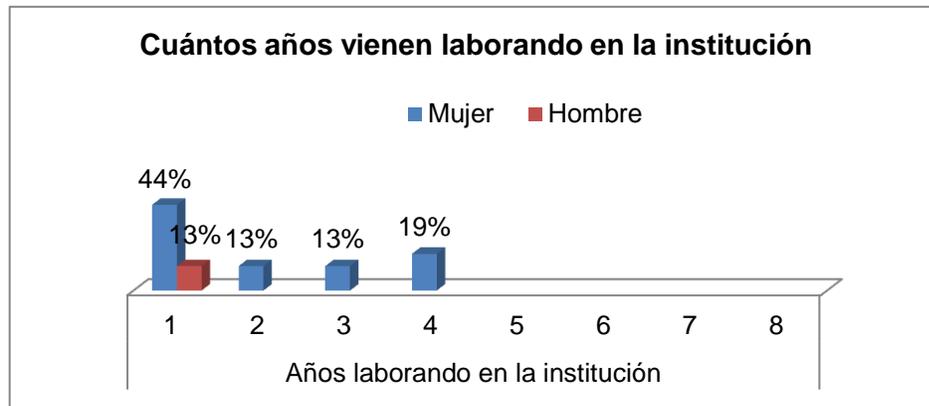


Figura 4: Años laborando en la institución

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

En esta interrogante un 44% de las mujeres vienen laborando un año en la institución, el 13% laboran 2 años, otro 13% laboran 3 años y un 19% laboran 4 años en la institución. Además un 13% que son los hombres laboran un año en esta.

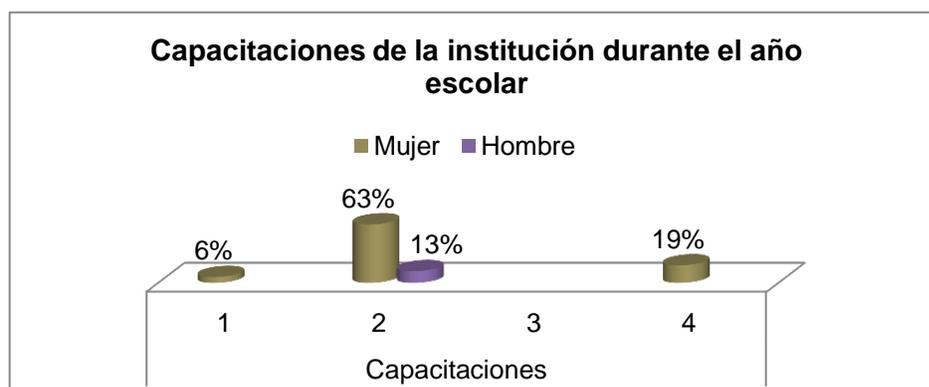


Figura 5: Capacitaciones de la institución durante el año escolar

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

Dentro de las capacitaciones que la institución da un 63% de las mujeres manifiesta que son 2 capacitaciones, un 19% son 4 capacitaciones y un 6% que es una sola capacitación. Mientras tanto los hombres manifiestan un 13% que son dos capacitaciones las que dan durante el año escolar.

C. Datos generales de los trabajadores de la institución:

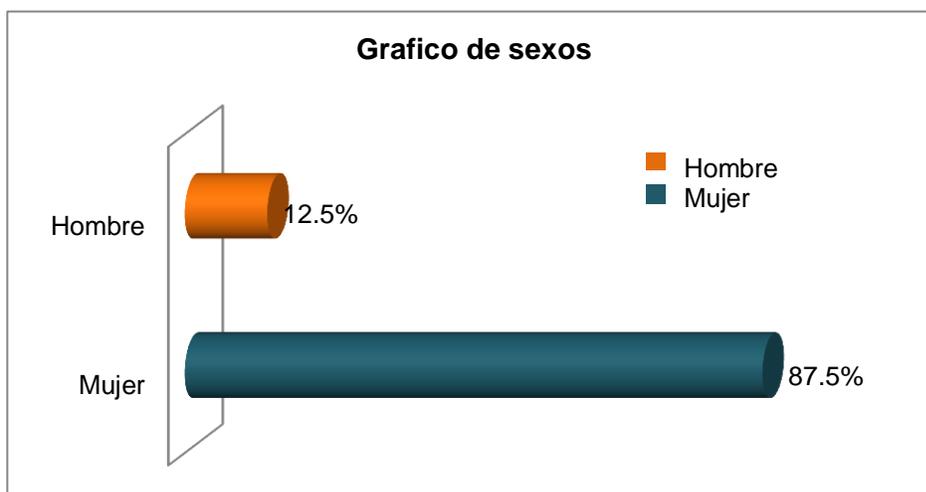


Figura 6: Cantidad de profesores (as) según en la institución

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

En la encuesta aplicada como se muestra en el gráfico observamos que un 87.5% representan las mujeres mientras que un 12.5% representan a los hombres.

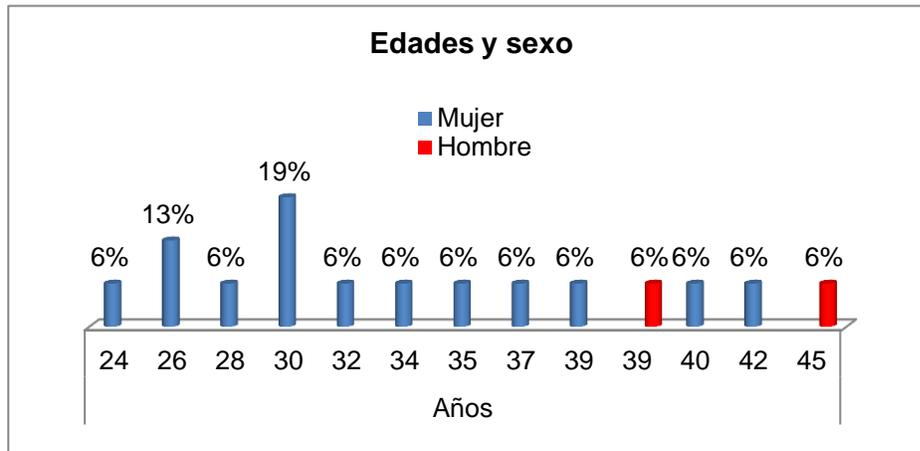


Figura 7: Edad de los(as) profesores(as) de la institución

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

De acuerdo a la información obtenida el 19% de los profesores son mujeres con la edad promedio de 30 años, siguiendo de un 13% con la edad de 26 años y posteriormente un 6% representando la edades de 24,28,32,34,35,37,39,40,42 y 45 años que de ellos son dos hombres con las edades de 39 y 45 años.

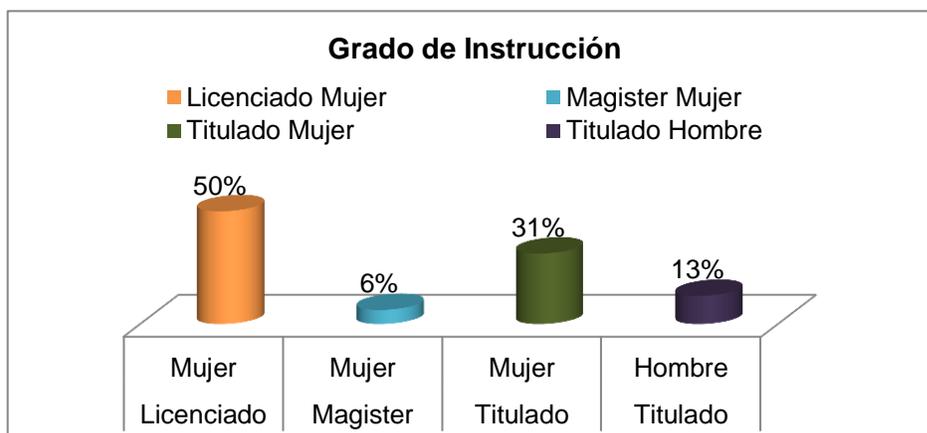


Figura 8: Grado de instrucción de los profesores(as)

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

Según el gráfico nos muestra el grado de instrucción por sexo en este caso un 50% está representado por las mujeres como licenciadas, un 6% son magister, el 31% son tituladas y un 13% son hombres titulados.

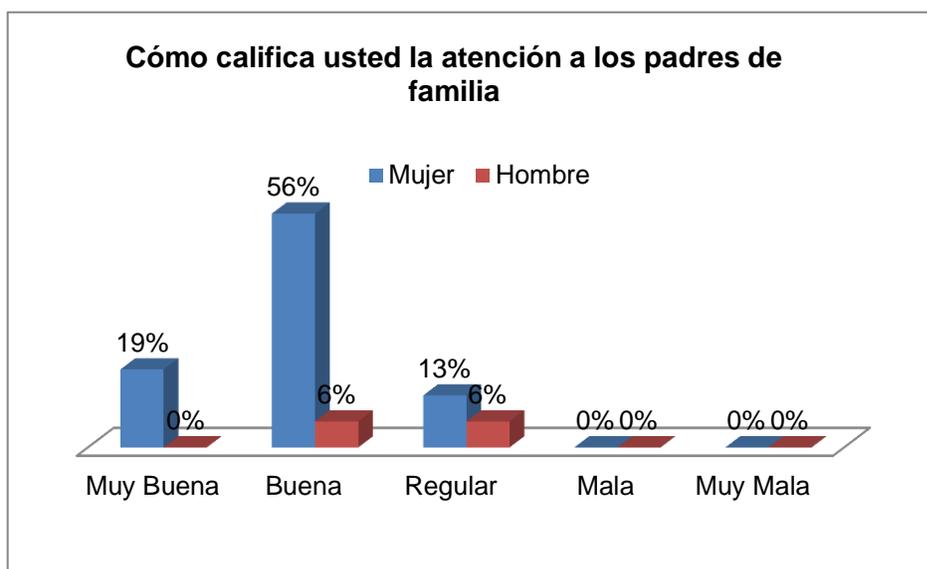
D. Atención al Cliente.

Figura 9: Calificación de atención a los padres de familia

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

De la totalidad de los profesores(as) califican la atención a los padres de familia de la siguiente manera: un 56% de las profesoras manifiestan que es buena, un 19% que es muy buena y un 13% que es regular la atención a los padres de familia; mientras tanto el 6% de los profesores manifiestan que es buena y a la vez regular la atención que brinda la institución hacia los padres de familia.

E. Recomendación Abierta

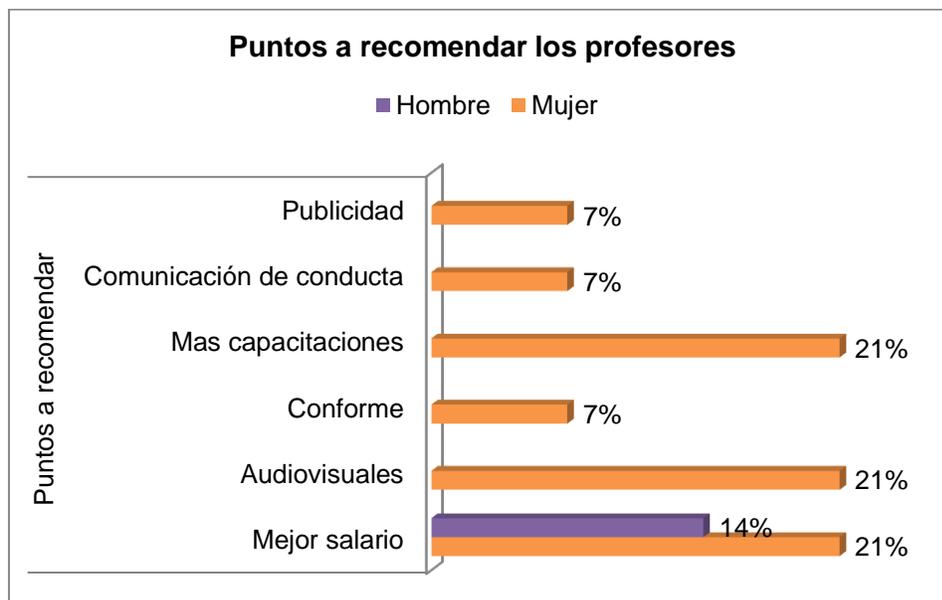


Figura 10: Puntos a recomendar a la institución

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

DESCRIPCIÓN:

En torno a todas las preguntas realizadas se le pidió contestar una última pregunta que nos podría ser de mucha ayuda al momento de poder evaluar puntos críticos y para mejora correspondiente es por eso que los puntos a recomendar de los entrevistados se obtuvieron que el 21% representa que haya más capacitaciones, otro 21% audiovisuales y otro 21% mejor salario manifestado por mujeres. Un 7% manifiesta que haya publicidad, 7% comunicación de conducta, 7% que estaba conforme y por último un 14% de los hombres dice que haya mejor salario.

4.2.4 Resultados el focus group realizado a los profesores(as) de la institución

Se realizó un focus group con los profesores de la institución. El grupo estuvo conformado por dieciséis participantes, catorce mujeres y dos hombres. Ya que se realizó en dos grupos divididos en ocho cada uno de ellos.

Todos los participantes ofrecieron sus respuestas coincidiendo en algunas de las preguntas manifestadas en el focus group. Respecto de sus objetivo profesional de cada de uno de ellos(as) manifiestan que el alumno logren el aprendizaje según a la edad a la que está, además de darles los conocimientos intelectuales necesarios y la formación de valores. Y es donde se generaron discusiones coincidiendo en algunos puntos.

Manifestaron también que el ambiente donde se desenvuelven es un ambiente positivo además puntos que sugieren para fortalecer su ambiente de trabajo son como por ejemplo: juegos para niños, una sala de cómputo que para el mejor desempeño de los alumnos.

En cuanto a la infraestructura revelaron que ha a través de los años si ha mejorado y además que es adecuada para el alumnado y que para la cantidad de alumnos que hay es la propicia. Las capacitaciones que realiza la institución los participantes concordaron que las capacitaciones si se dan pero hasta el año en curso se les ha dado dos y deberían según darse más para el cumplimiento de sus rutas de aprendizaje y mientras masa capacitaciones mejor para ellos(as). Algunos de los profesores manifestaron que no asisten debido a que no son profesores a tiempo completo ya que cumplen su trabajo por horas.

Si pero en realidad hay que adecuarlas a nuestra realidad: a nivel niños, nivel de los profesores como tratar de adecuarlo con los chicos, si por el momento dos de las profesoras cuentan con capacitaciones externas pero son

subvencionados pro cuenta propia ya que los demás también manifestaron que las capacitaciones lo harán pero es por cuenta propia .

Todos coincidieron que para resolver problemas de estudiantes cuenta con su departamento de psicología y que los problemas de aprendizajes se dan en todas las aulas además de los problemas de aprendizaje y de conducta, en el caso de los profesores de inicial manifestaron que el principal problema es el de aprendizaje y en el caso de primaria y secundaria es conducta y a la vez aprendizaje en poco porcentaje siempre y cuando tengan material para su desarrollo. En el caso de inicial si existen estudiantes que destacan por sus valores que son: puntualidad, responsables, obediencia, limpieza y que representan la mitad del aula casi siempre.

En relación a los materiales que requieren se da en la programación y si es que requirieran más material lo tienen que pedir con anticipación una semana antes pero sino lo solicitamos en ese transcurso no nos los brinda, pero en general si se les brinda el material a utilizar

Y como punto final algún cambio que es necesario es (audiovisual, proyector) para los chicos ya que nosotros nos desenvolvemos, en el caso de inicial: juegos, laminas, plastilina .y en el caso de los profesores de primaria y secundaria son los papelotes, pizarra, separatas.

4.3 **Elaborar un plan estratégico a fin de conocer y reformular puntos clave de la institución para la gestión.**

Para poder dar respuesta a este segundo objetivo de la investigación se procedió a realizar un diagnóstico general de la institución para poder ubicar puntos clave que no se están elaborando correctamente y posteriormente una vez obtenida esta información se procede a realizar este objetivo.

Propuesta a establecer:

4.3.1. **Misión:**

Propicia la formación de los alumnos de una enseñanza basada en el respeto y trabajo que realice una contribución singular a cada alumno en un ambiente de cuidado y atención esmerada.

4.3.2. **Visión:**

Convertirnos en una institución caracterizada por ofrecer una educación basada en el desarrollo intelectual, cultural y humano de los alumnos mediante resultados y actividades que desarrollen junto con la familia y el educador para poder generar un alto índice de satisfacción del personal, alumnos y padres así generando ganancias.

4.3.3. **Valores:**

Tabla 5: Respeto

Cuidemos el patrimonio institucional.	Demuestra respeto a los miembros de la institución educativa.
Emplea un vocabulario adecuado para comunicarse.	Cuidemos nuestro medio ambiente.
Respeto a las normas de convivencia.	Respeto la propiedad ajena.

Mantiene el orden en clases.	Muestra respeto y atención cuando participa.
Poner en práctica actitudes y valores éticos y democráticos.	Valora la vida como la más importante que tiene todo ser humano.
Respeta la diversidad cultural. Escucha las sugerencias y opiniones de sus compañeros.	

Fuente: Institución estrellas de belén.

Fecha: Mayo 2015.

Tabla 6: Solidaridad

Apoyo mutuo entre los miembros de la institución educativa en diferentes aspectos.	Demuestra actitudes de respeto, solidaridad, justicia, veracidad, honestidad en la convivencia cotidiana.
Adopta una actitud de organización y relaciones democráticas entre todos.	Apoyo mutuo a sus compañeros que necesitan ayuda.
Actúa cooperativamente en los trabajos en equipo.	Contribuye con la conservación de orden e higiene del aula.
Comparte con sus compañeros sus conocimientos experiencia y materiales.	Promueve actividades en beneficio del grupo.

Fuente: Institución estrellas de belén.

Fecha: Mayo 2015.

Tabla 7: Equidad

Practica trato adecuado hacia las niñas.	Igualdad de derechos en ambos sexos.
Igualdad de justicia en ambos sexos.	Cumplen trabajos por igual.
Se interesa por compartir los textos que lee	Participa y está presto a dar primeros auxilios a sus compañeros
Muestra una actitud emprendedora para el bien común	

Fuente: Institución estrellas de belén.

Fecha: Mayo 2015.

Tabla 8: Responsabilidad

Cumplimos las normas establecidas en el plantel.	Participa con responsabilidad en la organización de actividades de la aula y la IE.
Practica el aseo personal.	Presenta sus tareas en forma oportuna.
Participa activamente durante la clase llega a la hora indicada	Aplica normas de higiene en su presentación personal.
Contribuye con la conservación, orden e higiene del aula, servicios higiénicos y del medio ambiente.	Demuestra actitud emprendedora.

Fuente: Institución estrellas de belén.

Fecha: Mayo 2015.

4.3.4. Análisis FODA:

Tabla 9: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTUDIANTES	Participación progresiva en las diversas actividades propiciadas por la institución. Reconocimiento en los concurso de estudios a nivel local.	Bajo nivel en el hábito de estudios. Cumplimiento de pago de mensualidades de los padres de familia.
DOCENTES	Información a tiempo del Dpto. de Psicología, hacia los padres de familia de sus hijos. Realización de capacitaciones para todo el personal cada bimestre. Brindar tutorías en cada aula.	Conocimiento y aplicación de diversos métodos de enseñanza. Participación de algunos de los profesores en los cursos de capacitación.
ANALISIS ESTRUCTURAL	Las aulas tienen todas las señales de defensa civil y son iluminadas y amplias. Sistema de seguridad de cámaras.	No cuenta con equipos audiovisuales para los alumnos. No cuenta con publicidad. Falta de nacimiento de nuevos negocios.
DE MANERA ORGANIZATIVA	Posee promociones para sus clientes (dsctos). Instalaciones, espacios amplios. Precio competitivo.	No contar con organigrama y designación de funciones. No contar con plan estratégico empresarial.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Crecimiento constantemente durante los años de funcionamiento. Cumple con responsabilidad social (basado en el alumno). Niños y adolescentes en edad escolar alrededor del colegio. Predisposición de los padres en poder brindar educación hacia sus hijos. Desarrollo de nuevos negocios.	Inseguridad. Cambio de políticas, normas y regulación sectorial en el sistema educativo a nivel nacional y regional. Eventos climáticos desfavorables. Servicios que ofrece la competencia: tecnología, infraestructura.

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: Setiembre 2015.

Tabla 10: Matriz FODA

	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento constantemente durante los años de funcionamiento. 2. Cumple con responsabilidad social (basado en el alumno). 3. Niños y adolescentes en edad escolar alrededor del colegio. 4. Predisposición de los padres en poder brindar educación hacia sus hijos. 5. Desarrollo de nuevos negocios. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad. 2. Cambio de políticas, normas y regulación sectorial en el sistema educativo a nivel nacional y regional. 3. Eventos climáticos desfavorables. 4. Servicios que ofrece la competencia: tecnología, infraestructura.
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación progresiva en las diversas actividades propiciadas por la institución. 2. Reconocimiento en los concurso de estudios a nivel local. 3. Información a tiempo del Dpto. de Psicología hacia los padres de familia de sus hijos. 4. Realización de capacitaciones para todo el personal cada bimestre. 5. Brindar tutorías en cada aula. 6. Las aulas tienen todas las señales de defensa civil y son iluminadas y amplias. 7. Sistema de Seguridad de cámaras. 8. Posee promociones para sus clientes (dsctos). 9. Instalaciones, espacios amplios. 10. Precio competitivo. 	<p><u>FO</u></p> <p>F6-F7-F9-F10-O2-O3</p> <p>F1-F2-F3-F4-F5-O1-O4</p> <p>F8-O3</p> <p>F9-O5</p>	<p><u>FA</u></p> <p>F7-F10-F8-A1</p> <p>F1-F6-F9-A3</p> <p>F2-F3-F5-A4</p> <p>F4-A2</p>
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con plan estratégico empresarial y designación de funciones. 2. Cumplimiento de pago de mensualidades de los padres de familia. 3. Conocimiento y aplicación de diversos métodos de enseñanza. 4. Participación de algunos de los profesores en los cursos de capacitación. 5. No contar con equipos audiovisuales. 6. No cuenta con publicidad. 7. Apoyo familiar y seguimiento al aseo de sus hijos y Hábitos de estudio y lectura. 	<p><u>DO</u></p> <p>D1-O5</p> <p>D6-O1</p> <p>D3- D4- O2</p> <p>D2-D7-O4</p> <p>D5-O3</p>	<p><u>DA</u></p> <p>D3-D4-A2</p> <p>D1-D2-D5-D6-D7-A4</p>

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

4.3.5. Estrategias

a) Fortalezas- Oportunidades

1. Estrategia sugerida (F6- F7-F9-F10-O2-O3)= FO1

Desarrollo de un plan de comunicación donde se muestre las diferencias y fortalezas que cuenta la institución con otras instituciones de la zona que influyen en los padres de familia para requerirlo como una opción en la educación de sus hijos.

2. Estrategia sugerida (F1-F2- F3-F4-F5-O1-O4)= FO2

Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances, técnicas pedagógicas, capacitaciones contantes y basándose en la parte de aprendizaje del alumno para fortalecer el posicionamiento de la institución; mejora continua implica que se deberá tener establecido procedimientos para la implementación, seguimiento y control con retroalimentación.

3. Estrategia sugerida (F8-O3)= FO3

Establecer como política de la institución que se brindara descuentos a los estudiantes más destacados en la parte de la conducta y sea constante para poder mantenerlo.

4. Estrategia sugerida (F9-O5)= FO4

Desarrollar nuevos negocios aprovechando los espacios que se dejan de utilizar los fines de semana para la incorporación del desarrollo de nuevas actividades.

b) Debilidades-Oportunidades**5. Estrategia sugerida (D1-O5) = DO1**

Al comenzar a tomar una política proactiva desde diseñar una planificación estratégica , haya delegación de tareas y designación de funciones de manera ordenada desde la dirección hacia las maestras y auxiliares, ya sean acciones administrativas, operativas como pedagógicas, y considerando el espacio disponible sin utilizar que hay en la institución, se podría conseguir diversificar los ingresos y mejorar el uso de los activos desarrollando nuevos servicios relacionados como seria: talleres de bailes o brindar cursos adicionales. Dado que al delegar se contará con más tiempo para planificar e implementar nuevos negocios relacionados.

6. Estrategia sugerida (D6-O1) = DO2

Desarrollar un plan de promoción y publicidad orientado a la captación de nuevos clientes (padres de familia) por lo mismo que hay un crecimiento durante los años de la institución.

7. Estrategia sugerida (D3-D4-O2) = DO3

Desarrollar un plan de selección, formación y evaluación de los docentes para estar acorde a los lineamientos de la institución de las últimas reglamentaciones que pueda requerir el estado, los avances pedagógicos para favorecer el mejoramiento atrayendo, desarrollando y reteniendo el personal con alto potencial.

8. Estrategia sugerida (D2-D7-O4) = DO4

Establecer un plan de comunicación constante con los padres de familia sobre su estado de sus hijos en el ámbito de conocimientos, conducta y sobretodo en el ámbito de su situación de deuda.

9. Estrategia sugerida (D5- O3) = DO5

Desarrollar un plan de satisfacción orientado a conseguir la mejor imagen brindada hacia los alumnos en la parte de tecnología para su desempeño académico.

c) Fortalezas - Amenazas

10. Estrategia sugerida (F7-F10-F8- A1) = FA1

Contribuir al posicionamiento de imagen de la institución en la localidad contemplando que los precios son muy competitivos para la zona, que al ser y sabiendo que se cuenta con un sistema de seguridad acorde a los momentos que se están viviendo (inseguridad ciudadana).

11. Estrategia sugerida (F1-F6-F9-A3) = FA2

Realizar estrategias de prevención y simulacro de eventos no esperados climáticos aprovechando la disposición de los alumnos a participar en eventos programados por la institución además de los espacios amplios que contamos.

12. Estrategia sugerida (F2-F3-F5-A4) = FA3

Fortalecer la enseñanza a través de mecanismos innovadores ya sea tecnología, pedagógicamente y a la vez teniendo en cada aula un tutor mayor aun la capacitación de los estudiantes para concursos futuros.

13. Estrategia sugerida (F4-A2) = FA4

Mantenerse actualizado en las últimas reglamentaciones del gobierno para poder incorporar en las capacitaciones posteriores a los docentes y así seguir manteniendo y mejorara la imagen que cuenta la institución.

d) Debilidades- Amenazas

14. Estrategia sugerida (D3-D4-A2) = DA1

Establecer un plan de formación y de selección de docentes que contemplen las nuevas reglamentaciones emitidas por los organismos oficiales que ocurran.

15. Estrategia sugerida (D1-D2-D5-D6-D7-A4) = DA2

Establecer un plan de corrección desde el enfoque organizacional, pedagógico, económico y de publicidad para generar una imagen de desarrollo y crecimiento para mantener y sostenernos con la enseñanza que brinda la institución frente a otras instituciones.

4.3.6. Fuerzas de porter:

a) **Amenaza de los Nuevos competidores:**

Uno de los problemas que sufren muchas empresas es la entrada masiva de nuevos competidores ya que lo que buscan es ser más lucrativos, la estructura actual del sistema educativo favorece la entada de nuevas instituciones educativas privadas con características similares a la institución.

b) **Productos sustitutivos:**

A pesar de existir una extensa oferta de colegios privados ofreciendo el servicio de educación, los colegios estatales toman una figura que existen en el sector pero que es el servicio de educación no es muy buena

algunas veces. Además también de forma indirecta un producto sustituto son los maestros particulares que puedan requerir los padres a sus hijos.

- c) **Poder de los Clientes:** Esto va enfocado en relación a los clientes que en este caso son los padres de familia de los alumnos sin importar su estado civil. Ya que el centro educativo se manifiesta mediante reuniones, escuelas de padres que realizan para gestionar inquietudes que tengan y manifestar actividades a realizar.

La demanda tiene características estacionales durante los meses de noviembre y diciembre, febrero y marzo, y en menor medida en el mes de julio. Tal demanda en los dos primeros períodos se da para todas las edades, y es para la búsqueda de inscripción de la matrícula de los niños.

- d) **Poder de los Proveedores:**

Actualmente se considera incorporado a los proveedores como los empleados, dado que ambos tienen acuerdos contractuales con la institución, por lo que se considerarán en el mismo punto ya que los empleados (plana docente y no docente) son el punto clave de una institución educativa.

- e) **Análisis de la competencia:**

Existe competencia alrededor geográfico reducido del lugar de ubicación de la institución en este caso la competencia en algunos casos presentan mejores instalaciones y equipamiento.

La competencia directa de la institución son las siguientes instituciones:

El Edén y Juan Pablo Viscardo; con respecto al tamaño de las instalaciones quien más destaca es la institución Juan Pablo Viscardo además es el que cuentan con mayor cantidad de alumnos.

4.3.7. Cadena de valor:

Tabla 11: Cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA: Espacios amplios de la institución. Pintados anuales de las instalaciones y aulas.				
	RR.HH : Selección del personal para los diferentes niveles académicos. Capacitaciones son en cada bimestre. Remuneración mensual a sus docentes. Acuerdo de pago por horas a la mayoría de los docentes.				
	ABASTECIMIENTO: Recepción de materiales y/o útiles de escritorio y aula. Compra de mobiliario escolar.				
	TECNOLOGÍA:Equipos de cómputo para salas de las capacitaciones de los profesores				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Descuentos para los padres de familia que sus hijos tengan notas aprobatoria y cancelen con anticipación.	Control de existencias de materiales de escritorio de la institución.	Elaboración del plan de estudio de la institución. Elaboración del cronograma de evaluación realización de matrículas.	Cobro de las pensiones. Descuentos en las mensualidades por pagar por adelantado.	Escuela de padres de familia Organización de actividades (días de logro, el día de la independencia , etc.).

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

4.3.8. Perspectivas en relación a las estrategias y objetivos estratégicos.

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

Tabla 12: Perspectivas en relación a las estrategias y objetivos estratégicos.

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	<p>Desarrollar un plan de promoción y publicidad orientado a la captación de nuevos clientes (padres de familia) por lo mismo que hay un crecimiento durante los años de la institución.</p> <p>Desarrollar nuevos negocios aprovechando los espacios que se dejan de utilizar los fines de semana para la incorporación del desarrollo de nuevas actividades.</p> <p>Establecer como política de la institución que se brindara descuentos a los estudiantes más destacados en la parte de la conducta y sea constante para poder mantenerlo.</p> <p>Establecer un plan de comunicación constante con los padres de familia sobre su estado de sus hijos en el ámbito de conocimientos, conducta y sobretodo en el ámbito de su situación de deuda.</p>	<p>Incrementar los ingresos; Se lograría incrementar los ingresos con la incorporación de alumnos y mayor cantidad de años o aulas. Esto se alcanzaría por contar con una buena y fuerte imagen de marca. Este punto fortalece el crecimiento hacia la formación del colegio.</p> <p>Realizar una diversificación de ingresos; se basa en nuevos servicios que puedan realizarse relacionados a la actividad.</p> <p>Planificar de manera oportuna los clientes morosos y hacer efectiva la deuda.</p> <p>Establecer una mejora de la estructura de costos. El principal componente del costo como ya se mencionó anteriormente, lo constituye el personal. Por lo que se trabajará en dicho punto por medio de un proceso de selección y formación del personal.</p>

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
<p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</p>	<p>Desarrollo de un plan de comunicación donde se muestre las diferencias y fortalezas que cuenta la institución con otras instituciones de la zona que influyen en los padres de familia para requerirlo como una opción en la educación de sus hijos.</p> <p>Desarrollar un plan de satisfacción orientado a conseguir la mejor imagen brindada hacia los alumnos en la parte de tecnología para su desempeño académico.</p> <p>Contribuir al posicionamiento de imagen de la institución en la localidad contemplando que los precios son muy competitivos para la zona, que al ser y sabiendo que se cuenta con un sistema de seguridad acorde a los momentos que se están viviendo (inseguridad ciudadana).</p> <p>Fortalecer la enseñanza a través de mecanismos innovadores ya sea tecnología, pedagógicamente y a la vez teniendo en cada aula un tutor mayor aun la capacitación de los estudiantes para concursos futuros.</p> <p>Desarrollar nuevos negocios aprovechando los espacios que se dejan de utilizar los fines de semana para la incorporación del desarrollo de nuevas actividades.</p>	<p>Incrementar la calidad del servicio educacional es decir que exista un valor para las familias (clientes).</p> <p>Establecer una buena Imagen de la marca; buscará en convertir la institución en una marca de establecimiento educativo reconocida en el mercado local.</p> <p>Implantar nuevos servicios relacionados; algunos de los servicios en cuestión serían: (Deportes, baile, guardería, talleres especiales, charlas para las familias relacionadas con la educación o la formación, etc.).</p>
<p>PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</p>	<p>Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances, técnicas pedagógicas, capacitaciones constantes y basándose en la parte de aprendizaje del alumno para fortalecer el posicionamiento de la institución; mejora continua implica que se deberá tener establecido procedimientos para la implementación, seguimiento y control con retroalimentación.</p>	<p>Realizar innovación en proceso pedagógico; implementar innovación en el proceso pedagógico, se debe utilizar las últimas técnicas y herramientas pedagógicas, así como también los mejores procesos para lograr el óptimo aprendizaje.</p>

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
<p align="center">PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</p>	<p>Al comenzar a tomar una política proactiva desde diseñar una planificación estratégica, haya delegación de tareas y designación de funciones de manera ordenada desde la dirección hacia las maestras y auxiliares, ya sean acciones administrativas, operativas como pedagógicas, y considerando el espacio disponible sin utilizar que hay en la institución, se podría conseguir diversificar los ingresos y mejorar el uso de los activos desarrollando nuevos servicios relacionados.</p> <p>Realizar estrategias de prevención y simulacro de eventos no esperados climáticos aprovechando la disposición de los alumnos a participar en eventos programados por la institución además de los espacios amplios que contamos.</p> <p>Establecer un plan de corrección desde el enfoque organizacional, pedagógico, económico y de publicidad para generar una imagen de desarrollo y crecimiento para mantener y sostenernos con la enseñanza que brinda la institución frente a otras instituciones.</p>	<p>Plan de comunicación y promoción de la institución para difundir las ventajas diferenciales y hacerlo conocer al mercado objetivo.</p> <p>Crear implementar mejoras en los procesos administrativos de la institución con el fin de consolidar el direccionamiento estratégico.</p>
<p align="center">PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>Mantenerse actualizado en las últimas reglamentaciones del gobierno para poder incorporar en las capacitaciones posteriores a los docentes y así seguir manteniendo y mejorar la imagen que cuenta la institución.</p> <p>Establecer un plan de formación y de selección de docentes que contemplen las nuevas reglamentaciones emitidas por los organismos oficiales que ocurran.</p>	<p>Plan de formación del personal en lineamientos de la institución.</p> <p>Mejorar la calificación del recurso humano que labora en la organización (docentes, funcionarios, empleados, trabajadores, etc.), combinando con la aplicación de nuevas tecnologías y el entorno organizacional</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: Setiembre 2015.

4.4 Establecer indicadores del cuadro de mando integral la planificación estratégica de la institución

Posteriormente con la finalidad de dar respuesta a lo establecido en el tercer objetivo de la investigación se recurre a formular dichos indicadores los cuales buscan medir cada una de las estrategias antes creadas por medio de la Matriz FODA.

4.4.1. Perspectiva Financiera

Se orienta a trabajar estrategias en la mejora de ingresos, en la eficiencia del uso de los fondos y en los retornos creando un crecimiento sustentable; a continuación algunos indicadores:

a. Incremento de Ingresos

Cantidad de alumnos por aula – Este indicador medirá la cantidad de alumnos por aula promedio, será la cantidad total de alumnos dividida la cantidad de aulas.

Ingresos totales = Ingreso por estudiante x pensión mensual.

b. Diversificación de Ingresos

% Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes = $IGN / T I$.

Se tratará de los ingresos generados por los nuevos servicios vendidos a los actuales clientes sobre el total de ingresos. Se considerarán nuevos a los que tienen menos de 2 años de implementados.

c. **Planificar de manera oportuna los clientes morosos y hacer efectiva la deuda.**

Reducción de la morosidad de los padres de familia = Días de morosidad.

d. **Mejora de la Estructura de Costos**

Ingresos por empleado= (IT/ ET), Este indicador es la cantidad de ingresos totales dividida la cantidad de empleados totales, tanto los titulares como los auxiliares como los de actividades puntuales.

Ganancias / Ingresos, Este indicador muestra el dinero que queda realmente sobre la cantidad de ingresos generados. Se considera ganancias a ingresos menos todos los gastos, incluyendo las inversiones.

4.4.2. Perspectiva del cliente:

Se orienta a trabajar estrategias en la satisfacción, adquisición, retención y en la entrega de beneficios continuos al estudiante. Los indicadores son los siguientes:

a. **Incrementar el valor para el cliente**

% Crecimiento de estudiantes anual (1- (total estudiantes actual/ total de estuantes del año pasado); Como el nombre lo indica será el número de Nuevos alumnos que ha habido en el año.

% Retención de estudiantes (# estudiantes asistiendo / # estudiantes retirados x 100).

% Asistencia de alumnos (número de alumnos asistentes / total de alumnos matriculados).

Promedio de alumnos por aula (total de alumnos / número de aulas).

b. Imagen de marca

Índice de incorporación de nuevos clientes = $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$.

Cantidad nuevos alumnos – Como el nombre lo indica será el número de nuevos alumnos.

S/ Invertidos en publicidad / Ingresos – Este indicador será la cantidad de dinero invertido en acciones de publicidad (se considerará publicidad al dinero invertido en radio, televisión, eventos generales, promociones) sobre el total de ingresos.

c. Nuevos servicios relacionados

Cantidad de nuevos servicios – Se contabilizará la cantidad de nuevos servicios incorporados, se considerarán nuevos a los que tienen menos de 2 años de implementados.

S/ Publicidad nuevos servicios / S/ Publicidad total – Este indicador mostrará lo que se está gastando en comunicar el nuevo servicio sobre el total de gasto de comunicación.

4.4.3. Perspectiva procesos internos:

Se orienta a trabajar estrategias para mejorar la cadena de valor organizacional, optimizando los diferentes procesos, que permitan innovaciones en el ciclo de los estudiantes y mejoras en el servicio que brinda la institución.

a. **Innovación en el Proceso Pedagógico**

Cantidad de contactos por grupo familiar – La cantidad de contactos con el grupo familiar se considerará a toda la posible comunicación que se tenga con el mismo mediante (entrevistas con familiares, notas en el cuaderno, mails enviados y recibidos, eventos donde participe algún miembro familiar programado o no programado) esto deberá medirse en la totalidad y dividirse por la cantidad de familias. (# contactos de grupo familiar).

% Profesores de contrato (total profesores de contrato / total de profesores).

b. **Plan de Comunicación**

Cantidad de acciones de comunicación interna – Se contabilizarán las acciones de comunicación hacia los clientes. Se considerarán las que estén terminadas, no las que estén en proceso.

(Total de padres comunicados/ Total de padres de familia).

Índice de ejecución de estrategias = (total de estrategias realizado / total de estrategias planificados).

Promedio de estudiantes por profesor = (total de estudiantes / total de profesores).

4.4.4. Perspectiva formación y crecimiento:

Se refiere a las estrategias para mejorar la calificación del recurso humano que labora en la organización (docentes, empleados, etc.) .los indicadores de esta dimensión son los siguientes:

a. **Plan de formación del personal en lineamientos de la institución**

Número de actividades en equipo – Se contabilizará la cantidad de actividades que se han realizado entre más de una docente.

% Docentes con título (docentes titulados/ total de docentes).

b. **Mejorar la calificación del recurso humano que labora en la organización (docentes, funcionarios, empleados, trabajadores, etc.), combinando con la aplicación de nuevas tecnologías y el entorno organizacional**

Horas promedio de capacitaciones del personal (total de sesiones de capacitación/total personal capacitado).

% Personal capacitado (total personal capacitado/ total personal).

Nivel de satisfacción del personal– Se realizará una encuesta de satisfacción de los empleados y se hará un promedio del puntaje calculado.

4.4.5. Definición de las metas

A través de contar con una medición contra algo que se va dejar planteado son las metas establecidas para cada indicador establecido en el cuadro de mando integral. Lo que esto genera que se debe tomar algunos valores indicativos para establecer las metas siguientes:

1. Perspectiva Financiera

Incrementar ingresos

En la cantidad de alumnos por aula: Se considerara en este indicador de manera anualmente ya que esto se manifestara en el incremento de ingresos El valor objetivo será de 6 alumnos por aula en los 5 años proyectados posteriormente.

Ingresos totales: En este indicador se considerara anualmente dado que se incorporarían nuevos alumnos a la institución en lo planteado y se realizara de forma paulatina. El valor objetivo será la multiplicación de la pensión por los alumnos y por las aulas que hay por cada nivel, además la mensualidad varía desde (80- 90-120) esto va depender en qué nivel educativo (inicial- primaria- secundaria) se incorporara.

Diversificación de ingresos

% Ingresos por nuevos servicios: En este indicador también se medirá anualmente dado que si se incorporan nuevos servicios se dará de manera pausa para observar el acogimiento que tenga en la institución y se tomara desde el inicio de año. El valor objetivo será 5%. Se tomará como parámetro el último trimestre del año anterior.

Planear de manera oportuna que los clientes morosos hagan efectiva la deuda

Reducción de la morosidad: El indicador reflejaría que los padres de familia que siempre están en deuda podrán retrasarse en el pago de las mensualidades de sus hijos como máximo 3 días que esto vendría ser la meta y se realizara de manera mensual.

Mejora la estructura de costos

Ingresos por empleados: Se considerara anualmente y se tomara como valor objetivo S/ 1200 y se comparara con año anterior.

Ganancias sobre ingresos: También se considerara de manera anual dada la variación de este indicador. El valor objetivo será de 30%.

2. Perspectiva Clientes

Incrementar el valor de servicios adicionales

% Crecimiento del estudiante anual: Se realizara de manera anual y se considerara como valor meta en un 30%.

% Retención del estudiante: En este caso se contabilizara de manera anual y su valor meta 100%.

% Asistencia de alumnos (número de alumnos asistentes / total de alumnos matriculados): Se considerara de manera anual y su valor objetivo es del 100% para los 5 años proyectados.

Promedio de alumnos por aula (total de alumnos / número de aulas):
En este indicador se considerara anualmente y esto se manifestara en el posible incremento que haya en los alumnos por aula que vendría ser el valor objetivo de 26 alumnos en promedio.

Imagen de marca

Cantidad nuevos alumnos: Se contabilizara de manera anualmente y su valor objetivo será del 30%

S/ Invertidos en publicidad / Ingresos: Este indicador se determinará de manera anual y su valor objetivo será de 10%

Nuevos servicios relacionados

Cantidad de nuevos servicios: En este indicador se considerara anualmente dado que se incorporaran como valor objetivo de 4 nuevos servicios.

S/ de Publicidad nuevos servicios / S/ Publicidad total: Se considerará anualmente y su valor objetivo será del 20% durante los años proyectados.

3. Perspectiva Procesos Internos:

Innovación en el proceso pedagógico.

Cantidad de contactos por grupo familiar: Se deberá tener un seguimiento anual de este indicador dado que es fundamental y crítico para el funcionamiento del plan. El valor objetivo será de 30 contactos por grupo.

% Profesores de contrato (total profesores de contrato / total de profesores): En este caso se establecerá como valor objetivo un 10% de manera anual para ver las variaciones que habido durante los años proyectados.

Plan de comunicación.

Índice de ejecución de estrategia: Se considerara de manera anual y su valor objetivo será de 15 % durante los años proyectados.

Padres comunicados en este caso se considerara de manera anual y su valor objetivo será 140 padres de familia.

Promedio de estudiantes por profesor: Se contabilizara de manera anual y su valor objetivo será de 26 alumnos por año durante los años proyectados.

4. Perspectiva Formación y Crecimiento:

Plan de formación del personal en lineamientos de la institución

Número de actividades en equipo: Se contabilizara de manera anual y el valor objetivo será de 7 y se realizara en los posteriores años proyectados.

% Docentes con título: Se considerara de manera anual y su valor objetivo será un 60% de su personal durante los años proyectados.

Mejorar la calificación del recurso humano que labora en la organización

Horas promedio de capacitaciones del personal: Se establece de manera anual constante durante los años proyectados con un valor meta de 50 horas.

% Personal capacitado: El porcentaje como valor objetivo será de 90% con relación a su personal y se considerara de manera anual.

Nivel de satisfacción del personal: Se contabilizará anualmente y su valor objetivo será de 70 % se comparará contra el año anterior.

4.5 Diseñar bajo los criterios del cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la institución estrellas de belén.

Con la finalidad de dar respuesta al cuarto objetivo de la investigación se acudió a información de las fases anteriores para de esta manera contar con los elementos necesarios para dejar planteada la plantilla esquemática del cuadro de mando integral que se realizara con las estrategias, objetivos e indicadores antes formulados así como también se elaboró un mapa estratégico, el cual arroja las estrategias que se deben ejecutar para cumplir los objetivos en cada una de las perspectivas. Además se ha incorporado una columna donde especifica el período en que se realizara y como se medirá el indicador.

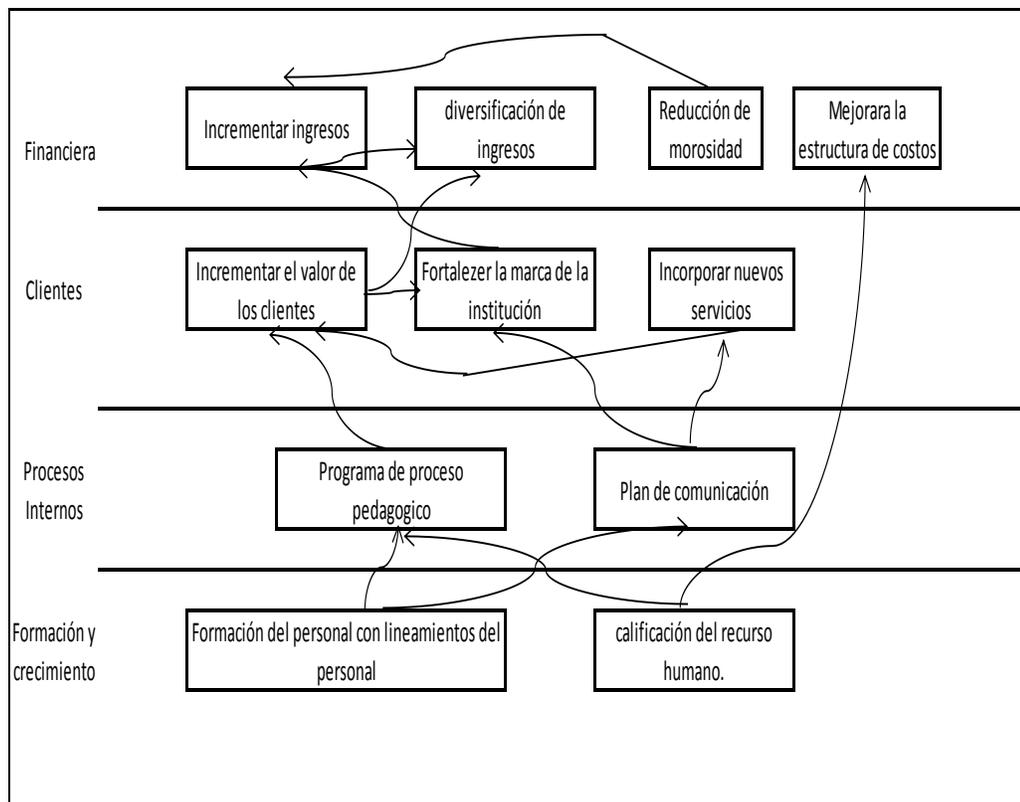


Figura 11: Mapa estratégico de la institución.

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: Setiembre 2015.

Tabla 13: Cuadro de mando integral

VISIÓN										
Convertirnos en una institución caracterizada por ofrecer una educación basada en el desarrollo intelectual, cultural y humano de los alumnos mediante resultados y actividades que desarrollen junto con la familia y el educador para poder generar un alto índice de satisfacción del personal, alumnos y padres así generando ganancias.										
MISIÓN										
Propicia la formación de los alumnos de una enseñanza basada en el respeto y trabajo que realice una contribución singular a cada alumno en un ambiente de cuidado y atención esmerada.										
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	UNIDAD	META	COMENTARIO	AÑOS				
						1	2	3	4	5
FINANCIERA	Incrementar ingresos, captación de alumnos nuevos	Cantidad de alumnos por aula= T Alumnos/ T aulas	Numeros	6	Anualmente	0	1	2	1	2
		Ingresos totales = Ingreso por estudiante x pensión mensual	Soles(inicial)	6400	Anualmente	6400	6400	6400	6400	6400
			Soles(primaria)	10800		10800	10800	10800	10800	
			Soles(secundaria)	9600		9600	9600	9600	9600	
	Diversificar ingresos (nuevos servicios)	% Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes =IGN/ T I	%	5%	Anualmente	0%	1%	1%	1%	2%
	Planear de manera oportuna que los clientes morosos hagan efectiva la	Reducción de la morosidad de los padres de familia = Días de morosidad	Numeros	3	Mensualmente	3	3	2	1	0
	Mejorar la estructura de costos	Ingresos por empleado= (IT/ ET)	Soles	400	Anualmente	400	400	400	400	400
				675		675	675	675	675	
600				600		600	600	600		
		Ganancias / Ingresos	%	30%	Anualmente	3%	5%	5%	7%	10%
CLIENTES	Incrementar el valor de servicios adicionales a los clientes	% Crecimiento de estudiantes anual (1- (total estudiantes actual/ total de estuantes del año pasado)	%	30%	Anualmente	1%	3%	6%	9%	11%
		% De retención de estudiantes (# estudiantes asistiendo / # estudiantes	%	100%	Anualmente	10%	15%	20%	25%	30%
		% Asistencia de alumnos (# de alumnos asistentes / total de alumnos matriculados).	%	100%	Anualmente	5%	15%	12%	18%	50%
		Promedio de alumnos por aula (total de alumnos / # de aulas)	Numeros	26	Anualmente	2	4	6	6	8
	Fortalecer la marca de la institución	Índice de incorporación de nuevos clientes = Clientes nuevos/ Clientes totales	%	30%	Anualmente	3%	5%	5%	7%	0%
		S/. Invertidos en publicidad / ingresos	%	10%	Anualmente	1%	2%	2%	2%	3%
	Incorporar nuevos servicios	Cantidad de nuevos servicios	Numeros	4	Anualmente	0	1	1	1	1
		S/ Publicidad Nuevos Servicios / S/. Publicidad total	%	20%	Anualmente	2%	4%	4%	5%	5%

PROCESOS INTERNOS	Establecer programa de innovación en el Proceso Pedagógico	# Contactos de grupo familiar	Numeros	30	Anualmente	3	5	5	8	9
		% Profesores de contrato (total profesores de contrato / total de profesores)	%	10%	Anualmente	1%	1%	2%	3%	3%
	Propagar mejoras mediante Ila comunicación	Índice de ejecución de estrategias= total de estrategias realizado / total de estrategias planificados	%	15%	Anualmente	1%	2%	3%	4%	5%
		Total de padres comunicados/ total de padres de familia	Numeros	140	Anualmente	10	15	25	40	50
		Promedio de estudiantes por profesor (total de estudiantes / total de profesores)	Numeros	26	Anualmente	0	5	8	7	7
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Formar al personal en los lineamientos de la institución	Número de actividades en equipo	Numeros	7	Anualmente	0	1	2	2	2
		% Docentes con título (docentes titulados/ total de docentes)	%	60%	Anualmente	5%	5%	10%	20%	20%
	Mejorar la calificación del recurso humano que labora en la organización	Horas promedio de capacitaciones del personal (total de sesiones de capacitación/total personal capacitado)	Hras	50	Anualmente	5	10	10	12	13
		% Personal capacitado (total personal capacitado/ total personal)	%	90%	Anualmente	5%	8%	12%	20%	45%
		Puntaje promedio de encuesta de satisfacción del personal docente	%	70%	Anualmente	4%	6%	10%	20%	30%

Fuente: Elaboración Propia.

Fecha: Setiembre 2015.

4.6 Diagnóstico

La institución estrellas de belén actualmente cuenta con deficiencias en el aspecto organizativo ya que no cuenta principalmente con un plan estratégico empresarial definido ya que solo se enfocan de manera pedagógica. Además la institución por el momento no cuenta con más personal administrativo como para que haya designación de funciones posteriormente. Ya que solo cuentan con dirección general , el contador que no es fijo en la institución, un departamento de secretaria , el departamento de psicología , departamento de informática que es solo para los profesores para capacitaciones y por ultimo con un departamento de biblioteca. En lo que el personal a veces cumple con dobles funciones que no es lo adecuado realizar para sus actividades.

En el plan estratégico pedagógico que cuenta la institución lo principal para ellos es el alumno como se desenvuelven a través de valores y enseñanzas de aprendizaje de los profesores hacia los alumnos. Cuentan con un programa curricular que cada profesor debe tener en cuenta para las actividades que hay durante el año en curso para el desenvolvimiento de ellos mismos y esto se realiza de forma general para todos los niveles que existen iniciales, primarios y secundarios.

Otro de los puntos relevantes es que su principal elemento que son los profesores que laboran en la institución vienen recibiendo remuneraciones menores a los de la remuneración mínima vital excepto cuatro profesores que tres de ellos su remuneración es de 1200 nuevos soles porque son ya trabajadores estables con el transcurso de los años laborando; mientras tanto el otro es su sueldo mínimo.

Uno de los factores que juega en favor a la institución es que los espacios de esparcimiento para el desarrollo de sus actividades no solo del personal sino

también del alumnado están bien para la capacidad que alberga por el momento ya que cuenta con dos niveles en lo que es la infraestructura.

A través de uno de los instrumentos se plantea a la directora la propuesta del proyecto que no solo es el plan estratégico sino también un cuadro de mando integral que es más consensuado y específico ya que se requiere una ilación en todos los procesos de la institución para determinar las estrategias a aplicar para el mejoramiento de la gestión. Ya que esto servirá de ayuda si es que la institución lo pone en práctica.

4.7 Discusión

Los resultados obtenidos en la investigación sirven como punto de partida para poder formular soluciones a la problemática de la institución, de este modo para poder comenzar con la discusión de los resultados se tiene en primer lugar, el diagnóstico de la institución que fue necesario realizar varias visitas a la institución con el fin de obtener información de la investigación.

Se llevó a cabo una entrevista estructurada a partir de la cual se dio a conocer su plan estratégico institucional que incluye : visión , misión, objetivos, y su programa anual de sus actividades así como también otros elementos que lo conforman de manera tácita como la estructura organizativa , valores que la empresa propone a alcanzar .Según Martínez & Milla (2012) estipula que el plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de una empresa; ya que es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Además a través de la lista de cotejo obtuve que la institución se desarrolla de manera pedagógica y estableciendo estrategias de enseñanza que permiten al

alumno a su desarrollo ya que también desempeñan y tienen capacitaciones para el desempeño de sus clases a la misma vez se determinó un punto relevante que es que no cuenta con tecnología (proyectors, laboratorios) y esto de alguna otra manera determina el mejor desempeño de los propios profesores.

Lo que indica Zambrano (2006) el FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución; lo cual se determinó tanto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas procediendo a diagnosticar las estrategias de la empresa ya que de la mano se realizó tanto el focus group y la encuesta que se enfocó al personal de la institución, la cual permitió conocer información general de la misma a la vez se constató que no posee indicadores así como tampoco estrategias con relación a lo empresarial. Además se realizó de la mano el plan estratégico establecido en los objetivos que ayudara a la institución a poder enfocarse de manera empresarial y poder estar orientadas hacia objetivos estratégicos.

Para la formulación de las estrategias mediante la matriz FODA se clasifico cada una y se relacionó entre sí para la obtención de estrategias y objetivos estratégicos que fueron creadas para posteriormente la creación de las perspectivas financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento establecidas por Norton & Kaplan (2009) ya que las perspectivas envuelven a una organización. Para lo cual se clasifico cada perspectiva y objetivos y así creándose los indicadores para el cuadro de mando integral.

Así como también se elaboró el mapa estratégico que sirve para la formulación de las estrategias globales como las estrategias específicas.

El sustento de cada uno de los autores mencionados establece definiciones que están acorde con la institución pero además cuenta con deficiencias que se establecerán de manera correcta con la propuesta de la investigación: que es de diseñar un plan estratégico y cuadro de mando integral para la mejora y contribución de la gestión de la institución estrellas de belén.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones

Luego de haber analizado y discutido los resultados, se obtuvieron aspectos importantes que serán expuestos de acuerdo al orden en que sucedieron para dar una conclusión de cada uno de ellos:

- 1) Se pudo evidenciar que la institución no cuenta con planificación estratégica adecuada para tener más claro puntos clave de la institución y así poder reinventarse y que haya un crecimiento en el mercado.
- 2) Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer la función de la empresa así como, la misión, visión, programa curricular, y sus objetivos como institución pero de manera pedagógica ya que no lo determinaban de manera clara y concisa con relación a lo empresarial. Y esto conlleva a que se realice un plan estratégico para la institución y así puedan desempeñar y formularse estrategia en la institución.
- 3) Las estrategias de la organización establecidas lograran maximizar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades y disminuir y neutralizar sus debilidades y amenazas.
- 4) Para la propuesta planteada de una herramienta de gestión como es el plan estratégico, y el cuadro de mando integral se requiere plantear a las autoridades de la institución (dirección) las ventajas de la posible implementación.
- 5) Las cuatro perspectivas principales del CMI consideradas como: clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, muestran

vinculación entre sí lo cual se conjuga de manera explícita y da coherencia al modelo propuesto.

- 6) Se observó que el personal quienes generan valor a la institución los que laboran en la misma la gran mayoría no se encuentra en planilla solo algunos de ellos; sin embargo no hay una estabilidad laboral y esto de alguna manera puede que ellos no se sientan recompensados con lo que retribuyen.

5.2.Recomendaciones

Según los resultados obtenidos y las conclusiones de la presente investigación se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- 1) Difundir los valores de la empresa, la visión , misión y lo que compromete el plan estratégico planeado y así comunicarlas y hacerlas cumplir con el fin posterior de dirigirse a los clientes de una manera más adecuada y generando expectativas de nuevos servicios en la institución generando así un rango de confianza para las partes.
- 2) Se recomienda a la institución adopte el cuadro de mando integral como la herramienta idónea para el cumplimiento de los planes estratégicos y mejora de la calidad de los servicios educativos y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de las actividades a realizar con el fin de ser más competitivos frente a los demás.
- 3) Para el mantenimiento de la imagen y mejores logros de la institución, será de mucho provecho el ejecutar el plan propuesto en la presente investigación aplicando todas las estrategias propuestas y demás aspectos planteados en el presente estudio desde el plan estratégico y cuadro de mando integral con el fin de que todo el personal se sienta comprometido e identificado.
- 4) Realizar una reestructuración de costos con relación a las remuneraciones del personal y situación laboral del personal de la institución para que así no solo se sientan retribuidos sino que motivados con lo que hacen en la institución.

- 5) Seguir las estrategias propuestas y desarrollar nuevas una vez logrados los objetivos y metas establecidas con el fin de mantener una competitividad y ventaja en el mercado.

- 6) Posteriormente también podría realizar otras investigaciones que ayuden a desarrollarse conjuntamente con lo planteado en la investigación así como: la ingeniería de sistemas (con soportes de software) que permita gestionar la información dentro de la empresa, facilitando los procesos, y al mismo tiempo sea utilizado para recopilar la información.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ámez. (2002). *Contabilidad y finanzas*. Madrid: Grupo cultural.
- Amo, F. (2011). *Cuadro de mando integral “balanced scorecard”*. Madrid: ESIC editorial.
- Apaza, M. (2010). *Balanced scorecard gerencia estratégica y del valor*. Ediciones Pacifico .Lima-Perú.
- Arimany, L. (2010, 13 de octubre). *La cadena de valor*. Recuperado de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>.
- Barreiro, J. & Diez de castro, J. & Barreiro, B. & Ruzo, E. & Losada, F. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales*. España: NETBIBLO.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2ª ed). Madrid: ESIC editorial.
- De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos*. Madrid: Pearson educación.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con cuadro de mando integral*. México: Pearson educación.
- Fred, D. (2003). *Concepto de administración estratégica* (9ª ed). México: Pearson educación.

García, R. & Olaya, E. (2006, 13 de octubre). *Caracterización de las cadenas de valor y abastecimiento del sector agroindustrial del café*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100008.

González, F. (s.f.). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. España: FC editorial.

González, M. (2012) *Estadística aplicada: una visión instrumental*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: BRUJAS.

Griful, E. & Canela, M. (2005). *Gestión de calidad*. Barcelona: EDICIONES UPC.

Guardia, S. (2012, 9 de octubre). *Qué es la planificación estratégica. Definición y tipos de estrategias*. Recuperado de http://www.mailxmail.com/que-es-planificacion-estrategica-definicion-tipos-estrategias_h.

Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: edificios granica.

Hrenbiniak, L. (s.f). *Asegúrese que la estrategia funcione*. Grupo editorial NORMA.

- Mintzberg, H. & Brian, J., Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Juárez .México: Prentice hall Hispanoamérica.
- Martínez, D. & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid. España: Ediciones Días de Santos.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo domingo: Instituto Tecnológico De Santo Domingo.
- Muñoz, M. & De La Cuesta, M. (2010). *Gestión de la RSC*. España. NETGBIBLO, S L.
- Nagel, J (1995). *Capacitación en gestión conceptos y acciones*. Edición IICA. Santiago.
- Niven, P. & Kaplan, R. (2002). *El Cuadro de mando integral pasó a paso: maximizar los resultados*. España: Ediciones gestión.
- Norton, D. & Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de mando integral (3ªed)*. Barcelona. España: Gestión 2000.
- Salgueirio, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Madrid. España: Díaz de santos.
- Sainz De Vicuña, J. (2003). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.

Scaramussa, A., Reisdorfer, Vitor., Ribeiro, A. (2010). *La contribución del balanced Scorecard como instrumento de Gestión estratégica en el apoyo a la gerencia*. Recuperado de

file:///C:/Users/user/Downloads/La%20Contribuci%C3%B3n%20del%20Balanced%20Scorecard%20como%20instrumento%20de%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf

Smith, W. (2000). *Herramientas de planeamiento estratégico* (2ªed). Perú: CINSEYT.

Paris, F. (2005). *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ª ed). Barcelona: Paidotribo.

Peña, G. (2008, 9 de octubre). *Que es misión y visión*. Recuperado de <http://irpasoapaso.blogspot.com/2008/09/que-es-mision-y-vision.html>

Vargas, M. & Aldana de Vega, L. (2006). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá. Colombia: ECO ediciones.

VII. ANEXOS

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Anexo N° 01: Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD

• **Objetivo:**

Reciba mi más grato y cordial saludo, la presente entrevista tiene como finalidad recabar información acerca de cómo se viene gestionando la institución.

1. Nombre: Carmen Sánchez Mestanza.
2. Edad: 41 años. Sexo: Femenino.
3. Lugar de nacimiento: Chiclayo.
4. Grado: Superior. Título: Profesora- Directora..
5. Lugar y Fecha de entrevista: 22 de mayo del 2015.
6. Entrevistador: María Alejandra Sosa Jaime.

7. ¿Qué entiende Usted por gestión en la institución?

Se trata todo lo que es ver documentación, el proceso como empresa, los proyectos. Además lo que podamos interrelacionar en la empresa para lograr un mejor crecimiento y que se lleve a cabo el cumplimiento de las actividades en el año en curso.

8. ¿Qué responsabilidades tiene usted a cargo?

Velar que se cumplan los objetivos de la institución como: educativa y ver tanto lo cognitivo con lo personal que cumplan los alumnos. Cuidar la parte administrativo.

9. ¿Por el cargo que desempeña usted conoce las políticas de la empresa?

Sí.

10. ¿El servicio que brindan ha presentado significativas mejoras en relación a la imagen de la institución percibida?

Sí, porque hemos crecido y hemos tratado de hacer las cosas siempre para bien.

11. ¿Cuáles son los problemas a los que se ha enfrentado en la Institución?

Unos de los mayores problemas es el de los padres el continuo abandono hacia los alumnos tanto en lo académico y como la responsabilidad económica ya que no cumplen con los pagos establecidos a la fecha y se pasan uno o dos meses en la pensión.

12. ¿Los resultados obtenidos hasta el momento son alentadores en la gestión?

Son alentadores sí; pero nos sentimos que nos falta ya que es muy bajo para lo que queremos lograr.

13. ¿Existe designación de funciones?

En cuestión pedagógica sí; pero de manera empresarial no debido a que no contamos con los costos como para poder tener personal para que cumplan sus funciones.

14. ¿Cuáles son las metas planteadas para el año en curso?

En relación pedagógicamente lograr que el alumno sea competitivo un rango de nivel superior en los concursos, En imagen institucional queremos proyectarnos este año a ser participativos en proyectos que se hacen marchas, periódico murales, etc.

15. ¿Considera usted que las metas planteadas al inicio del ciclo escolar se están Cumpliendo?

Sí, no todas pero en parte ya que una de las metas es que los alumnos interioricen los valores y tratando con las profesoras para que los chicos lo logren.

16. ¿Estaría de acuerdo a la propuesta de organización y control para la contribución y mejora de la gestión?

Si encantada.

17. ¿Conoce usted la implicancia de contar con un plan estratégico y el cuadro de mando integral? y de serlo ¿Cuál sería la implicancia que tuviese?

Claro porque es para mejora lo que me estas proponiendo entonces si nos gustaría que hubiera ya que la deficiencia más grande del colegio es la parte administrativa entonces si el aporte es para esa parte bien.

Anexo N° 02: Lista de Cotejo

Instrucciones: La presente lista de cotejo permitirá conocer el punto de partida del plan estratégico escolar. Marcar el criterio y anotar el instrumento utilizado.

Los criterios que se han de considerar equivalen a: A. (SI) B. (NO) y Observaciones.

Tabla 14: Lista de Cotejo

INDICADORES DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	CRITERIOS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Los profesores establecen estrategias de enseñanza que permitan el desarrollo de las capacidades, estilos y ritmos del alumnado.	X		
Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.			El personal es íntegro y cognitivo (capacitaciones constantemente).
Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.	X		Para eso sirve la preparación.
Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.	X		Existe inclusión.
Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.			En cada unidad se revisa este punto.
La institución incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del ambiente.	X		
La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana.	X		
INDICADORES DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	CRITERIOS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades.	X		Con relación a lo pedagógico.
Los directivos y docentes se capacitan continuamente para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.	X		Se realizan en cada bimestre una vez por cada bimestre.
Los alumnos se organizan y participan			

activamente en las tareas sustantivas de la escuela.	X		Conjuntamente con el profesor.
La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.	x		Además la ODEC da charlas.
INDICADORES DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	CRITERIOS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Se cumplen las responsabilidades escolares ya sea que se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.	X		
La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.	X		Laboratorio solo una parte pero solo para profesores.
INDICADORES DIMENSIÓN FINANCIERA	CRITERIOS		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Reciben financiamiento de entidades para el desarrollo de sus planes de objetivos.	X		
Se elabora presupuestos anuales para la determinación de los gastos.		X	No exactamente presupuesto pero si un control para los gastos.
La institución cuenta con índice de morosidad de mensualidades.	X		
Existen en la institución retrasos de pagos a sus proveedores (profesores).	X		Se realizan a destiempo por el grado de morosidad de los padres de familia (1 semana).
A través del desarrollo de las actividades existen contingencias tributarias.		X	Ahora no pero en años anteriores si tuvimos.

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

Anexo N° 03: Focus Group

PARTICIPANTES:

Miembros de la institución en este caso los profesores que pertenecen al colegio.

OBJETIVO:

Determinar cómo se realiza la el trabajo no solo como gestión empresarial sino también de los trabajadores que son su capital humano fundamental para el servicio.

GUIÓN DE PREGUNTAS:

En cuanto a los profesores

1. ¿Cuál es su objetivo profesional respecto a su desempeño como docentes en la institución educativa?
2. ¿La Institución Educativa propicia un ambiente positivo y adecuado para el desarrollo de sus funciones como docentes?
3. ¿Consideran o sugieren algunos puntos en la institución educativa que debe considerar a fin de fortalecer el ambiente de trabajo?

En cuanto a la infraestructura

4. ¿A través de los años la infraestructura ha mejorado? Si es así ¿Es la adecuada para el alumnado?
5. ¿En cuánto a la infraestructura que características debería mantener o propiciar para el desarrollo de sus actividades?

En cuanto a las capacitaciones

6. ¿En la institución se propia el tema de capacitaciones constantemente?
7. ¿Qué tan constantes son las capacitaciones brindadas por la institución?
8. ¿Las capacitaciones que se realizan en la institución están acordes con sus perfiles profesionales?

9. ¿Además cuentan con capacitaciones externas hacia su profesión y estas son subvencionadas por la institución o por cuenta propia?

En cuanto a los estudiantes:

10. ¿Conocen si la institución cuenta con políticas adecuadas para atender los problemas de los estudiantes?
11. ¿Cuáles son los problemas que existen en el alumnado es decir hay problemas de aprendizaje en ellos?
12. ¿Podrían mencionar si existen estudiantes que destacan por sus valores en la I.E?
13. ¿En cuánto a los materiales que requieren para sus clases se les brindan oportunamente?
14. ¿Qué cambios ve necesario en la institución en corto plazo?

Anexo N ° 04: Encuesta

1. Sexo :
 - a. Hombre
 - b. Mujer
2. Edad :
3. Grado de instrucción:
 - a. Licenciado
 - b. Titulado
 - c. Magister
 - d. Doctorado
4. ¿Establezca cuál es la asignación remunerada que les brinda la institución?
5. El desempeño profesional que les exige la institución es retribuido con la remuneración otorgada
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Cómo califica usted la atención a los padres de familia?

<input type="checkbox"/> muy buena
<input type="checkbox"/> Buena
<input type="checkbox"/> Regular
<input type="checkbox"/> Mala
<input type="checkbox"/> Muy mala

7. ¿Cuántos años vienen laborando en la institución?
 - a. 1 año
 - b. 2 años
 - c. 3 años
 - d. 4 años
 - e. 5 años
 - f. 6 años
 - g. 7 años
 - h. 8 años
 8. ¿Cuántas capacitaciones otorga la institución durante el año escolar?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 9. Qué puntos recomienda mejorar
-

Anexo N ° 05: Matriz de Consistencia

Tabla 15: Matriz de consistencia

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Propuesta de un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014.	¿La propuesta de un plan estratégico y el cuadro de mando integral contribuirán para mejorar la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014?	<p>GENERALIDADES DE PLAN ESTRATÉGICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plan estratégico -Tipos de estrategias -Pasos para la estructura de un plan estratégico -Diagnostico externo -Diagnostico interno <ul style="list-style-type: none"> -Análisis y diseño estratégico -Implementación de estrategias -Evaluación de estrategias -Herramientas para para el análisis y diseño de estrategias. -Análisis FODA - matriz FODA. -Modelo de las cinco fuerzas de porter. -Cadena de valor -Visión -Misión <p>GENERALIDADES DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fases en un proyecto de implantación del CMI <ul style="list-style-type: none"> -Fase de planificación -Fase de desarrollo -Fase de implantación -Fase de control y seguimiento -Medición del cuadro de mando integral. <p>GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indicadores de gestión -Criterios para construir buenos indicadores <ul style="list-style-type: none"> -Perspectiva financiera -Perspectiva del cliente -Perspectiva de los procesos internos -Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. 	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Proponer un plan estratégico y cuadro de mando integral para la contribución y mejora de la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria en el periodo 2014.</p> <p><u>Objetivo específico</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de la institución en cuanto a misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la organización. 2. Elaborar un plan estratégico a fin de conocer y reformular puntos clave de la institución para la gestión. 3. Establecer indicadores del cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la institución 4. Diseñar bajo los criterios del cuadro de mando integral la planificación estratégica de la institución estrellas de belén. 	Si se propone un plan estratégico y el cuadro de mando integral entonces contribuirá para mejorar la gestión en la institución estrellas de belén del distrito de la victoria para el periodo 2014.

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.

Variable – OPERACIONALIZACIÓN	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	METODOS	TECNICA E INSTRUMENTO	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>PLAN ESTRATÉGICO -Herramientas para el análisis y diseño de estrategias. -Análisis y diseño estratégico. -Implementación de Estrategias. -Evaluación de estrategias.</p> <p>CUADRO DE MANDO INTEGRAL - Fase de planificación. - Fase de desarrollo. - Fase de implantación. - Fase de control y seguimiento.</p> <p>GESTIÓN Perspectiva financiera Perspectiva cliente Perspectiva interna Perspectiva de crecimiento</p>	<p><u>Tipo de investigación</u> Por su grado de abstracción el tipo de investigación será aplicada ya que su objetivo es utilizar los conocimientos, descubrimientos y conclusiones de la investigación básica</p> <p><u>Diseño de investigación</u> El diseño de investigación del presente estudio es no experimental - transaccional –descriptivo comparativo,</p>	<p>El método utilizado es empírico – observación.</p>	<p><u>Técnica</u> La técnica de recolección de datos que se utilizara, según los objetivos planteados será una encuesta y la observación.</p> <p><u>Instrumento</u> El instrumento utilizado será la entrevista y la lista de cotejo.</p>	<p><u>Población Muestra</u> La población objetivo de estudio de la investigación, está conformada, ya que está compuesta por un total de 18 personas, de la cual se tomara en cuenta a los 16 docentes en la institución así como también la parte administrativa que son 2 tanto: (Directora y Contador).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: Setiembre 2015.