



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS SAN ANDRES SAC, 2016”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Ingeniero de Sistemas

Autores:

Bach. Miguel Ángel Castro Saldaña

Bach. Manuel Huaripata Chilón

Asesor:

Mg. Ing. Oscar Zocón Alva

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por los Bachilleres **Miguel Ángel Castro Saldaña** y **Manuel Huaripata Chilón**, denominada:

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL
CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS SAN ANDRES
SAC, 2016.**

Mg. Oscar Gilberto Zocón Alva
ASESOR

Ing. Cesar Augusto Reyes Gutiérrez
JURADO
PRESIDENTE

Ing. Mylena Karen Vílchez Torres
JURADO

Ing. Jaime Amador Meza Huamán
JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedicamos a nuestras respectivas familias por la paciencia y el apoyo incondicional que tuvieron para con nosotros en el complejo proceso de formación profesional que estamos logrando.

AGRADECIMIENTO

Va nuestro agradecimiento especial a nuestros profesores y amigos, quienes nos han apoyado en este proceso de elaboración de trabajo por competencia profesional, así mismo a la institución que estuvo pendiente de nuestro avance y que hoy vemos reflejado en este documento el cual consideramos será de una importante ayuda y aporte a la comunidad educativa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO 1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS	29
CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN	31
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	34
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	61
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXO N. 01. MISION Y VISIÓN EXISTENTE	64
ANEXO N. 02. MODELO EDUCATIVO PROPUESTO	65
ANEXO N. 03. FICHA DE ENCUESTA DE CLIMA	66
ANEXO N. 04. ENCUESTA CLIMA LABORAL	67
ANEXO N. 05. FICHA TÉCNICA ENCUESTA DE CALIDAD EDUCATIVA	69
ANEXO N. 06. ENCUESTA DE CALIDAD EDUCATIVA	71
ANEXO N. 07. SCREEN SHOT – EXCEL PARA BSC – CONTROL DE GESTIÓN	76
ANEXO N. 08. RESULTADO DE ENCUESTA CLIMA LABORAL	77
ANEXO N. 09. RESULTADO DE ENCUESTA INDICADORES CALIDAD EDUCATIVA	78
ANEXO N. 10. RESULTADO DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n°. 01: INDICADORES	28
Tabla n°. 02: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	30
Tabla n°. 03: ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD	34
Tabla n°. 04: MISIÓN, FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	41
Tabla n°. 05: DEL ESPÍRITU DEL COLEGIO	42
Tabla n°. 06: CIRRICULO	43
Tabla n°. 07: TRABAJO EN AULA – COMUNICACIÓN	44
Tabla n°. 08: TRABAJO EN AULA – MATEMÁTICA	45
Tabla n°. 09: TRABAJO EN AULA – CIENCIA Y AMBIENTE	46
Tabla n°. 10: TRABAJO EN AULA – PERSONAL SOCIAL	47
Tabla n°. 11: PERSONAL – DIRECTIVOS, JERARQUICOS Y DOCENTE	48
Tabla n°. 12: HIGIÉNE Y SEGURIDAD	49
Tabla n°. 13: BALANCED SCORECARD PARA EQUIPO DIRECTIVO	50
Tabla n°. 14: BALANCED SCORECARD PARA EQUIPO DIRECTIVO	51
Tabla n°. 15: BALANCED SCORECARD PARA EQUIPO PEDAGÓGICO	52
Tabla n°. 16: BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE COMUNICACIÓN	53
Tabla n°. 17: BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE MATEMÁTICA	54
Tabla n°. 18: BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE CIENCIA Y AMBIENTE	55
Tabla n°. 19: BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE PERSONAL SOCIAL	56
Tabla n°. 20: BALANCED SCORECARD PARA PERSONAL DIRECTIVO Y JERARQUICO	57
Tabla n°. 21: BALANCED SCORECARD PARA HIGIÉNE Y SEGURIDAD	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n°. 01: REPRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	20
Gráfico n°. 02: EVOLUCIÓN DEL BALANCED SCORECARD	22
Gráfico n°. 03: DIMENSIONES Y CADENA DE CAUSALIDAD	22
Gráfico n°. 04: NIVEL DE CLIMA LABORAL	38
Gráfico n°. 05: MAPA ESTRATEGICO	59
Gráfico n°. 06: RESULTADOS DEL DISEÑO CON INDICADOR DE LÍNEA BASE Y META	60

RESUMEN

La presente investigación propone la implementación de un Balanced Scorecard como herramienta de control de gestión, con un enfoque sistémico e integrando de manera simplificada a la Planificación, Ejecución y Control utilizando indicadores de gestión y mapa estratégico, que permita el logro de los objetivos estratégicos de la empresa de servicios San Andrés SAC, a través de iniciativas enmarcadas en Planes y Proyectos desde una identificación de la realidad problemática partiendo de un contexto general a lo específico, centrado en puntos clave y neurálgicos que necesita mejorar la organización para continuar en el mercado educativo.

El marco teórico resume un conjunto de investigaciones realizadas por otros investigadores con temas parecidos al nuestro, donde se aplicó Balanced Scorecard como herramienta de gestión y en otros como control de gestión el mismo que se aborda en la presente investigación, así mismo como parte del marco teórico se ha logrado identificar las teorías relacionadas a la investigación tales como Tableros de mando y Control de Gestión desde un enfoque netamente teórico que sustenta el trabajo.

En el capítulo correspondiente al planteamiento de la hipótesis y la investigación propiamente, se ha desarrollado el marco metodológico de la investigación científica, orientada al presente trabajo.

En cuanto a los resultados incluye a detalle el proceso de acuerdo a la propuesta de Kaplan y Norton para la implementación de un Balanced Scorecard, al mismo que se ha sumado la cadena de causalidad, para facilitar el seguimiento y toma de decisiones más acertadas para alcanzar la visión empresarial propuesta. Ya que Balanced Scorecard es una herramienta que permite el alineamiento de toda la organización hacia su visión.

Balanced Scorecard como herramienta para el control de gestión facilitará el seguimiento y control a las actividades que se desarrollen en la empresa con indicadores y metas adecuadas para cada una de las iniciativas y éstas a su vez a las dimensiones de la metodología, por lo que se recomienda a los directivos de San Andrés su implementación basada en un modelo de mejora continua ya que de esta manera se logrará la excelencia empresarial que aspira.

ABSTRACT

The current investigation proposes the implementation of the Balanced Scorecard as a tool to control administration with a systematic focus and simplified means of Pacification, Execution and Control that permits achieving strategic objectives of the company San Andrés SAC. The method will be to use plans and projects from to identify problems, move from a general to specific context, and concentrate on key and vital points necessary to improve the organization to continue in the educational market.

The theoretical framework will summarize a combination of investigations realized by other researchers with themes similar to our own, where the Balanced Scorecard was applied as a management tool and in others as management control. The same applies to the current investigation as part of the theoretical framework has achieved theories related to the investigation such as Control Tables and Management Control from a purely theoretical focus that support the work.

The section corresponding to the planning of the hypothesis and proper investigation has been developed with a scientific method oriented at this present work.

In terms of the process, according to the proposal of Kaplan and Norton for the implementation of a Balanced Scorecard, I have summarized the workflow to facilitate making decisions to achieve the business vision. This considering that Balanced Score card is a tool that permits the organization to be in alignment with its vision.

The conclusions and recommendations that are achieved by using Balanced Scorecard as a management control tool facilitate the monitoring and control the activities and goals appropriate for each of the initiatives. In turn, the dimensions of the methodology, that I will recommend to the board of San Andrés, the implantation based on continual improvement and by this method, achieve the level of excellence that the company aspires to.

CAPÍTULO 1.

REALIDAD PROBLEMÁTICA.

La ingeniería de sistemas, tiene una particularidad en comparación a las otras ingenierías y áreas del saber humano, ya que posee un pensamiento sistémico como enfoque para abordar cualquier tipo de problema o necesidad, logrando proponer soluciones más completas y concretas a la vez, en algunos casos apoyado de las tecnologías de la información facilita la automatización de los principales procesos en las organizaciones. (Senge, 1990)

La era industrial dio pase a las tecnologías de la información y comunicaciones, trayendo para el mundo nuevas necesidades en la forma de cómo se gestionaban las organizaciones, principalmente la administración de los recursos disponibles para el cumplimiento de sus objetivos y metas; los grandes gurús del conocimiento de la gestión empresarial empezaron a acuñar términos, conceptos, metodologías, herramientas y otras orientadas a conseguir el mejor desempeño de los trabajadores y máquinas, consecuentemente el mejor desempeño integral en la empresa, es así que, quienes mejor implementan los modelos de gestión resultaba ser las empresas que se mantenían en el mercado; de las múltiples herramientas aparecidas es que nace el Balanced Scorecard como una herramienta que ayuda ejecutar “cabalmente” lo que se planifica. (Short, 2009)

La modernidad trajo la necesidad de todo tipo de servicios y productos conexos a la producción de las empresas, que en el tiempo crecieron logrando acuerdos que han permitido formar consorcios, grupos y finalmente hasta bloques económicos conformados por países quienes compiten intercontinentalmente en un gran espacio que es el mundo sin fronteras a través de “alianzas comerciales”, dichas “agrupaciones” lo que están buscando siempre es como ser más competitivos frente a los demás, en sus servicios y productos que se producen y comercializan para el mundo; en la búsqueda de esa mejora competitiva lo que deben hacer es tener al personal lo más capacitado posible, ya que hoy en día las empresas o bloques económicos, todas en el mundo pueden tener las mismas y mejores máquinas, la misma y mejor infraestructura, los mismos y mejores insumos, materiales y herramientas, los mismos procesos estandarizados, pero lo único realmente diferenciador serán las personas con sus “competencias”, refiriéndonos a sus conocimientos, habilidades y actitudes. Es así que actualmente el mundo se mide por quienes son más o menos competitivos, lográndose separar entre los “desarrollados” y los “no desarrollados”, primer

mundo o tercer mundo; lo que marca la diferencia entre unos y otros es la competitividad, relacionada a la calidad de vida de las personas.

Esa competitividad está directamente relacionada a la calidad de las personas que forman parte de la sociedad y por supuesto la calidad de la mano de obra es la principal diferenciadora, y esa calidad de las personas depende directamente de la calidad en la formación que reciben, dependiendo directamente desde la educación infantil de los primeros años, donde empiezan a desarrollar habilidades y actitudes básicas como formar su carácter, voluntad, seguridad, confianza, autonomía, entre otros; hasta la educación superior universitaria donde deben desarrollar conocimientos, habilidades, herramientas suficientes para laborar en las empresas, independientemente si fuese de autoempleo o empleo dependiente, deben egresar profesionales altamente competitivos, capaces de hacer las cosas mejor que otros; entendiéndose que la calidad de las personas son las que hacen que las empresas sean o no de calidad, porque son las personas las que hacen a las organizaciones. (Porter, 1991)

Por lo tanto, introduciéndonos al tema, si desde la educación básica no se forma lo suficientemente “bien” a los estudiantes, futuros “trabajadores” no tendremos empresas competitivas, regiones competitivas, países competitivos, ni bloques económicos competitivos.

El principal problema que existe en las organizaciones educativas es que no existe una secuencia real entre los procesos de planificación administrativa y su ejecución, esto debido a varios factores relacionado a la “coherencia”, una cosa es lo que se dice y otra cosa es lo que se hace, ocurre lo mismo en las instituciones educativas, una cosa es lo que se planifica y otra cosa es lo que se hace, la razón principal es que quienes dirigen las instituciones educativas generalmente son profesores que tienen mayor conocimiento y experiencia, pero no cuentan con las competencias suficientes para la gestión administrativa, tampoco institucional ya que no han sido preparados para ello.

Es así que se ciñen en un plan de actividades que el Ministerio de Educación manda para las diferentes actividades que deben desarrollarse a lo largo del año, y que no siempre están previstas ni alineadas a los instrumentos de gestión de la Institución Educativa, esto conlleva a actividades mal desarrolladas, ya que no cuentan con la capacidad en conocimientos y los recursos suficientes, que finalmente terminan en sobrecostos y trasladando estos a los padres de familia de manera no planificada entre otras actividades que terminan en malos resultados por la carencia de dichos recursos. Peor aún ocurre que dichas actividades no tienen vínculo alguno con el desarrollo curricular ni con el aprendizaje de los estudiantes ya que debería estar integrado y articulado con todas las oportunidades de aprendizaje.

Además, el proceso de planificación en una institución educativa no es una tarea sencilla, ya que el corazón del negocio es la formación de personas, que serán el futuro de las naciones, estudiantes que tienen padres de familia, y son sus hijos lo más preciado que las familias tienen, por tanto su involucramiento debe ser de un nivel muy alto, no ocurriendo así con algunos de ellos y en otros casos que los que se involucran quieren decir a los profesores como hay que enseñar a sus hijos, haciendo de todo ello un proceso más complejo y diversificado para planificar, (MINEDU, 2006).

La investigación muestra que la planificación de actividades durante un año escolar no es una tarea sencilla. A pesar que el énfasis en actividades sea hacia el área pedagógica, deben tenerse presente ciertos aspectos. A veces, la concentración de actividades en determinados periodos de tiempo, la falta de una adecuada distribución de responsabilidades, la participación de unos pocos en la ejecución de las mismas y el no respeto a los cronogramas establecidos hacen que se cuestione si las formas de planificación responden a la misión y visión de la institución. Puesto que como lo afirman expertos en planificación todos los esfuerzos en toda la organización deben estar dirigidos hacia un mismo objetivo.

Es así que debido a lo complejo y diversificado de la planificación en una institución educativa es que se propone la implementación de una herramienta llamada Balanced Scorecard que permita alinear todos sus procesos hacia el logro de la misión y visión, de una manera articulada a los objetivos, a las personas, a los procesos y todas sus actividades académicas y no académicas que en ella se desarrollan.

Actualmente la empresa no cuenta con un diseño organizacional definido, y lo que existe se encuentra en el Proyecto Educativo Institucional el cual no es conocido por el personal que labora en la empresa, por ejemplo, carece de una declaración de identidad tales como la misión, visión y valores que inspiren y orienten el desarrollo de la empresa. Ver Anexo n°. 01: MISIÓN Y VISIÓN EXISTENTES

Su estructura organizacional no se encuentra definida, ya que no cuenta con un organigrama que sea conocido, sin embargo, existen algunos puestos definidos por nombre tales como Dirección, Coordinación Académica y Administración, entendiéndose que cada sección (aula) tiene un docente asignado para el desarrollo académico.

En cuanto a sus procesos no se encuentran identificados, cada una de las personas que laboran en la empresa se les asignó un puesto se les dio algunas precisiones verbales de sus funciones y es así como desarrollan sus actividades en el día a día, esto genera que a

veces se encuentra duplicidad de funciones o personas que se están preguntando qué hacer frente a uno u otro caso, por tanto, hay que tomar las decisiones a medida que problemas o necesidades se presentan en el día a día.

Carece de una planificación adecuada en cuanto a su personal, procesos, equipamiento, infraestructura, finanzas, crecimiento y desarrollo de un modelo educativo adecuado que permita lograr posicionarse en Cajamarca como una empresa de servicios educativos de calidad. Algunas aulas carecen de la iluminación adecuada para desarrollar efectivamente el proceso enseñanza aprendizaje, las aulas no cuentan con el tamaño reglamentario de acuerdo al aforo requerido por ley, los profesores no han recibido una actualización profesional para ejercer su labor, además no se cuenta con un proceso de selección que permita contratar a los mejores profesionales que respalden la calidad educativa que se ofrece; existe personal directivo carente de buenos modales para comunicarse con el personal.

a) Formulación del problema y su Justificación.

¿La implementación de un Balanced Scorecard mejorará el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC?

b) Justificación

Académica, La necesidad de mejorar y fortalecer los conocimientos académicos en cuanto a herramientas que permitan un mejor desempeño laboral en la gestión de empresas por parte de los investigadores se transforma en una motivación de estudio.

Técnica, la empresa de servicios San Andrés SAC requiere de una herramienta de seguimiento y control a las actividades de gestión directiva y empresarial, que permita conducir satisfactoriamente la Dirección hacia su visión empresarial. Los resultados de la presente investigación permitirán proponer la implementación de un Balanced Scorecard, para el control de gestión, con el cual se pretende mejorar la gestión empresarial y educativa de la Empresa de servicios San Andrés SAC, de Cajamarca, referido a la planificación, ejecución y control para mejorar su percepción de calidad educativa, así como incrementar su rentabilidad.

Económica, al lograr un mejor desempeño en el rendimiento de los estudiantes, también repercutirá en la mejora de la rentabilidad económica de la Empresa de servicios San Andrés SAC.

Social, Implementada la propuesta “Balanced Scorecard para el control de gestión” contribuirá a la mejora del desempeño de las personas, consecuentemente la mejora de la percepción de calidad educativa, satisfacción de los padres de familia, consecuentemente el incremento de la rentabilidad.

c) **Objetivo General y Específico**

Proponer la implementación de un Balanced Scorecard para mejorar el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC, 2016

- Determinar el nivel del clima laboral como indicador básico de lo que se vive en la empresa de servicios San Andrés SAC.
- Recoger, organizar y clasificar la información elemental, básica y necesaria para la elaboración de la propuesta, identificado la identidad empresarial, objetivos estratégicos, y sus respectivos indicadores.
- Elaborar el Mapa Estratégico para la empresa de servicios San Andrés SAC.
- Diseñar la matriz de Indicadores para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en una hoja electrónica de cálculo

CAPITULO 2.

MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

(Hidalgo, Martinez, & Terán, 2008), en su tesis. - Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos de la facultad de Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador) en su investigación realizada destacan el uso del enfoque estratégico para el logro de sus objetivos según la definición del negocio que están analizando. La aplicación de este buen complemento del enfoque estratégico nos introduce al Análisis FODA. Cuyas tablas implementadas van dilucidando aquellos aspectos necesarios para la elaboración de un mejor plan estratégico y operativo, mencionan también el uso del Análisis del mercado y la competencia, Stakeholders y sus mapeos cuyos datos han moldeando la estrategia final a implementar en su trabajo de investigación. Se concluye de estos aspectos del enfoque estratégico y su implementación adecuada en el desarrollo de un plan que deberá ser trasladados y medido con la ayuda del BSC herramienta de buen complemento para cualquier plan estratégico a implementar.

(Cifuentes, 2010) en su tesis. - Modelo de Gestión Balanced Scorecard Aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, en su investigación referente al marco teórico hace de conocimiento que las instituciones educativas deben de adaptarse a los cambios permanentemente y así mismo a todo proceso de modernización educativa que le permita mantenerse a la vanguardia de las necesidades educativas. Y estas mismas instituciones educativas están sujetas a enfrentar desafíos como la competencia, limitación de recursos, comportamiento ético etc., además del apoyo de habilidades interpersonales tales como un buen liderazgo, objetividad, pensamiento analítico en los ejecutivos se puede llevar a cabo. También se destaca la importancia de la Misión y Visión entregándoles el sentido de importancia requerido.

Con respecto al uso del BSC en Instituciones Educativas es poco lo que se tiene documentado a diferencia del sector empresarial, por lo tanto, la adopción de este modelo de gestión en el sector educación ayudará a la gestión de cada organización educativa que la implemente y así mismo apoyando la mejora continua.

El hecho de no contar con mayor implementación en instituciones educativas del BSC denota en algunos casos la falta de conocimiento o comprensión en su implementación.

Como parte de la investigación en el trabajo de tesis de (Cifuentes, 2010), se cita a la Dra. BEARD, D., (pp 26-43), quien indica que el proceso de creación del BSC proporciona la oportunidad para identificar lo que realmente les importa a los clientes y los stakeholders por qué existe la institución lo que es importante para ella, y lo que la institución quiere ser. “Si no se puede medir, no se puede gestionar. Si no podemos gestionar no se puede lograr”. Beard, D. hace referencia al BSC como un conjunto de medidas claves de rendimiento, incluidas las medidas financieras y no financieras, que comprenden el rendimiento actual y los conductores de los resultados futuros.

Luego de ello se debe de implementar adecuadamente el BSC según su metodología y empezar a esbozar los resultados que nos muestre. Es así como el BSC debe de contar la historia de la estrategia de la institución.

Finalmente, el BSC como un sistema de gestión estratégica, debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control y cuyos procesos de gestión decisivos son:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos
3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y la formación estratégica y las perspectivas del BSC.

En consecuencia, el respaldo metodológico que proporciona esta tesis de (Cifuentes, 2010), al trabajo de Propuesta de Diseño de un Balanced Scorecard para el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC.es de mucha importancia y valor para el desarrollo de la tesis.

Así mismo ubicamos en la tesis de (Cifuentes, 2010), a La Teoría General de Sistemas, como cuerpo básico de conocimiento, el cual establece tres áreas en la conformación del enfoque sistémico: 1) el pensamiento sistémico; 2) el análisis de sistemas; y 3) la administración sistémica, a partir de las cuales puede intentarse una sistematización que permita orientar en las complejidades del tema.

El pensamiento sistémico es una “forma de pensamiento” sobre los distintos fenómenos que permite un tratamiento lógico de los problemas complejos, considerados como un conjunto, así como la interrelación de sus componentes, y ha demostrado su utilidad a través de su aplicación en contextos muy diferentes.

El análisis de sistemas orienta hacia la utilización de distintos métodos y técnicas para la identificación de problemas, el diseño y evaluación de soluciones alternativas y la toma de decisiones en situaciones distintas.

La administración sistémica permite el desarrollo de vías adecuadas para la coordinación de los programas a fin de alcanzar los objetivos establecidos. Involucra el reconocimiento del proceso básico de una organización, un proyecto o una función; de los insumos necesarios, de su elaboración o transformación y de su producto, identificando los flujos de materiales, energía e información, así como las interrelaciones con los subsistemas y los supra-sistemas vinculados a ella.

Esta posibilidad de orientación resulta de gran importancia dada la extensa gama de sectores y disciplinas atinentes al tema y las dificultades para la comprensión por parte de los profesionales que tienen responsabilidades en el sector, pero carecen de conocimientos especiales en "sistemología". Por otra parte, permite a estos profesionales concentrar su atención en aquellos niveles que son de interés específico para el desarrollo de sus actividades, tomando del esquema las áreas, los conceptos o las técnicas útiles para el cumplimiento de estas responsabilidades o bien las conceptualizaciones teóricas o la aplicación de técnicas específicas.

Esta herramienta nos sirve para diagnosticar a la organización y poder analizar su dinámica interna, que permite ver a la Organización como un todo, ver cómo se relacionan las partes de ella y su contacto con el medio externo.

Un sistema es un conjunto de partes y objetos que interactúan y forman un todo organizado y unitario, para alcanzar un conjunto de objetivos específicos. Su resultado es mayor que el obtenido si funcionaran de manera independiente y posee propiedades que no se encuentran al observar los componentes de manera aislada.

Dentro de los sistemas se encuentran los llamados subsistemas; que funcionan como un conjunto de partes que se encuentran estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor y que posee sus propias características.

En conclusión, la tesis de (Cifuentes, 2010); "Modelo de Gestión Balanced Scorecard Aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile", nos brinda un importante aporte metodológico además del conocimiento que se tiene de la poca aplicación del BSC en instituciones educativas lo cual refuerza nuestro esfuerzo por aplicar la metodología en este nuevo trabajo de tesis.

También y en no menos importancia de lo debido está el importante apoyo conceptual que brinda la teoría general de sistemas cuyo enfoque del desarrollo sistémico, conforman los pilares para la consecución de este trabajo a realizar.

b) Bases Teóricas

(Norton & Kaplan, 1996), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

(Peter & Robert, 1992) en su Libro El Balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño, de Harvard Business Review, en toda organización moderna ya sea con o sin fines de Lucro, la aplicación de mediciones por parte de la administración llámese gerencia estratégica o aquella que dirige y toman las decisiones de dicha empresa o institución pública o privada, deberá requerir el uso de una metodología o herramienta de gestión que le permita mantener un control adecuado de todas sus acciones operativas y estratégicas que desarrolle para el bien de la empresa. Como parte de este prólogo el Balanced Scorecard al ser utilizado en las empresas monitorea los aspectos importantes en la estrategia de una empresa en tal sentido el BSC permite a todo ejecutivo mirar la empresa desde cuatro perspectivas entregando respuestas a cuatro preguntas básicas que forman parte de la metodología BSC, estos son:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna de la empresa)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando Valor? (perspectiva innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera)

Analistas indican que los indicadores de perspectiva financiera son poco relevantes ya que sería la consecución de hacer bien las cosas operativas para que esta se muestre acorde con el análisis; sin embargo, los autores expresan que no se puede tener dichos aspectos aislados y que todos forman parte de la estrategia que la empresa contempla. Existe el antecedente de haber sido implementado en varias empresas que utilizaron el BSC porque ha demostrado que resuelve varias necesidades ejecutivas apreciando los resultados de una manera más objetiva, al considerar todas las mediciones en su conjunto.

Finalmente, para los autores (Peter & Robert, 1992), el BSC pone como prioridad la estrategia y la visión que la empresa determina, no el control. Haciendo que las organizaciones se conviertan en organizaciones de Calidad.

Es así que el BSC puede traducir la estrategia de la empresa en objetivos medibles y específicos, para poder brindar un resultado óptimo. Permitiendo a los ejecutivos saber que se debe esperar; el BSC tiene una perspectiva de vanguardia que permite a las organizaciones ir siempre adelante, es por ello que hacemos mención del uso del aspecto teórico a esta tesis el cual servirá a nuestro propósito de respaldar el desarrollo del trabajo con el uso del BSC.

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado hacia el logro de los objetivos estratégicos y que estos a su vez contribuyan a alcanzar su visión, y que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Perspectiva procesos internos.

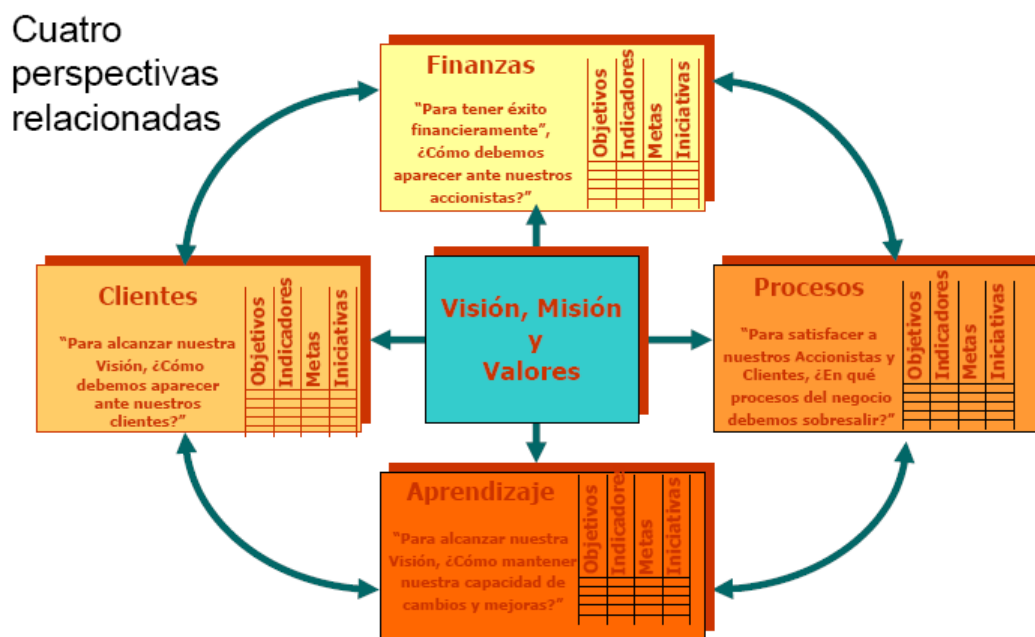
Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas

y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

GRAFICO n°. 01: REPRESENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD



(Javier, 2011)

(TiedCOMM, 2015), el antecedente más relevante del Balanced Scorecard, es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzará a extenderse.

(TiedCOMM, 2015), de aplicación del uso del Balanced Scorecard, son las empresas General Electric y Citibank, aquí se indica que estas empresas fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio",

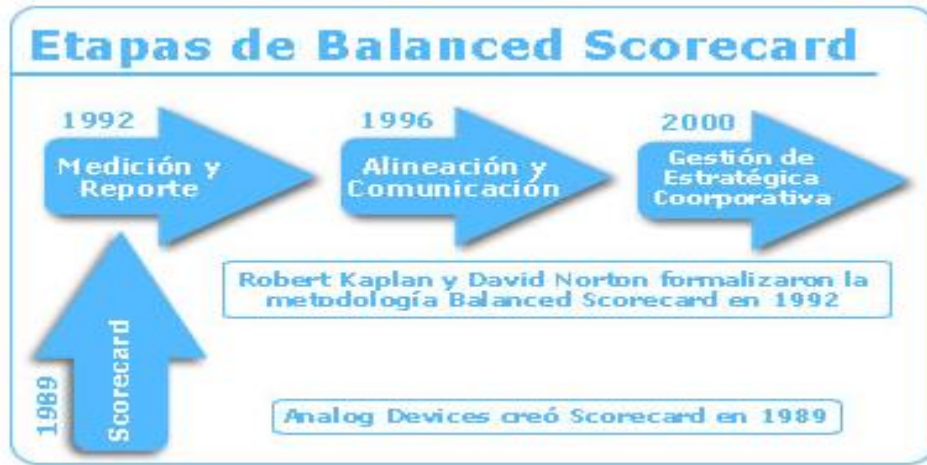
para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

Según (TiedCOMM, 2015) para la implementación del Balanced Scorecard hay que seguir los siguientes pasos. Primero en el **BSC** es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenden los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Segundo una vez construido, los directivos pueden utilizar este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

(Norton & Kaplan, 2000), notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, siendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (Peter & Robert, 1992), posteriormente el concepto se amplió para utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (Norton & Kaplan, 1996), mientras que, a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

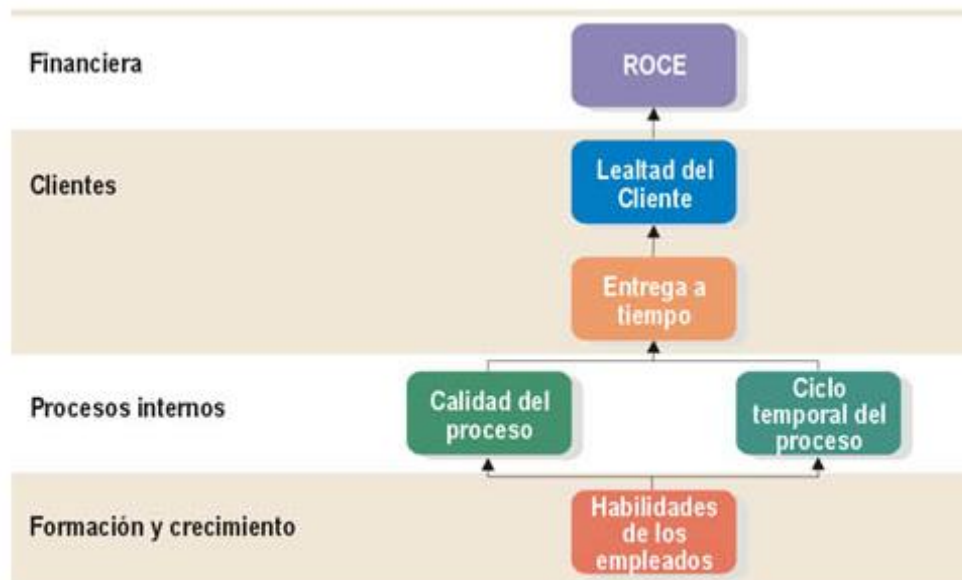
GRAFICO n°. 02 – EVOLUCIÓN DE BALANCED SCORECARD



(Mancinas & Flores, 2012)

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, como se observa en el Gráfico n°. 01. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

Gráfico n°. 03: DIMENSIONES Y CADENA DE CAUSALIDAD



Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Fuente: (TiedCOMM, 2015)

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los procesos externos relacionados con accionistas y clientes, y los procesos internos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos principalmente económicos pasados e indicadores que impulsan la acción futura como capacitación, innovación, aprendizaje, etc.

El **BSC** permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el **BSC** puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Finalmente, (TiedCOMM, 2015), resume el uso del Balanced Scorecard (BSC) y su uso en la actualidad como una de las herramientas de gestión más utilizadas en empresas multinacionales dentro y una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Que ha aportado en la gestión profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global e interconectada.

c) Definiciones de términos Básicos

(D'Alessio, 2008), Como parte de la Planificación Estratégica, el autor nos indica dentro de la primera etapa del proceso estratégico, denominado formulación o planeamiento, la misma que debe iniciarse con los enunciados de la visión, misión, los valores, y el código de ética que normará el accionar de la organización.

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, mientras que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada; por lo tanto, tenemos:

MISIÓN.

Consiste en definir un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la Organización, donde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo hará para cumplir dicho propósito.

VISIÓN.

Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica.

¿Cuál es nuestro negocio?, Ambos tienen que ser simples, concisas, claras y sólidas en contenido, generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización, y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización.

En cuanto a los valores, estos son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas. Estos se afirman en el código de ética, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, las conductas deseadas y las conductas indeseadas, así como los deberes y derechos.

EL contexto de una economía global significativamente competitiva expone a las organizaciones a muchas situaciones que requieren de juicios éticos y con frecuencia, las respuestas no son fáciles, de ahí la necesidad de conocer y promover la importancia de institucionalizar los valores y el código de ética en el desarrollo de los negocios.

Esta parte del planeamiento se sustenta en la observación y el análisis de las oportunidades y amenazas que se generan por la influencia del entorno; de los competidores y de los factores clave para tener éxito en el sector que se aplique.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE (FODA).

Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos y estrategias futuras estén acordes al entorno.

PRINCIPIOS.

La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarcan de una manera ética y responsable con el entorno

TEMAS ESTRATÉGICOS.

Los temas estratégicos son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Para definir los temas estratégicos se deben confrontar las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas.

La elección de estrategias externas e internas constituye la parte más importante, y se soporta en la intuición estratégica, ya que no existen reglas, sino matrices que ayudan y exigen al gerente o gerentes el uso de sus propias características creativas, inspiradoras, intuitivas y de presentimientos.

Y del análisis de la situación interna de la organización al determinar sus fortalezas y debilidades; de los objetivos a largo plazo y determinar con la identificación y selección de las estrategias específicas que aseguren al implementarse, la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para alcanzar la visión trazada.

Finalmente, los aporte y conceptos esbozados por (D'Alessio, 2008), proporcionan importante conocimiento para el desarrollo del trabajo de tesis a realizar, el cual formará parte del insumo que se ha de usar en la metodología del BSC, orientado a la Institución Educativa a analizar.

INDICADORES DE GESTIÓN

En consideración para (IBM, 2010), Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización y es uno de los factores determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con éxito; implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar". El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

INDICADORES DE GESTIÓN

Para (Silva, 2010), los beneficios que puede generar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, esta:

Satisfacción del Cliente. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión de manera que el personal se dirija en dicho sentido.

Monitoreo del proceso. El mejoramiento continuo solo es posible si se practica un seguimiento detallado a cada una de las actividades del proceso.

Benchmarking. Mediante el Benchmarking se puede evaluar los procesos, los productos, las actividades y compararlos con los de otra empresa con la finalidad de mejorar su proceso traspasando fronteras y conociendo el entorno.

Gerencia del Cambio. Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando de manera adecuada.

METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES

Como parte de la metodología (Silva, 2010), indica como primera medida se establecerán algunos conceptos básicos de los indicadores de Gestión con la finalidad de determinar la importancia de cada uno de ellos mediante un caso de aplicación en la definición de su comportamiento y relevancia dentro de un proceso de seguimiento y medición del desempeño. Uno de los objetivos principales de los indicadores de gestión consiste en establecer un sistema de instrumentos que permitan en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y otras entidades de igual forma definir parámetros que permitan que el diseño de los objetivos, los planes y las metas sean en condición y tiempo real para controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa. También crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales y de aplicación inmediata. Deben existir algunas consideraciones antes de realizar la implementación de los indicadores en el estudio de seguimiento y medición de desempeño en una compañía tal como lo son:

Lo que no se puede medir, no se puede controlar. Lo que no se pueda medir no existe. Los indicadores son un medio y no un fin.

En cada una de las posibles mediciones existen algunos paradigmas de orden aleatorio que de cierta forma intervienen en el estudio de los indicadores de gestión, el hecho de que la

medición precede al castigo infiere que el tiempo de medición es casi nulo, lo que dificultará de manera concreta el proceso de medición sin tener en cuenta que existen algunas cosas que no son tan sencillas de medir, o algunas que por otro lado suelen ser más costosas medirlas que hacerlas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

(Silva, 2010), sostiene que los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo, las cuales pueden ser:

- **Simplicidad.** Se puede entender como la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Validez en el tiempo.** Puede definirse como la propiedad de ser permanente en un periodo deseado.
- **Adecuación.** Corresponde a la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Utilidad.** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Participación de los usuarios.** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionarles los recursos y formación necesarios para su ejecución.
- **Oportunidad.** Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

FÓRMULA

(Silva, 2010), en su artículo nos muestra la fórmula de indicador de gestión, de la siguiente forma:

Indicador: Resultado de la medición / Meta establecida por la variable X 100 =

Para aplicar la relación de la fórmula anterior con cada uno de los factores clasificados de acuerdo al tipo de indicador, se debe definir como primera medida los recursos de la empresa, los indicadores de eficiencia. Como segunda medida, los atributos de medida o servicio, Indicadores de Eficacia. Para ello, se establecerá el servicio educativo que se preste o la razón social del servicio, (seguridad, mantenimiento de instalaciones, limpieza, etc.).

SELECCIÓN DE INDICADORES

Es importante explicar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla n°. 01 - INDICADORES

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPÓSITO
Planeación Estratégica	Desempeño Global de la Organización.	Largo Plazo (anuales)	Alcances de la visión y misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales.	Corto o mediano plazo(mensual ,semestral)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (semanal, diario, horas)	Alineamiento del desempeño de los empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Fuente: (Silva, 2010), Teoría de Indicadores de Gestión y su Aplicación Práctica.

Algunos de los indicadores que son monitoreados en una empresa son circunstanciales, así su utilidad es limitada a un momento específico, debido a que apoyan la solución definitiva de algún problema o proyecto de la organización, tienen un inicio y un fin bien establecidos. Sostiene (Silva, 2010).

Se concluye que, durante el desarrollo del trabajo de tesis, se estará haciendo uso de los diversos tipos de indicadores que el marco teórico nos proporciona y que venimos explicando de manera didáctica para el mejor entendimiento del mismo y cuyo valor y aporte se verá reflejado en los resultados de la aplicación de los indicadores en el proceso de control de gestión y su uso en el BSC de la empresa de servicios San Andrés SAC.

CAPITULO 3.

HIPÓTESIS

a) Formulación de la hipótesis.

La implementación de un Balanced Scorecard, mejorará el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC.

b) Variables

Variable Independiente:

Implementación de Balanced Scorecard

Variable Dependiente:

Control de Gestión en San Andrés SAC.

c) Operacionalización de las Variables

d) Tabla n°. 02 – OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS SAN ANDRÉS SAC, 2016									
TITULO									
PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
¿La implementación de un Balanced Scorecard mejorará el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC?	La implementación de un Balanced Scorecard mejorará el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC.	Proponer la implementación de un Balanced Scorecard para mejorar el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC, 2016	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel del clima laboral como indicador básico de lo que se vive en empresa de servicios San Andrés SAC. Recoger, organizar y clasificar la información elemental, básica y necesaria para la elaboración de la propuesta, identificado la identidad empresarial, objetivos estratégicos, y sus respectivos indicadores. Elaborar el Mapa Estratégico para la empresa de servicios San Andrés SAC. Diseñar la matriz de Indicadores para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard en una hoja electrónica de cálculo 	<p>TIPO DE INVESTIGACION: Aplicada</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Correlacional</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Experimental</p> <p>MATERIAL DE ESTUDIO Unidad de Análisis: Constituido por el personal Docente de la Empresa de servicios San Andrés SAC.</p> <p>Población: Constituido por 45 personas que laboran en la Empresa de servicios San Andrés SAC.</p> <p>Muestra: Constituido por el personal docente (40) de los tres niveles educativos.</p>	V1. Independiente Implementación de un Balanced Scorecard	Es el proceso de implementar una herramienta (BSC) que permita enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a partir de indicadores. (línea base y situación futura deseada)	Balanced Scorecard operacionalmente es la herramienta que permite administrativamente alinear a toda la organización hacia la consecución de la visión de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.	Balanced Scorecard se estructura con indicadores cuantitativos	Modelo del negocio – Modelo educativo Determinar la identidad Comprometer a la alta dirección Diagnóstico y mediciones Elaborar el Balanced Scorecard para el equipo directivo Elaborar el Mapa Estratégico I=(resultado de la medición/meta)*100
					V2. Dependiente Control de Gestión en San Andrés SAC	Es el conjunto de acciones que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos y el logro de la visión empresarial.	Es el proceso que asegura el cumplimiento de los objetivos desde lo planificado y lo que se ejecuta. Su operación ocurre transversalmente a la Gestión Empresarial (Planificación, Ejecución y Control) (antes, durante y después)	El control se medirá con indicadores cualitativos y cuantitativos (semaforización)	<ul style="list-style-type: none"> a. misión, filosofía y objetivos b. el espíritu del colegio c. Currículum d. trabajo en aula - comunicación e. trabajo en aula - matemática f. trabajo en aula - ciencia y ambiente g. trabajo en aula - personal social h. personal (directivo/ jerárquico y docente) i. higiene y seguridad

Fuente: Elaboración propia, en base a los criterios propuesto por UPN para elaborar dicho instrumento

CAPITULO 4.

INVESTIGACIÓN

a) Tipo, nivel, diseño y método de investigación

Tipo de Investigación

Aplicada, en razón de que, se desarrollará e implementará un Balanced Scorecard para mejorar el Control de la Gestión en la Empresa de servicios San Andrés SAC de Cajamarca.

Nivel de Investigación

Correlacional, debido a que, existe relación la Implementación del Balanced Scorecard y el control de gestión; siendo estas las variables independiente y dependiente.

Diseño de Investigación

Se empleará un diseño Experimental, ya que se realizará un pre-test para ver la situación actual y luego un post-test para medir los cambios, de haber implementado el sistema de información; para contrastar la hipótesis. Dentro del experimental utilizaremos el pre-experimental

b) Técnicas

Para recolectar datos.

- **Observar.** Técnica imprescindible para entrar en contacto con la realidad problemática y levantar información básica que ayude a estructurar la investigación.
- **Entrevista.** Para realizar el levantamiento de información específica en los actores de la comunidad educativa.
- **Encuesta de clima laboral.** El clima laboral es un indicador clave para determinar la situación de la empresa, se usará la encuesta estandarizada de la autora Sonia Palma que mide cinco dimensiones: Realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y comunicaciones laborales.
- **Encuesta de Calidad Educativa.** La calidad de la educación que se ofrece es un indicador indispensable para cualquier institución educativa con la finalidad de determinar el nivel de la educación que se ofrece y esta es altamente valorada por los padres de familia. Se usarán los formatos de LAHC como herramienta probada que se

aplica en colegios de calidad en el mundo y tiene las siguientes dimensiones: Misión, filosofía y objetivos, El espíritu del colegio, Curriculum, Trabajo en aula, Personal, Higiene y seguridad

Población.

La población de estudio es el total de personal que labora en la empresa de servicios San Andrés SAC. Total, de la población 45 personas

Muestra

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

CONSIDERANDO LOS PARÁMETROS

Tamaño de la Población (N)	45
Nivel de Confianza (Z) (1)	1.96
Probabilidad de Éxito (P)	0.9
Probabilidad de Fracaso (Q)	0.1
Precisión (D)	0.07

(1) Si:	Z	
Confianza el	99%	2.32
Confianza el	97.5%	1.96
Confianza el	95%	1.65
Confianza el	90%	1.28

N = 17

Muestra Óptima = 17

Análisis de datos:

- Para el análisis de datos se elaborará una base de datos en Excel, en la cual se aplicará fórmulas estadísticas.

Tipo de análisis:

Se realizará un análisis descriptivo.

Presentación de datos:

Se utilizarán gráficos y tablas de datos para la presentación.

c) Procedimientos

Determinar el tema a desarrollar y establecer el título del trabajo de investigación; recopilar material bibliográfico referente Balanced Scorecard, experiencias de implementación, además de teorías y conceptos relacionados; entrevista a especialistas en gerencia estratégica educativa; análisis y procesamiento de la información para elaborar informes preliminares; elaboración de Balanced Scorecard para su implementación enfocada en la Gerencia Estratégica Educativa; elaboración del informe preliminar de tesis y envío al asesor para su revisión correspondiente; Presentación final del proyecto de tesis.

CAPITULO 5.

RESULTADOS

El procedimiento seguido está basado en el método propuesto por Kaplan y Norton

**Tabla n°. 03 – ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED
SCORECARD**

Etapa	Entregable	Descripción
1	Modelo del negocio – Modelo educativo	Se identificó y definió el Modelo del Negocio. Anexo: n°. 01
2	Determinar la identidad	Se definió la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, a partir de la identificación de las competencias clave de la organización. Anexo: n°. 02
3	Comprometer a la alta dirección	Una vez definida la Visión, Misión, objetivos estratégicos, se buscó el apoyo de los directivos para alcanzar tales objetivos.
4	Diagnóstico y mediciones	Se precisó la fórmula de cálculo para cada indicador y se propuso las metas a cumplir de manera anual. Tablas n°. 04 hasta la Tabla n°. 12
5	Elaborar el Balanced Scorecard para el equipo directivo	Se establecieron los indicadores generales que miden la actuación de la estrategia general de la empresa a partir de las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton. Tablas n°. 13 hasta la Tabla n°. 21
6	Elaborar el Mapa Estratégico	Se elaboró el Mapa Estratégico reflejando las dimensiones del Balanced Scorecard y las iniciativas para generar el encadenamiento vertical con el principio de Causa Efecto. Gráfico n°. 05

Fuente: Elaboración propia

5.1 MODELO EDUCATIVO

Ofrecer un modelo educativo innovador desde los tres, hasta los dieciocho años, que integrará el crecimiento educativo y psicosocial de su hijo desarrollando desde su autonomía hasta su plan de vida, preparándolo para el futuro; modelo que aprovecha al máximo las fortalezas y oportunidades de los estudiantes a través de las inteligencias múltiples, desarrollando y potenciando sus capacidades, habilidades y fortaleciendo los valores de la familia.

Nuestro modelo educativo reúne lo mejor de una educación internacional que prepara ciudadanos para el mundo, con una auténtica identidad nacional y amor a la patria, a través de las mejores prácticas que la educación internacional ofrece, con estrategias lúdico vivenciales, orientados a un contacto con la vida real que trasciende las aulas donde el aprendizaje realmente se hace significativo, con métodos de aprendizaje cooperativo, usando tecnologías de la información, comunicaciones y conocimiento, buscando formar niños más felices, seres humanos con arraigados valores de respeto, responsabilidad, disciplina y servicio, para lo cual en el proceso formativo integramos y capacitamos a las familias como principales responsables de la formación de sus hijos, para lograr una buena salud psicológica integral.

Nuestra meta es que sus hijos logren desarrollar sus potencialidades a través de los idiomas castellano, inglés y francés, como medios de interacción global, reforzado mediante viajes de intercambio internacional para desarrollar y entender mejor la interculturalidad en contacto directo con familias de ciudadanos del mundo con hijos de sus mismas edades y principios.

Además de las actividades académicas nuestros estudiantes desarrollan múltiples actividades socioemocionales, a través de caminatas, campamentos, talleres de emprendedurismo y liderazgo juvenil, asimismo actividades de servicio como medio humanizador y transformador de seres humanos, actividades deportivas, científicas, culturales, tecnológicas, artísticas y un adecuado soporte profesional de nuestro departamento psicopedagógico para lograr una atención a la diversidad, basado en un programa de tutoría integral y transversal a todas las edades de sus hijos.

En el **Anexo n°. 02: MODELO EDUCATIVO PROPUESTO**, se adjunta una gráfica conteniendo el modelo educativo propuesto en base a la identidad de la empresa de servicios San Andrés SAC.

5.2. DETERMINAR LA IDENTIDAD.

5.2.1. Misión

Somos una Institución Educativa que desarrolla el aprendizaje lúdico vivencial en la formación integral, en búsqueda de la felicidad de nuestros estudiantes, considerando como pilares la formación de seres humanos, bilingües, seguros, conciencia ciudadana y visión internacional.

5.2.2. Visión

Ser la Institución Educativa referente en el norte peruano por nuestro modelo educativo y los resultados reflejados en nuestros estudiantes y egresados.

5.2.3. Valores

Respeto: Promovemos el respeto como principio de paz y sana convivencia ciudadana.

Responsabilidad. Valor fundamental para el desarrollo de cada ser humano partiendo de la responsabilidad interna con uno mismo, para proyectarla hacia los demás.

Disciplina. Como principio de todo éxito, practicamos la disciplina como principio de ser humano ejemplar para la sociedad.

Servicio. Como factor fundamental y humanizador para formar seres humanos que trascienden las fronteras de su ego personal a favor de los demás.

5.2.4. Objetivos estratégicos

a. Contratar y retener al personal más competente en su labor, para cada una de las áreas institucional, pedagógica y administrativa en un periodo no mayor a seis meses.

b. Establecer instrumentos de gestión empresarial, gestión pedagógica y gestión administrativa, que deban estar escritos, estandarizados y comunicados. Deberán estar transversalmente elaborados en los procesos de Planificación, Ejecución y Control, en un plazo no mayor seis meses.

- c. Elaborar un plan de corto, mediano y largo plazo para el mantenimiento, construcción e implementación de todas las facilidades alineadas al modelo educativo y visión de futuro de San Andrés, en un periodo de cuatro meses,
- d. Elaborar un plan de mediano y largo plazo para certificar y acreditar estándares nacionales e internacionales de educación internacional de Calidad que nos aseguren ser competitivos a nivel nacional e internacional.

5.3. COMPROMISOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

- a. Garantizar la gestión e inversiones financieras de acuerdo a las posibilidades y necesidades de las actividades planificadas y alineadas a los objetivos institucionales para alcanzar la visión de la empresa de servicios San Andrés SAC.
- b. Ser parte del equipo de Mejora Continua que identifique oportunidades de mejora y establezca expectativas cada vez más altas de calidad.
- c. Participar activamente de las reuniones ordinarias y extraordinarias mensualmente para tratar asuntos relacionados a la operación y futuro de la empresa de servicios educativos.
- d. Compromiso con alejar todo tipo de injerencia política, social y cultural que vaya en contra de los principios de formación educativa consecuentes al modelo educativo propuesto.

5.4. DIAGNÓSTICO Y MEDICIONES

La empresa

La empresa de servicios San Andrés SAC, se encuentra ubicado en el fundo la Huaylla, cuenta actualmente con 3 Has para su funcionamiento, cuenta una población escolar de 320 estudiantes, hijos de profesionales independientes como médicos, abogados, ingenieros, empresarios y trabajadores dependientes de algunas compañías foráneas; cuenta con 45 trabajadores entre docentes, administrativos y directivos procedentes de Cajamarca, Piura y Chiclayo, con salarios acorde al mercado local, inició operaciones en marzo del año 2015, su capital es 100% Cajamarquino, ofrecen servicios educativos para los niveles de inicial, primaria y secundaria, ofreciendo una educación acorde al sistema educativo nacional y cuenta con una infraestructura rodeada de mucha naturaleza tales como árboles, jardines, cancha de grass para mini futbol, loza de vóleybol y espacios de recreación para niños de inicial y primaria.

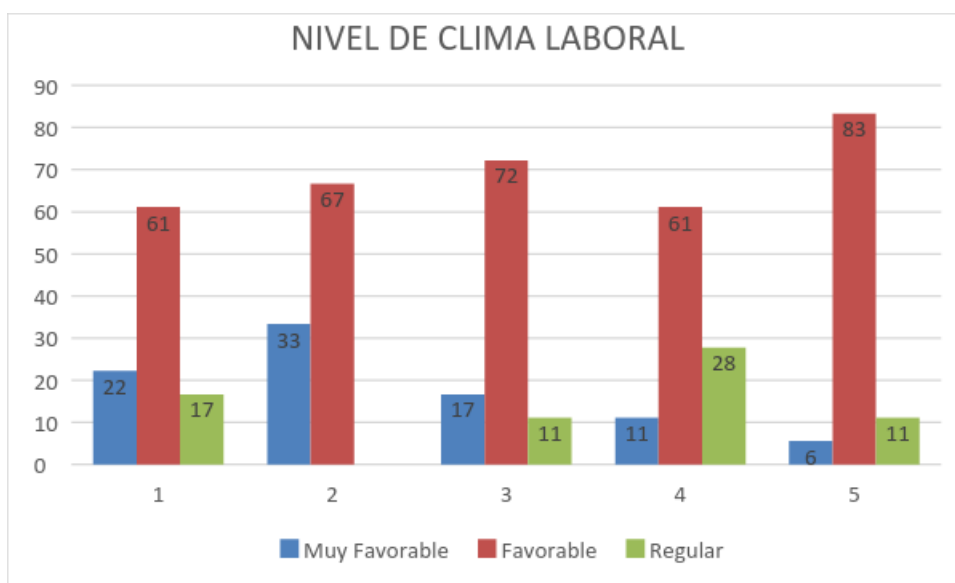
Diagnóstico Interno

Se aplicó la encuesta Escala de Clima Laboral

Nombre: Clima Laboral CL – SPL, Autora: Sonia Palma, Forma de Aplicación: Individual / Colectivo, Duración: 15 a 30 min. Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Tipificación: Baremos percentiles general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa, Descripción: La Escala CL - SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendido en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Evidencias de la medición de clima laboral se encuentra en Anexo n°. 09.

Nivel de Clima Laboral. Se aplicó dicha encuesta para medir el clima laboral como indicador clave de la situación actual del personal y los resultados fueron tal cual se muestra en el **Gráfico n°. 04: NIVEL DEL CLIMA LABORAL.**

Gráfico n°. 04 – NIVEL DE CLIMA LABORAL



Fuente: Elaboración propia

La encuesta utilizada fue de Sonia Palma la misma que se organiza en cinco dimensiones que a la vez se describe a continuación: El 22% considera que existe un clima Muy Favorable de **Realización Personal** en la Empresa de servicios San Andrés SAC, así mismo el 61% considera que existe un clima Favorable, frente a un 17% que considera que existen condiciones regulares para la realización personal.

En cuanto a Involucramiento Laboral, el personal que labora en San Andrés considera que en un 33% se encuentra Muy involucrado, frente a un 67% se considera involucrado. La Supervisión el 17% considera que el ambiente es muy favorable, y el 72% lo considera favorable, quedando en un 11% los que consideran como regular. La dimensión Comunicación encontramos que el 28% considera como regular, siendo el porcentaje más alto de esta calificación para Regular frente a las otras dimensiones, sin embargo, el 61% considera a la comunicación favorable, frente a un 11% que lo considera muy favorable. En Condiciones Laborales el 6% considera que las condiciones laborales son Muy Favorables, mientras que el 83% las considera como Favorables, sin embargo, un 11% responde que son regulares. Gráfico n°. 04.

Diseño Organizacional

Actualmente la empresa no cuenta con un diseño organizacional definido, y lo que existe se encuentra en el Proyecto Educativo Institucional el cual no es conocido por el personal que labora en la empresa, por ejemplo, carece de una declaración de identidad tales como la misión, visión y valores que inspiren y orienten el desarrollo de la empresa.

Su estructura organizacional no se encuentra definida, ya que no cuenta con un organigrama que sea conocido, sin embargo, existen algunos puestos definidos por nombre tales como Dirección, Coordinación Académica y Administración, entendiéndose que cada sección (aula) tiene un docente asignado para el desarrollo académico.

En cuanto a sus procesos no se encuentran identificados, cada una de las personas que laboran en la empresa se les asignó un puesto se les dio algunas precisiones verbales de sus funciones y es así como desarrollan sus actividades en el día a día, esto genera que a veces se encuentra duplicidad de funciones o personas que se están preguntando qué hacer frente a uno u otro caso, por tanto, hay que tomar las decisiones a medida que problemas o necesidades se presentan en el día a día.

Carece de una planificación adecuada en cuanto a su personal, procesos, equipamiento, infraestructura, finanzas, crecimiento y desarrollo de un modelo educativo adecuado que permita lograr posicionarse en Cajamarca como una empresa de servicios educativos de calidad. Algunas aulas carecen de la iluminación adecuada para desarrollar efectivamente

el proceso enseñanza aprendizaje, las aulas no cuentan con el tamaño reglamentario de acuerdo al aforo requerido por ley, los profesores no han recibido una actualización profesional para ejercer su labor, además no se cuenta con un proceso de selección que permita contratar a los mejores profesionales que respalden la calidad educativa que se ofrece; existe personal directivo carente de buenos modales para comunicarse con el personal.

Las fortalezas identificadas es su infraestructura con un buen diseño que se hace atractivo para las familias que matriculan a sus hijos, el espacio verde y natural con el que cuenta, el mobiliario es muy moderno, cada aula cuenta con un proyector, cuenta con un moderno laboratorio de cómputo implementando con 26 computadoras, además las aulas cuentan con una computadora para el docente; cuenta con personal en su mayoría con buena actitud y disposición a aprender. El personal de mantenimiento tiene muy buena disposición y ánimo de servicio en todo momento. El hecho de ocupar una ex hacienda hace de San Andrés un agradable, acogedor y seguro.

En cuanto a las finanzas San Andrés viene iniciando un proceso de orden y control con los pagos y las cobranzas, no se cuentan con datos exactos de rentabilidad ya que no se ha hecho un análisis de costos por ejemplo para determinar el precio de la pensión, solo se han basado en el promedio del mercado y “ojo de buen cubero” de lo que podrían pagar las familias que son clientes.

Diagnóstico de la planificación funcional y operativa

Para evaluar estos criterios se ha tomado en cuenta el modelo de inspección escolar para colegios internacionales, formada por directores de colegios de calidad establecidos en Latinoamérica y se viene convirtiendo en un modelo de uso más fidedigno ya que quienes elaboraron dicho instrumento son los mismos directores de colegios miembros de la organización, el colegio que postula a una certificación debe cumplir con los requisitos de una autoevaluación que luego es validada por un equipo inspector, cabe indicar que para efectos de la presente investigación se aplicó los instrumentos de evaluación a todos los profesores considerados en la muestra.

Tabla n°. 04 – MISIÓN, FILOSOFÍA Y OBJETIVOS

A. MISIÓN, FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
1 La misión es lo suficientemente clara.	2	5	3	40.00
2 La misión es realista respecto al colegio.	2	5	3	40.00
3 Su misión y objetivos reflejan el quehacer educativo.	3	5	2	60.00
4 Los miembros de la comunidad educativa conocen la misión y visión del colegio.	2	5	3	40.00
5 Los objetivos tienen concordancia con la misión y visión.	1	5	4	20.00
6 Los miembros de la comunidad educativa están involucrados con los objetivos.	2	5	3	40.00
7 Los valores están identificados y declarados.	2	5	3	40.00
8 Los miembros de la comunidad educativa practican los valores.	3	5	2	60.00
9 Existe una política de mejora continua para el que hacer educativo.	2	5	3	40.00
10 Existe un equipo a cargo de la mejora continua.	2	5	3	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión de misión, filosofía y objetivos.

Tabla n°. 05 – ESPÍRITU DEL COLEGIO

B. EL ESPÍRITU DEL COLEGIO		Medición	Meta	Brecha	Indicador %
11	Existen buenas relaciones entre los estudiantes de todos los grupos etarios.	4	5	1	80.00
12	Existen buenas relaciones entre el personal	3	5	2	60.00
13	Hay buenas relaciones entre estudiantes y profesores	3	5	2	60.00
14	Son buenas las relaciones entre el personal y el equipo directivo	5	5	0	100.00
15	La APAFA apoya activamente a las actividades educativas	5	5	0	100.00
16	Hay un ambiente de metas claras en el colegio	2	5	3	40.00
17	Se cumple con el reglamento de los estudiantes	2	5	3	40.00
18	Se cumple con el reglamento de los profesores	4	5	1	80.00
19	El lema refleja la vida del colegio	5	5	0	100.00
20	La comunidad educativa respeta puntualmente todos los horarios	4	5	1	80.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión de espíritu del colegio.

Tabla n°. 06 – CURRÍCULO

C. CURRICULUM	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
21 Su nivel de trabajo, cuenta con un Curriculum claro, completo y se aplica	3	5	2	60.00
22 El Curriculum de su nivel, refleja la misión, visión y valores del colegio	2	5	3	40.00
23 El Curriculum es apropiado a las características de los estudiantes	3	5	2	60.00
24 El Curriculum de su nivel prepara adecuadamente a los estudiantes para su siguiente nivel	2	5	3	40.00
25 Los procedimientos de evaluaciones están claramente definidos	3	5	2	60.00
26 Existe un sistema efectivo de tareas para la casa	2	5	3	40.00
27 El sistema de tareas se aplica con eficiencia	3	5	2	60.00
28 Los ambientes de estudios generales y específicos son los adecuados	2	5	3	40.00
29 La biblioteca sirve a las necesidades del Curriculum	2	5	3	40.00
30 Los servicios de internet y audiovisuales están convenientemente equipados	4	5	1	80.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Curriculum del colegio.

Tabla n°. 07 – TRABAJO EN AULA – COMUNICACIÓN

D. TRABAJO EN AULA - COMUNICACIÓN		Medición	Meta	Brecha	Indicador %
31	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
32	Son claros los objetivos de cada clase	1	5	4	20.00
33	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	2	5	3	40.00
34	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	2	5	3	40.00
35	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	2	5	3	40.00
36	Se capta la atención y el interés de los alumnos	2	5	3	40.00
37	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	1	5	4	20.00
38	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	3	5	2	60.00
39	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
40	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Trabajo en aula – Área de Comunicación.

Tabla n°. 08 – TRABAJO EN AULA – MATEMÁTICA

E. TRABAJO EN AULA - MATEMÁTICA		Medición	Meta	Brecha	Indicador %
41	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
42	Son claros los objetivos de cada clase	2	5	3	40.00
43	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	2	5	3	40.00
44	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	2	5	3	40.00
45	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	2	5	3	40.00
46	Se capta la atención y el interés de los alumnos	3	5	2	60.00
47	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	1	5	4	20.00
48	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	2	5	3	40.00
49	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
50	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Trabajo en aula – Área de Matemática.

Tabla n°. 09 – TRABAJO EN AULA – CIENCIA Y AMBIENTE

F. TRABAJO EN AULA - CIENCIA Y AMBIENTE		Medición	Meta	Brecha	Indicador %
51	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
52	Son claros los objetivos de cada clase	2	5	3	40.00
53	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	2	5	3	40.00
54	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	2	5	3	40.00
55	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	3	5	2	60.00
56	Se capta la atención y el interés de los alumnos	3	5	2	60.00
57	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	3	5	2	60.00
58	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	2	5	3	40.00
59	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
60	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Trabajo en aula – Área de Ciencia y Ambiente.

Tabla n°. 10 – TRABAJO EN AULA – PERSONAL SOCIAL

G. TRABAJO EN AULA - PERSONAL SOCIAL		Medición	Meta	Brecha	Indicador %
61	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
62	Son claros los objetivos de cada clase	2	5	3	40.00
63	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	3	5	2	60.00
64	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	3	5	2	60.00
65	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	2	5	3	40.00
66	Se capta la atención y el interés de los alumnos	3	5	2	60.00
67	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	2	5	3	40.00
68	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	1	5	4	20.00
69	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
70	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Trabajo en aula – Área de Personal Social

Tabla n°. 11 – PERSONAL DIRECTIVO / JERARQUICO Y DOCENTE

H. PERSONAL (Directivo/ Jerárquico y Docente)	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
71 Existe una lista completa del personal y un manual que describe sus funciones	3	5	2	60.00
72 Es clara la información que se basa la escala salarial	1	5	4	20.00
73 Existe documentación relativa a la evaluación docente	2	5	3	40.00
74 La documentación de la evaluación docente es clara	3	5	2	60.00
75 La documentación de la evaluación docente se aplica de manera eficaz	1	5	4	20.00
76 Existe un plan de capacitación y perfeccionamiento docente	3	5	2	60.00
77 Se pone en práctica el plan de capacitación y perfeccionamiento docente	2	5	3	40.00
78 Hay suficientes oportunidades de desarrollo personal y profesional	3	5	2	60.00
79 Todo el personal sabe y comprende los procedimientos del colegio	3	5	2	60.00
80 Existe un plan de inducción para los nuevos enrolamientos	1	5	4	20.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Personal Directivo, Jerárquico y Docente

Tabla n°. 12 – HIGIÉNE Y SEGURIDAD

I. HIGIENE Y SEGURIDAD		Medición	Meta	Brecha	Indicador %
81	Las normas de SSO abarcan todos los aspectos de la vida escolar.	3	5	2	60.00
82	Todas las personas conocen los procedimientos de SSO.	1	5	4	20.00
83	Se realizan prácticas de los procedimientos establecidos.	2	5	3	40.00
84	Los procedimientos de SSO son eficaces.	2	5	3	40.00
85	Cuenta el colegio con una póliza de seguros de accidentes para personal y alumnos.	3	5	2	60.00
86	Hay adecuados servicios para el tratamiento de primeros auxilios.	3	5	2	60.00
87	Cuenta el colegio con suficientes salidas, señales, extintores y equipos frente a emergencias.	3	5	2	60.00
88	Existen procedimientos para garantizar las condiciones de higiene y seguridad de alimentos.	2	5	3	40.00
89	Hay suficiente supervisión de adultos durante los recreos y otros espacios libres.	2	5	3	40.00
90	Hay una cantidad suficiente de baños y camarines.	3	5	2	60.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados mostrados contiene la medición de las encuestas respecto al tópico y los indicadores de gestión Higiene y seguridad

5.5 ELABORAR EL BALANCED SCORECARD PARA ÁREAS FUNCIONALES Y OPERATIVAS

Tabla n°. 13 – BALANCED SCORECARD PARA EQUIPO DIRECTIVO

ID	A. MISIÓN, FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	Línea base	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
1	La misión es lo suficientemente clara.	● 2				● 5	40.00
2	La misión es realista respecto al colegio.	● 2				● 5	40.00
3	Su misión y objetivos reflejan el quehacer educativo.	● 3				● 5	60.00
4	Los miembros de la comunidad educativa conocen la misión y visión del colegio.	● 2				● 5	40.00
5	Los objetivos tienen concordancia con la misión y visión.	● 1				● 5	20.00
6	Los miembros de la comunidad educativa están involucrados con los objetivos.	● 2				● 5	40.00
7	Los valores están identificados y declarados.	● 2				● 5	40.00
8	Los miembros de la comunidad educativa practican los valores.	● 3				● 5	60.00
9	Existe una política de mejora continua para el que hacer educativo.	● 2				● 5	40.00
10	Existe un equipo a cargo de la mejora continua.	● 2				● 5	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición “línea base”, indica la “Meta” a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 14 – BALANCED SCORECARD PARA EQUIPO DIRECTIVO

	B. EL ESPÍRITU DEL COLEGIO	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
11	Existen buenas relaciones entre los estudiantes de todos los grupos etareos.	● 4				● 5	80.00
12	Existen buenas relaciones entre el personal	● 3				● 5	60.00
13	Hay buenas relaciones entre estudiantes y profesores	● 3				● 5	60.00
14	Son buenas las relaciones entre el personal y el equipo directivo	● 5				● 5	100.00
15	La APAFA apoya activamente a las actividades educativas	● 5				● 5	100.00
16	Hay un ambiente de metas claras en el colegio	● 2				● 5	40.00
17	Se cumple con el reglamento de los estudiantes	● 2				● 5	40.00
18	Se cumple con el reglamento de los profesores	● 4				● 5	80.00
19	El lema refleja la vida del colegio	● 5				● 5	100.00
20	La comunidad educativa respeta puntualmente todos los horarios	● 4				● 5	80.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición “línea base”, indica la “Meta” a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 15 – BALANCED SCORECARD PARA EQUIPO PEDAGÓGICO

	C. CURRICULUM	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
21	Su nivel de trabajo, cuenta con un curriculum claro, completo y se aplica	● 3				● 5	60.00
22	El curriculum de su nivel, refleja la misión, visión y valores del colegio	● 2				● 5	40.00
23	El curriculum es apropiado a las características de los estudiantes	● 3				● 5	60.00
24	El curriculum de su nivel prepara adecuadamente a los estudiantes para su siguiente nivel	● 2				● 5	40.00
25	Los procedimientos de evaluaciones están claramente definidos	● 3				● 5	60.00
26	Existe un sistema efectivo de tareas para la casa	● 2				● 5	40.00
27	El sistema de tareas se aplica con eficiencia	● 3				● 5	60.00
28	Los ambientes de estudios generales y específicos son los adecuados	● 2				● 5	40.00
29	La biblioteca sirve a las necesidades del curriculum	● 2				● 5	40.00
30	Los servicios de internet y audiovisuales están convenientemente equipados	● 4				● 5	80.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición “línea base”, indica la “Meta” a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 16 – BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE COMUNICACIÓN

	D. TRABAJO EN AULA - COMUNICACIÓN	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
31	Las clases están bien preparadas y son efectivas	● 2				● 5	40.00
32	Son claros los objetivos de cada clase	● 1				● 5	20.00
33	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	● 2				● 5	40.00
34	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	● 2				● 5	40.00
35	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	● 2				● 5	40.00
36	Se capta la atención y el interés de los alumnos	● 2				● 5	40.00
37	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	● 1				● 5	20.00
38	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	● 3				● 5	60.00
39	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículo	● 2				● 5	40.00
40	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	● 2				● 5	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición “línea base”, indica la “Meta” a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 17 – BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE MATEMÁTICA

	E. TRABAJO EN AULA - MATEMÁTICA	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
41	Las clases están bien preparadas y son efectivas	● 2				● 5	40.00
42	Son claros los objetivos de cada clase	● 2				● 5	40.00
43	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	● 2				● 5	40.00
44	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	● 2				● 5	40.00
45	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	● 2				● 5	40.00
46	Se capta la atención y el interés de los alumnos	● 3				● 5	60.00
47	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	● 1				● 5	20.00
48	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	● 2				● 5	40.00
49	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículo	● 2				● 5	40.00
50	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	● 2				● 5	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición “línea base”, indica la “Meta” a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 18 – BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE CIENCIA Y AMBIENTE

	F. TRABAJO EN AULA - CIENCIA Y AMBIENTE	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
51	Las clases están bien preparadas y son efectivas	● 2				● 5	40.00
52	Son claros los objetivos de cada clase	● 2				● 5	40.00
53	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	● 2				● 5	40.00
54	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	● 2				● 5	40.00
55	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	● 3				● 5	60.00
56	Se capta la atención y el interés de los alumnos	● 3				● 5	60.00
57	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	● 3				● 5	60.00
58	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	● 2				● 5	40.00
59	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículo	● 2				● 5	40.00
60	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	● 2				● 5	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición “línea base”, indica la “Meta” a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 19 – BALANCED SCORECARD PARA PROFESORES DE PERSONAL SOCIAL

	G. TRABAJO EN AULA - PERSONAL SOCIAL	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
61	Las clases están bien preparadas y son efectivas	● 2				● 5	40.00
62	Son claros los objetivos de cada clase	● 2				● 5	40.00
63	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	● 3				● 5	60.00
64	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	● 3				● 5	60.00
65	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	● 2				● 5	40.00
66	Se capta la atención y el interés de los alumnos	● 3				● 5	60.00
67	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	● 2				● 5	40.00
68	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	● 1				● 5	20.00
69	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículo	● 2				● 5	40.00
70	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	● 2				● 5	40.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición "línea base", indica la "Meta" a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 20 – BALANCED SCORECARD PARA PERSONAL DIRECTIVO Y JERARQUICO

	H. PERSONAL (Directivo/ Jerárquico y Docente)	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
71	Existe una lista completa del personal y un manual que describe sus funciones	● 3				● 5	60.00
72	Es clara la información que se basa la escala salarial	● 1				● 5	20.00
73	Existe documentación relativa a la evaluación docente	● 2				● 5	40.00
74	La documentación de la evaluación docente es clara	● 3				● 5	60.00
75	La documentación de la evaluación docente se aplica de manera eficaz	● 1				● 5	20.00
76	Existe un plan de capacitación y perfeccionamiento docente	● 3				● 5	60.00
77	Se pone en práctica el plan de capacitación y perfeccionamiento docente	● 2				● 5	40.00
78	Hay suficientes oportunidades de desarrollo personal y profesional	● 3				● 5	60.00
79	Todo el personal sabe y comprende los procedimientos del colegio	● 3				● 5	60.00
80	Existe un plan de inducción para los nuevos enrolamientos	● 1				● 5	20.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición "línea base", indica la "Meta" a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Tabla n°. 21 – BALANCED SCORECARD PARA HIGIENE Y SEGURIDAD

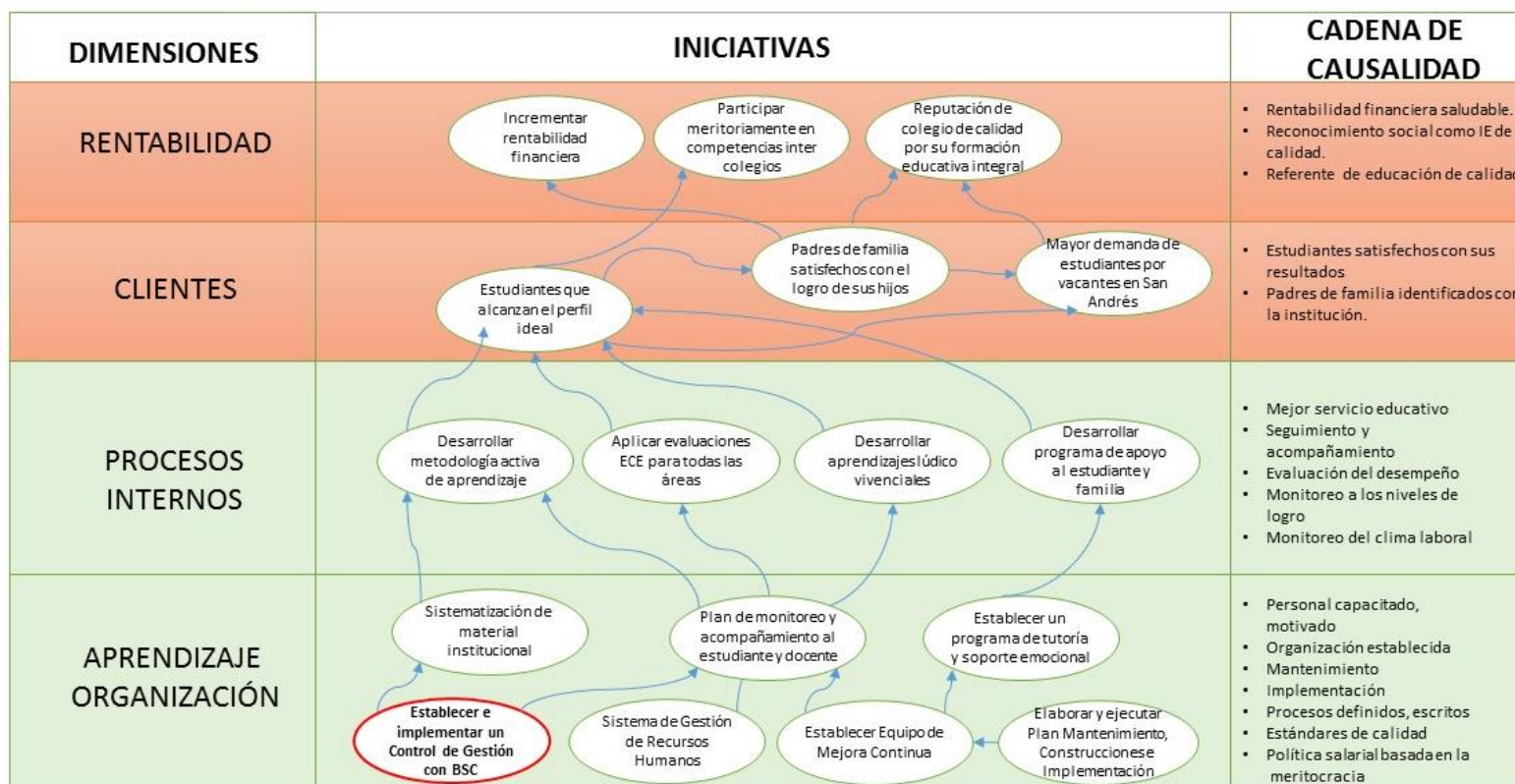
	I. HIGIENE Y SEGURIDAD	Medición	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Meta	Indicador %
81	Las normas de SSO abarcan todos los aspectos de la vida escolar	● 3				● 5	60.00
82	Todas las personas conocen los procedimientos de SSO	● 1				● 5	20.00
83	Se realizan practicas de los procedimientos establecidos	● 2				● 5	40.00
84	Los procedimientos de SSO son eficaces	● 2				● 5	40.00
85	Cuenta el colegio con una póliza de seguros de accidentes para personal y alumnos	● 3				● 5	60.00
86	Hay adecuados servicios para el tratamiento de primeros auxilios	● 3				● 5	60.00
87	Cuenta el colegio con suficientes salidas, señales, extintores y equipos frente a emergencias	● 3				● 5	60.00
88	Existen procedimientos para garantizar las condiciones de higiene y seguridad de alimentos	● 2				● 5	40.00
89	Hay suficiente supervisión de adultos durante los recreos y otros espacios libres	● 2				● 5	40.00
90	Hay una cantidad suficiente de baños y camarines	● 3				● 5	60.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra los datos de la primera medición "línea base", indica la "Meta" a lograr hasta finalizado el III Trimestre, además del indicador porcentual logrado en la línea base, evidenciando la necesidad de mejora.

Gráfico n°. 05 – MAPA ESTRATÉGICO

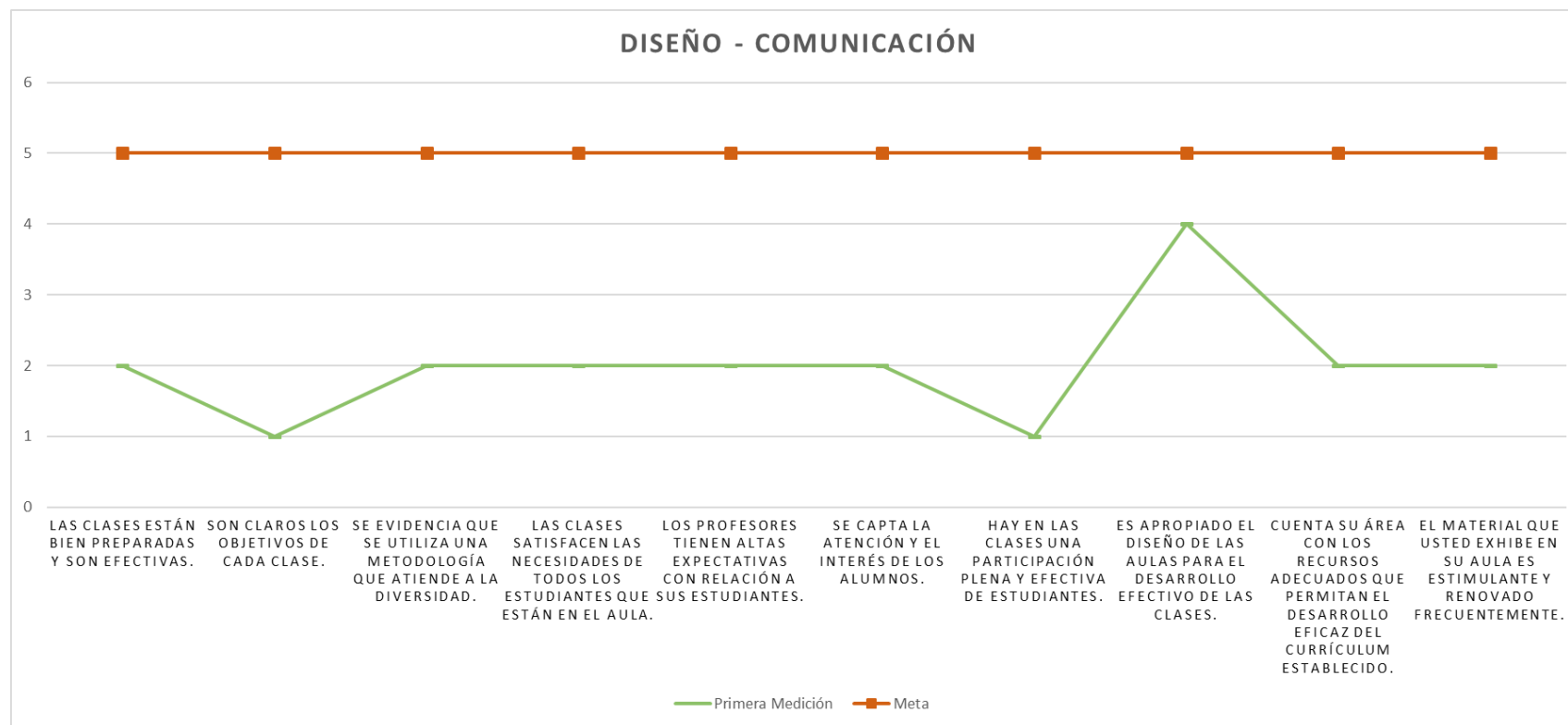
Ser la Institución Educativa referente en el norte peruano por nuestro modelo educativo y los resultados reflejados en nuestros estudiantes y egresados.



Fuente: Elaboración propia

Nota: El mapa estratégico fue elaborado con la participación de las diferentes áreas de la institución con un enfoque de largo plazo

Gráfico n°. 06 – RESULTADOS DEL DISEÑO CON INDICADOR DE LÍNEA BÁSE Y META



Fuente: Elaboración propia

Nota: El gráfico muestra los criterios con sus indicadores logrados al momento de realizar la medición de datos, lo que vendría a ser (color verde) la línea base y la (línea roja) meta que esperamos lograr al concluir el proceso futuro de implementación.

CAPITULO 6.

CONCLUSIONES

OG. Proponer la implementación de un BSC para mejorar el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC. Se determinó que la implementación es un proceso sistémico y ordena la operación, funcionamiento, siendo de alta utilidad para el equipo directivo.

OE 1. Determinar el nivel del clima laboral como indicador básico. Al momento de analizar los resultados del nivel del clima laboral en la empresa de servicios San Andrés SAC., el promedio es de 4/5, significando "favorable.

OE 2. Recoger, organizar y clasificar la información elemental básica y necesaria para la elaboración de la propuesta. Al momento del recojo de la información organizacional, por ejemplo: misión, visión, valores, funciones y organigrama, dicha información sólo está disponible de manera parcial en el Proyecto Educativo Institucional y muy pocos conocen de su existencia por tanto no están alineados a su visión, sino más bien cada uno avanza a su capacidad y ritmo.

OE 3. Elaborar el mapa estratégico para la empresa de servicios San Andrés SAC. Nos permitió clarificar lo que se necesita realizar para posicionar a San Andrés como la mejor propuesta educativa para Cajamarca por su modelo de calidad que ofrece.

OE. 4. Diseñar la matriz de indicadores para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Se han definido los indicadores de calidad educativa alineados todos a las perspectivas del Balanced Scorecard.

Finalmente, el resultado de la hipótesis es verdadera: La implementación de un Balanced Scorecard, mejorará el control de gestión en la empresa de servicios San Andrés SAC. El valor de los resultados obtenidos con los instrumentos que conforman el BSC determinaran, cuan cerca estamos de lograr la visión propuesta por la empresa de servicios San Andrés SAC S.A.C. y hacer los ajustes necesarios para mejorarlo según sea el caso.

CAPITULO 7.

RECOMENDACIONES

La empresa de servicios San Andrés SAC cuenta con un instrumento que permita hacer un seguimiento a todas las actividades y sus acciones propuestos con indicadores desde un enfoque sistémico y requieren ser usados por el equipo directivo para la toma de decisiones.

El director como máxima autoridad educativa en San Andrés debe usar el mapa estratégico para delegar actividades, funciones y responsabilidades en el personal que permita desarrollar un trabajo en equipo hacia el logro de la visión que persigue la empresa de servicios educativos.

Realizar un análisis más específico y especializado respecto al clima laboral para poder determinar razones de los resultados de cómo se ve el personal de manera individual y cómo se ve de manera grupal, ya que entendiéndose desde la consistencia de datos podríamos decir que existe una inconsistencia entre lo que dicen y lo que hacen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cifuentes, D. y. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard Aplicado a la Escuela de Graduados, Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- Hidalgo, P., Martínez, A., & Terán, D. (2008). *Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión por procesos*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- IBM. (2010). *Global Network Content Services*. Florida, USA: IBM.
- Javier, C. L. (21 de 06 de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de EOI: <https://www.eoi.es/>
- Mancinas, M., & Flores, E. (22 de 02 de 2012). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de Comunidad Digital del Conocimiento: <http://academica.mx/>
- MINEDU. (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Lima, Perú: Secretaria de Planificación Estratégica, MINEDU.
- Norton, D., & Kaplan, N. (2000). *The Strategy focused organization*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Norton, P., & Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Bostón, USA: Harvard Business School Press.
- Peter, N., & Robert, K. (1992). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor SA.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Granita, España: Editorial Granica Española.
- Short, C. (2 de 10 de 2009). *Bigital*. Obtenido de Desde la era industrial a la era de la información: <http://bigital.com/>
- Silva, D. (2010). *TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN*. Bogota, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- TiedCOMM, S. d. (23 de 10 de 2015). Obtenido de Tied COMM Corporacion: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Anexo n°. 01 – MISIÓN Y VISIÓN EXISTENTE

MISIÓN

“Somos una I.E. Privada que otorga un servicio de calidad, y que impulsa el aprendizaje integral e innovador, a través de un clima armónico y democrático en base al diálogo; manteniendo la vanguardia de los nuevos paradigmas y enfoques educativos.”

VISIÓN

“Consolidarnos como la más importante I.E. Privada, desarrollando capacidades y valores que permitan a nuestros estudiantes aprender a lo largo de toda su vida y que conlleven al cambio en beneficio de su persona y en mejora de la calidad de vida de la comunidad y su sociedad para el mundo.”

Anexo n°. 02. MODELO EDUCATIVO PROPUESTO

MODELO EDUCATIVO PROPUESTO



Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°. 03. FICHA TÉCNICA - ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Nombre : Clima Laboral CL – SPL
 Autora : Sonia Palma
 Forma de Aplicación : Individual / Colectivo
 Duración : 15 a 30 min.

Significación: Nivel de percepción global del ambiente laboral y especifica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Tipificación: Baremos percentiles general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa

Descripción: La Escala CL - SPC fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendido en su versión final un total de 50 ítems que exploran la variable Clima Laboral, definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

ID	FACTORES	ITEMS
1	Realización Personal	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.
2	Involucramiento Laboral	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
3	Supervisión	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
4	Comunicación	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
5	Condiciones Laborales	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.

La aplicación del Instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Clima Laboral. Que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnosticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más Favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Validez y Confiabilidad: Correlaciones positivas significativas al 0,05 entre los cinco factores de clima laboral:

ID	CATEGORIA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
1	Muy Favorable	42 - 50	210 – 250
2	Favorable	34 – 41	170 – 209
3	Media	26 – 33	130 – 169
4	Desfavorable	18 – 25	90 – 129
5	Muy Desfavorable	10 - 17	50 – 89

Anexo n°. 04. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

DATOS GENERALES:

FECHA: ____/____/____

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

SEXO: MASCULINO (___); FEMENINO (___) EDAD: _____

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y escriba el número que a su consideración mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Ninguno o Nunca : 1
Poco : 2
Regular o Algo : 3
Mucho : 4
Todo o Siempre : 5

ID	AFIRMACIÓN / PROPOSICIÓN	PUNTAJE
1	Existen oportunidades de progresar en San Andrés.	
2	Se siente comprometido con el éxito de San Andrés.	
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	
8	En San Andrés, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	
10	Los objetivos de trabajo son retadores.	
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de San Andrés.	
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.	
16	Se valora los altos niveles de desempeño.	
17	Los trabajadores están comprometidos con San Andrés.	
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	
19	Existen suficientes canales de comunicación.	
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	

ID	AFIRMACIÓN / PROPOSICIÓN	PUNTAJE
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	
29	En San Andrés, se afrontan y superan los obstáculos.	
30	Existe buena administración de los recursos.	
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	
34	En San Andrés se fomenta y promueve la comunicación interna.	
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	
36	En San Andrés se promueve el desarrollo del personal.	
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.	
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	
39	El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de San Andrés.	
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en San Andrés.	
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	
46	Se reconocen los logros en el trabajo.	
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	
48	Existe un trato justo en San Andrés.	
49	Se conocen los avances en las otras áreas de San Andrés.	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	

Anexo n°. 05. FICHA TÉCNICA – ENCUESTA CALIDAD EDUCATIVA

Nombre : INSPECCIÓN ESCOLAR DE AUTOEVALUACIÓN
 Autor : LAHC
 Forma de Aplicación : Individual / Colectivo
 Duración : 60 a 90 min.

Significación: Nivel de percepción global respecto a las buenas practicas pedagógicas que se llevan a cabo en una escuela, específicamente con relación a: Misión, filosofía y objetivos; el espíritu de la Institución Educativa; Curriculum; trabajo en aula para Comunicación, Matemática, Ciencia y Ambiente y Personal Social; personal directivo, jerárquico y docente; higiene y seguridad.

Tipificación: Baremos percentiles general para muestra total, por área, nivel y tipo de gestión (pública o privada)

Descripción: La encuesta adaptada al sistema nacional y que originalmente fue desarrollada por la Organización Internacional LAHC, organización que agrupa a directores y jefes de colegios internacionales establecidos en Latinoamérica, la misma que en su primera fase corresponde a una “autoevaluación” y que posteriormente realiza una visita in-situ a través de una comisión de inspección conformada por 12 directores de colegios de ésta organización, hace una validación, para identificar que la información de la primera fase es concordante con los resultados de la inspección. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica Likert comprendido en su versión final un total de 90 ítems que exploran las diversas variables de la practica pedagógica orientados hacia la calidad educativa, definida operacionalmente como la percepción de los miembros del staff de profesores con respecto al quehacer pedagógico de la Institución Educativa, Misión, filosofía y objetivos; el espíritu de la Institución Educativa; Curriculum; trabajo en aula para Comunicación, Matemática, Ciencia y Ambiente y Personal Social; personal directivo, jerárquico y docente; higiene y seguridad que facilitan su tarea.

Los nueve factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

ID	FACTORES	ITEMS
1	Misión, filosofía y objetivos	1 al 10
2	El espíritu del colegio	11 al 20
3	Curriculum	21 al 30
4	Trabajo en aula – Comunicación	31 al 40
5	Trabajo en aula – Matemática	41 al 50
6	Trabajo en aula – Ciencia y ambiente	51 al 60
7	Trabajo en aula – Personal social	61 al 70
8	Personal directivo, jerárquico y docente	71 al 80
9	Higiene y seguridad	81 al 90

La aplicación del Instrumento puede ser manual o computarizada, para la calificación sin embargo debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema para acceder a la puntuación por factores y escala general de Calidad educativa Que de acuerdo a las normas técnicas establecidas se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 450 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas se toma como criterio que a mayor puntuación es más “de acuerdo” la percepción de calidad educativa y a menor puntuación se interpreta de manera contraria.

Validez y Confiabilidad: Correlaciones positivas significativas, entre los nueve factores de la calidad educativa:

ID	CATEGORIA	FACTORES	PUNTAJE TOTAL
5	Totalmente de acuerdo	41 – 50	401 – 450
4	De acuerdo con algunos aspectos	31 – 40	351 – 400
3	Regular	21 – 30	301 – 350
2	En desacuerdo con algunos aspectos	11 – 20	201 – 250
1	Totalmente en desacuerdo	00 – 10	100 – 200

Anexo n°. 06 – ENCUESTA DE CALIDAD EDUCATIVA SEGÚN LAHC

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características de la calidad educativa en su Institución Educativa, respecto a aspectos comunes del quehacer pedagógico. Cada una de las proposiciones tienen cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su IIEE. Lea cuidadosamente cada proposición y escriba el número que a su consideración mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

Totalmente de acuerdo : 5
De acuerdo con algunos aspectos : 4
Regular : 3
En desacuerdo con algunos aspectos : 2
Totalmente en desacuerdo : 1

ID	A. MISIÓN, FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	PUNTAJE
1	Las clases están bien preparadas y son efectivas	
2	Son claros los objetivos de cada clase	
3	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	
4	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	
5	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	
6	Se capta la atención y el interés de los alumnos	
7	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	
8	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	
9	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	
10	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	

ID	B. EL ESPÍRITU DEL COLEGIO	PUNTAJE
11	Existen buenas relaciones entre los estudiantes de todos los grupos etarios.	
12	Existen buenas relaciones entre el personal.	
13	Hay buenas relaciones entre estudiantes y profesores.	
14	Son buenas las relaciones entre el personal y el equipo directivo.	
15	La APAFA apoya activamente a las actividades educativas.	
16	Hay un ambiente de metas claras en el colegio.	
17	Se cumple con el reglamento de los estudiantes.	
18	Se cumple con el reglamento de los profesores.	
19	El lema refleja la vida del colegio.	
20	La comunidad educativa respeta puntualmente todos los horarios.	

ID	C. CURRÍCULUM	PUNTAJE
21	Su nivel de trabajo, cuenta con un currículum claro, completo y se aplica.	
22	El currículum de su nivel, refleja la misión, visión y valores del colegio.	
23	El currículum es apropiado a las características de los estudiantes.	
24	El currículum de su nivel prepara adecuadamente a los estudiantes para su siguiente nivel.	
25	Los procedimientos de evaluaciones están claramente definidos.	
26	Existe un sistema efectivo de tareas para la casa.	
27	El sistema de tareas se aplica con eficiencia.	
28	Los ambientes de estudios generales y específicos son los adecuados.	
29	La biblioteca sirve a las necesidades del currículum.	
30	Los servicios de internet y audiovisuales están convenientemente equipados.	

ID	D. TRABAJO EN AULA - COMUNICACIÓN	PUNTAJE
31	Las clases están bien preparadas y son efectivas.	
32	Son claros los objetivos de cada clase.	
33	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad.	
34	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula.	
35	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes.	
36	Se capta la atención y el interés de los alumnos.	
37	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes.	
38	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases.	
39	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido.	
40	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente.	

ID	E. TRABAJO EN AULA - MATEMÁTICA	PUNTAJE
41	Las clases están bien preparadas y son efectivas.	
42	Son claros los objetivos de cada clase.	
43	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad.	
44	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula.	
45	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes.	
46	Se capta la atención y el interés de los alumnos.	
47	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes.	
48	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases.	
49	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido.	
50	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente.	

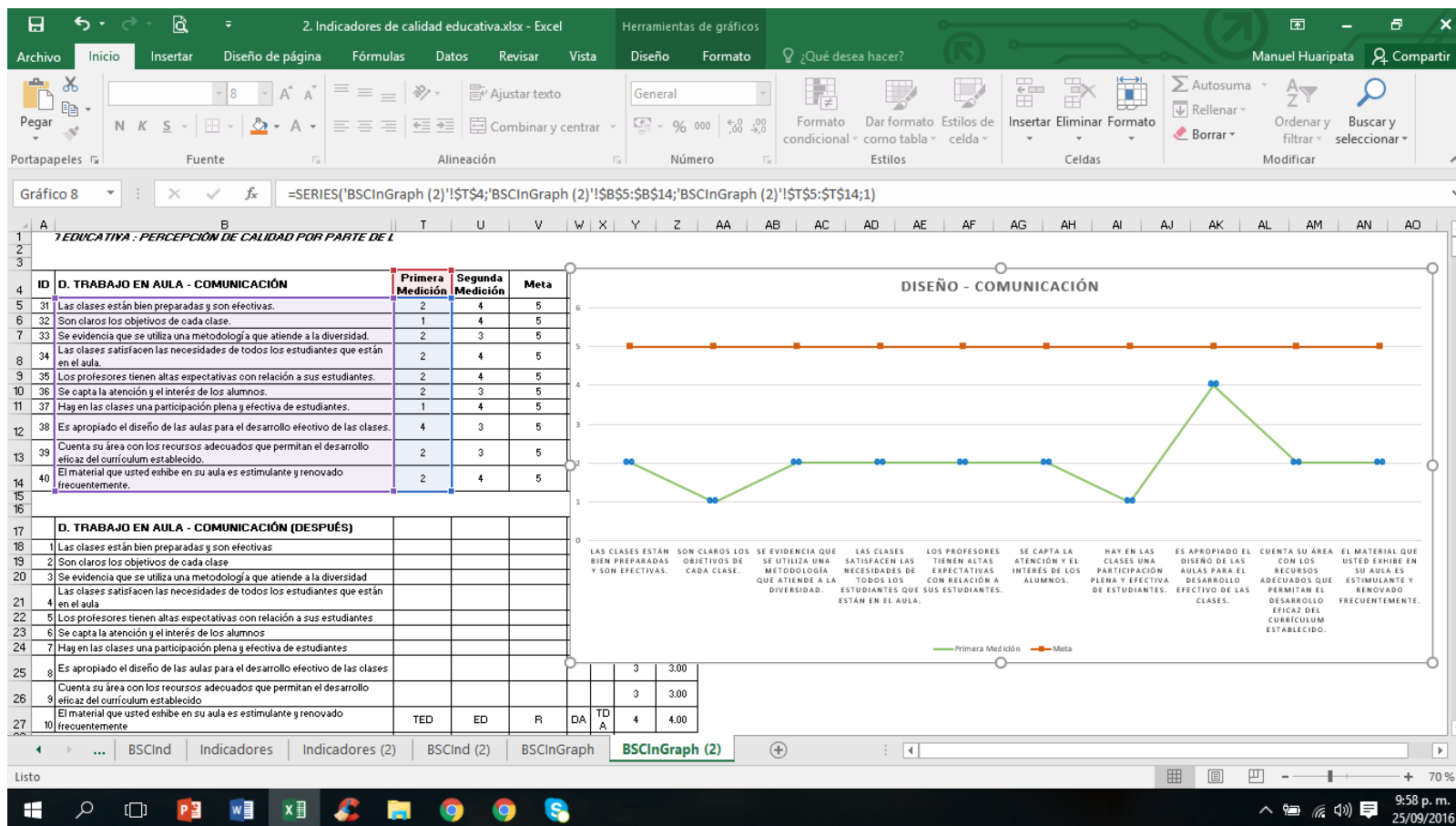
ID	F. TRABAJO EN AULA – CIENCIA Y AMBIENTE	PUNTAJE
51	Las clases están bien preparadas y son efectivas.	
52	Son claros los objetivos de cada clase.	
53	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad.	
54	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula.	
55	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes.	
56	Se capta la atención y el interés de los alumnos.	
57	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes.	
58	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases.	
59	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido.	
60	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente.	

ID	G. TRABAJO EN AULA – PERSONAL SOCIAL	PUNTAJE
61	Las clases están bien preparadas y son efectivas.	
62	Son claros los objetivos de cada clase.	
63	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad.	
64	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula.	
65	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes.	
66	Se capta la atención y el interés de los alumnos.	
67	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes.	
68	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases.	
69	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido.	
70	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente.	

ID	H. PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO	PUNTAJE
71	Existe una lista completa del personal y un manual que describe sus funciones.	
72	Es clara la información que se basa la escala salarial.	
73	Existe documentación relativa a la evaluación docente.	
74	La documentación de la evaluación docente es clara.	
75	La documentación de la evaluación docente se aplica de manera eficaz	
76	Existe un plan de capacitación y perfeccionamiento docente.	
77	Se pone en práctica el plan de capacitación y perfeccionamiento docente.	
78	Hay suficientes oportunidades de desarrollo personal y profesional.	
79	Todo el personal sabe y comprende los procedimientos del colegio.	
80	Existe un plan de inducción para los nuevos enrolamientos	

ID	I. HIGIENE Y SEGURIDAD	PUNTAJE
81	Las normas de SSO abarcan todos los aspectos de la vida escolar	
82	Todas las personas conocen los procedimientos de SSO	
83	Se realizan prácticas de los procedimientos establecidos	
84	Los procedimientos de SSO son eficaces	
85	Cuenta el colegio con una póliza de seguros de accidentes para personal y alumnos.	
86	Hay adecuados servicios para el tratamiento de primeros auxilios.	
87	Cuenta el colegio con suficientes salidas, señales, extintores y equipos frente a emergencias.	
88	Existen procedimientos para garantizar las condiciones de higiene y seguridad de alimentos.	
89	Hay suficiente supervisión de adultos durante los recreos y otros espacios libres.	
90	Hay una cantidad suficiente de baños y camarines	

Anexo n°. 07 – SCREENSHOTS – APLICACIÓN EXCEL PARA BALANCED SCORECARD EN EL CONTROL DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia

Anexo n°. 08 – RESULTADOS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

DIMENSIONES	ENCUESTAS																		MODA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
REALIZACIÓN PERSONAL																					
1 Existen oportunidades de progresar en la institución.	2	4	3	2	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4			
5 El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5			
11 Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	5				
16 Se valora los altos niveles de desempeño	2	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	4	3	3	3	3	5				
21 Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	2	3	3	2	2	3	4	4	2	1	3	5	4	3	3	4	4				
26 Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5				
31 Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4				
36 La empresa promueve el desarrollo del personal.	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4				
41 Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5				
46 Se reconocen los logros en el trabajo.	3	4	4	2	3	3	5	4	2	3	2	4	3	3	3	4	3	MF	F	R	
	33	38	38	31	35	36	46	32	34	39	36	42	38	40	34	42	38	22.222	61.111	16.667	
INVOLUCRAMIENTO LABORAL																					
2 Se siente comprometido con el éxito en San Andrés.	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5				
7 Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	4	4	5	3	4	3	4	4	5	2	4	4	4	3	3	4	3				
12 Cada empleado se considera factor clave para el éxito de San Andrés.	5	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	2	5	3				
17 Los trabajadores están comprometidos con San Andrés	3	3	5	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3				
22 En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4				
27 Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4				
32 Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	4	4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4				
37 Los productos y/o servicios de San Andrés, son motivo de orgullo del personal	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5				
42 Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	3	4	5	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3				
47 San Andrés es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	MF	F	R	
	41	38	45	39	40	36	45	39	43	36	40	42	44	37	34	41	35	33.333	66.667		
SUPERVISIÓN																					
3 El Director brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	5	5	4	5	4	4	5	5	3	2	3	4	4	5	4	5	4				
8 En San Andrés, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4				
13 La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4				
18 Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3				
23 Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4				
28 Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	2	3	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2				
33 Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	3	4	5	4	3	4	5	3	3	5	4	3	4	3	4	4	3				
38 Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	4	4	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	3	5				
43 El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3				
48 Existe un trato justo en la institución	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	MF	F	R	
	39	40	41	43	37	38	44	41	35	32	39	36	39	43	32	40	37	16.667	72.222	11.111	
COMUNICACIÓN																					
4 Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4				
9 En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	5	4	5	2	3	4	4	3	3	2	2	3	2	5	3	3	3				
14 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	2	3	3	3	4	4	3	2	3	2	5	4	3	4	4	3	5				
19 Existen suficientes canales de comunicación.	5	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3				
24 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	5	3	5	1	4	5				
29 En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4				
34 La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	3	4	3	4	3	3	5	3	4	5	3	3	2	4	3	4	3				
39 El Supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5				
44 Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	2	4	5	3	3	3	5	3	3	5	5	4	2	3	4	4	3				
49 Se conocen los avances en las otras áreas de San Andrés	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	MF	F	R	
	35	38	39	36	34	37	40	33	31	25	36	36	29	42	32	37	33	11.111	61.111	27.778	
CONDICIONES LABORALES																					
5 Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	2	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	1	3	4	4				
10 Los objetivos de trabajo son retos.	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4				
15 Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	5	4	4	4	3	4	5				
20 El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	2	4	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3				
25 Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4				
30 Existe buena administración de los recursos.	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3				
35 La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.	3	4	2	3	3	4	4	3	2	5	2	2	2	3	3	3	2				
40 Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4				
45 Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	4	5	3	5	4	3	5	4	2	1	2	2	4	5	4	4	2				
50 La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	3	4	3	2	3	3	4	3	2	4	2	2	3	4	3	3	2	MF	F	R	
	34	39	36	38	35	38	44	37	32	35	33	34	35	35	38	34	38	5.556	83.333	11.111	
1 Realización Personal	33	38	38	31	35	36	46	32	34	39	36	42	38	40	34	42	38	22.222	61.111	16.667	
2 Involucramiento Laboral	41	38	45	39	40	36	45	39	43	36	40	42	44	37	34	41	35	33.333	66.667	0	
3 Supervisión	39	40	41	43	37	38	44	41	35	32	39	36	39	43	32	40	37	16.667	72.222	11.111	
4 Comunicación	35	38	39	36	34	37	40	33	31	35	36	36	29	42	32	37	33	11.111	61.111	27.778	
5 Condiciones Laborales	34	39	36	38	35	38	44	37	32	35	33	34	35	35	38	34	38	6	83.333	11.111	
TOTAL	182	193	199	187	181	185	219	182	175	177	184	190	185	197	167	198	177	22.222	61.111	16.667	
PROMEDIO	36.4	38.6	39.8	37.4	36.2	37	43.8	36.4	35	35.4	36.8	38	37	39.4	33.4	39.6	35.4			100.0	

Fuente: Elaboración propia

Anexo n°. 09 – RESULTADOS DE ENCUESTA DE INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA

	A. MISIÓN, FILOSOFÍA Y OBJETIVOS	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
1	La misión es lo suficientemente clara.	2	5	3	40.00
2	La misión es realista respecto al colegio.	2	5	3	40.00
3	Su misión y objetivos reflejan el quehacer educativo.	3	5	2	60.00
4	Los miembros de la comunidad educativa conocen la misión y visión del colegio.	2	5	3	40.00
5	Los objetivos tienen concordancia con la misión y visión.	1	5	4	20.00
6	Los miembros de la comunidad educativa están involucrados con los objetivos.	2	5	3	40.00
7	Los valores están identificados y declarados.	2	5	3	40.00
8	Los miembros de la comunidad educativa practican los valores.	3	5	2	60.00
9	Existe una política de mejora continua para el que hacer educativo.	2	5	3	40.00
10	Existe un equipo a cargo de la mejora continua.	2	5	3	40.00
	B. EL ESPÍRITU DEL COLEGIO	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
11	Existen buenas relaciones entre los estudiantes de todos los grupos etarios.	4	5	1	80.00
12	Existen buenas relaciones entre el personal	3	5	2	60.00
13	Hay buenas relaciones entre estudiantes y profesores	3	5	2	60.00
14	Son buenas las relaciones entre el personal y el equipo directivo	5	5	0	100.00
15	La APAFA apoya activamente a las actividades educativas	5	5	0	100.00
16	Hay un ambiente de metas claras en el colegio	2	5	3	40.00
17	Se cumple con el reglamento de los estudiantes	2	5	3	40.00
18	Se cumple con el reglamento de los profesores	4	5	1	80.00
19	El lema refleja la vida del colegio	5	5	0	100.00
20	La comunidad educativa respeta puntualmente todos los horarios	4	5	1	80.00
	C. CURRÍCULUM	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
21	Su nivel de trabajo, cuenta con un Currículum claro, completo y se aplica	3	5	2	60.00
22	El Currículum de su nivel, refleja la misión, visión y valores del colegio	2	5	3	40.00
23	El Currículum es apropiado a las características de los estudiantes	3	5	2	60.00
24	El Currículum de su nivel prepara adecuadamente a los estudiantes para su siguiente nivel	2	5	3	40.00
25	Los procedimientos de evaluaciones están claramente definidos	3	5	2	60.00
26	Existe un sistema efectivo de tareas para la casa	2	5	3	40.00
27	El sistema de tareas se aplica con eficiencia	3	5	2	60.00
28	Los ambientes de estudios generales y específicos son los adecuados	2	5	3	40.00
29	La biblioteca sirve a las necesidades del Currículum	2	5	3	40.00
30	Los servicios de internet y audiovisuales están convenientemente equipados	4	5	1	80.00

	D. TRABAJO EN AULA - COMUNICACIÓN	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
31	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
32	Son claros los objetivos de cada clase	1	5	4	20.00
33	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	2	5	3	40.00
34	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	2	5	3	40.00
35	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	2	5	3	40.00
36	Se capta la atención y el interés de los alumnos	2	5	3	40.00
37	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	1	5	4	20.00
38	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	3	5	2	60.00
39	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
40	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00
	E. TRABAJO EN AULA - MATEMÁTICA	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
41	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
42	Son claros los objetivos de cada clase	2	5	3	40.00
43	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	2	5	3	40.00
44	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	2	5	3	40.00
45	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	2	5	3	40.00
46	Se capta la atención y el interés de los alumnos	3	5	2	60.00
47	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	1	5	4	20.00
48	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	2	5	3	40.00
49	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
50	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00
	F. TRABAJO EN AULA - CIENCIA Y AMBIENTE	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
51	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
52	Son claros los objetivos de cada clase	2	5	3	40.00
53	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	2	5	3	40.00
54	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	2	5	3	40.00
55	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	3	5	2	60.00
56	Se capta la atención y el interés de los alumnos	3	5	2	60.00
57	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	3	5	2	60.00
58	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	2	5	3	40.00

59	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
60	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00
	G. TRABAJO EN AULA - PERSONAL SOCIAL	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
61	Las clases están bien preparadas y son efectivas	2	5	3	40.00
62	Son claros los objetivos de cada clase	2	5	3	40.00
63	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad	3	5	2	60.00
64	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula	3	5	2	60.00
65	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes	2	5	3	40.00
66	Se capta la atención y el interés de los alumnos	3	5	2	60.00
67	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes	2	5	3	40.00
68	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases	1	5	4	20.00
69	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido	2	5	3	40.00
70	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente	2	5	3	40.00
	H. PERSONAL (Directivo/ Jerárquico y Docente)	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
71	Existe una lista completa del personal y un manual que describe sus funciones	3	5	2	60.00
72	Es clara la información que se basa la escala salarial	1	5	4	20.00
73	Existe documentación relativa a la evaluación docente	2	5	3	40.00
74	La documentación de la evaluación docente es clara	3	5	2	60.00
75	La documentación de la evaluación docente se aplica de manera eficaz	1	5	4	20.00
76	Existe un plan de capacitación y perfeccionamiento docente	3	5	2	60.00
77	Se pone en práctica el plan de capacitación y perfeccionamiento docente	2	5	3	40.00
78	Hay suficientes oportunidades de desarrollo personal y profesional	3	5	2	60.00
79	Todo el personal sabe y comprende los procedimientos del colegio	3	5	2	60.00
80	Existe un plan de inducción para los nuevos enrolamientos	1	5	4	20.00
	I. HIGIENE Y SEGURIDAD	Medición	Meta	Brecha	Indicador %
81	Las normas de SSO abarcan todos los aspectos de la vida escolar	3	5	2	60.00
82	Todas las personas conocen los procedimientos de SSO	1	5	4	20.00
83	Se realizan prácticas de los procedimientos establecidos	2	5	3	40.00
84	Los procedimientos de SSO son eficaces	2	5	3	40.00
85	Cuenta el colegio con una póliza de seguros de accidentes para personal y alumnos	3	5	2	60.00
86	Hay adecuados servicios para el tratamiento de primeros auxilios	3	5	2	60.00
87	Cuenta el colegio con suficientes salidas, señales, extintores y equipos frente a emergencias	3	5	2	60.00

88	Existen procedimientos para garantizar las condiciones de higiene y seguridad de alimentos	2	5	3	40.00
89	Hay suficiente supervisión de adultos durante los recreos y otros espacios libres	2	5	3	40.00
90	Hay una cantidad suficiente de baños y camarines	3	5	2	60.00

Anexo n°. 10 – RESULTADOS DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

ID	D. TRABAJO EN AULA - COMUNICACIÓN	Pre Test	Post Test
1	Las clases están bien preparadas y son efectivas.	2	4
2	Son claros los objetivos de cada clase.	1	4
3	Se evidencia que se utiliza una metodología que atiende a la diversidad.	2	3
4	Las clases satisfacen las necesidades de todos los estudiantes que están en el aula.	2	4
5	Los profesores tienen altas expectativas con relación a sus estudiantes.	2	4
6	Se capta la atención y el interés de los alumnos.	2	3
7	Hay en las clases una participación plena y efectiva de estudiantes.	1	4
8	Es apropiado el diseño de las aulas para el desarrollo efectivo de las clases.	4	3
9	Cuenta su área con los recursos adecuados que permitan el desarrollo eficaz del currículum establecido.	2	3
10	El material que usted exhibe en su aula es estimulante y renovado frecuentemente.	2	4

Fuente: Elaboración Propia

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	Variable 1	Variable 2
Media	2	3.6
	0.6666666	0.2666666
Varianza	7	7
Observaciones	10	10
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.5270463	
Diferencia hipotética de las medias	10	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	-31.251323	
P(T<=t) una cola	8.6244E-11	
	1.8331129	
Valor crítico de t (una cola)	3	
P(T<=t) dos colas	1.7249E-10	
	2.2621571	
Valor crítico de t (dos colas)	6	

Fuente: Análisis de datos estadístico prueba T.

Los resultados de la investigación demuestran que la implementación de un Balanced Scorecard mejorará el control de gestión en la empresa de servicios educativos San Andrés SAC. Esto se evidencia en los resultados alcanzados por la muestra en estudio (17), en los indicadores y dimensiones planteadas con los Pre-Test y Post-Test existe una mejora en el 100%.

Usando la prueba estadística de la Prueba T para medios de dos muestras emparejadas (Pre-Test y Post-Test) el valor crítico de una cola es: 1.83311293 y el estadístico T es: -31.251323, por tanto, la hipótesis planteada es verdadera.