

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE INGENIERIA ECONÓMICA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONÓMICA**



**DISEÑO E IMPLMETRACIÓN DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL EN LA INSTITUCIÓN PRIVADA ANTONIO  
RAIMONDI DE LA CIUDAD EL COLLAO ILAVE - 2016**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**LUDY STEEF DIAZ FLORES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO ECONOMISTA**

**PROMOCIÓN 2014 – I**

**PUNO – PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA**

**TESIS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL EN LA INSTITUCIÓN PRIVADA ANTONIO  
RAIMONDI DE LA PROVINCIA DE EL COLLAO - 2016**

**PRESENTADA POR:**

**LUDY STEEF DIAZ FLORES**



**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO ECONOMISTA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Cristobal Rufino YAPUCHURA SAICO

**PRIMER MIEMBRO:**

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Eliseo CANAHUIRE SEJJE

**SEGUNDO MIEMBRO:**

  
\_\_\_\_\_  
M.Sc. Manuel Timoteo ENRIQUEZ TAVERA

**DIRECTOR / ASESOR:**

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Manglio AGUILAR OLIVERA

**Línea : Economía de la Empresa**

**Sublínea : Planificación y Gestión Estratégica**

***Dedicatoria:***

*A Dios, a mis Padres, a mí Esposa e hijos.*

*A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.*

*A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.*

*A mi esposa e hijos para ellos y por ellos, por todo el aliento que me dan día a día para seguir adelante*

### *Agradecimientos*

*Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano-Puno, por darme la oportunidad de forjarme profesionalmente.*

*A la mi Facultad de Ingeniería Económica por la formación profesional que recibí en los años de permanencia en las aulas universitarias para desempeñarme como futuro profesional Ingeniero Economista.*

*A mi Director de Investigación: Dr. Manglio Aguilar Olivera, por sus constantes y acertadas orientaciones, apoyo moral y ayuda incondicional, por confiar en mí y acompañarme en todo momento en mi aprendizaje como investigador, por el entusiasmo y por su paciencia en los momentos críticos de estudio.*

*A los miembros del jurado: Dr. Cristobal Rufino Yapuchura Saico, Ing. Eliseo Canahuire Sejje, M.Sc. Manuel Timoteo Enriquez Tavera, por sus aportes y sugerencias que me brindaron para la culminación y fortalecimiento del presente trabajo de investigación.*

*A Indira mi esposa por su apoyo incondicional para la culminación de la presente investigación.*

*A todos mis familiares y amigos por la inspiración y motivación constante.*

*Concluyo agradeciendo a la Prof. Mercedes Chuquimia Rivera y su institución educativa “Antonio Raimondi” de Ilave.*

*Ludy Steef Diaz Flores*

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	15
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	16
2.1. MARCO TEORICO.....	16
2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.1.2 BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	20
2.1.3 MAPAS ESTRATÉGICOS.....	26
2.1.4 SINERGIA.....	27
2.1.5 INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	27
2.1.6 DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES.....	29
2.1.7 TENDENCIA DE LOS INDICADORES.....	29
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	30
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.4 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
III. MATERIALES Y METODOS.....	36
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.3 TIPO DE ESTUDIO.....	37
3.4 MÉTODO.....	38
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.6 DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	39
3.7 DISEÑO DE INDICADORES.....	41
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	44
4.1. SITUACION ACTUAL DE LA I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI.....	44
4.1.1 UBICACIÓN DEL ESTUDIO.....	44
4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	44
4.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES.....	45
4.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	45
4.1.5 EXPLORACIÓN SOBRE LA EMPRESA.....	47
4.1.6 ANALISIS FODA.....	49
4.1.7 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA REFORMULADA.....	52
4.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	52
4.2.1. DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	52
4.2.2. EJES ESTRATEGICOS.....	53
4.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	54
4.2.4. PERSPECTIVAS.....	55
4.2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	55
4.2.6 INDICADORES DE GESTION.....	59
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	71

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N° 1 Relación costo marginal y costo medio.....	18
Figura N° 2 Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico.....	26
Figura N° 3 Semáforo para el nivel de tendencia del indicador.....	30
Figura N° 4 Semáforo para nivel de desempeño del indicador.....	41
Figura N° 5 Localización de la empresa I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI.....	44
Figura N° 6 Organigrama de la institución educativa privada “ANTONIO RAIMONDI”.....	45
Figura N° 7 Institución Educativa Privada “ANTONIO RAIMONDI”.....	46
Figura N° 8 Alumnos de la Institución Educativa ANTONIO RAIMONDI.....	46
Figura N° 9 Sala Audiovisual ANTONIO RAIMONDI.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Lista de Control – Observación.....	39
Tabla N° 2 Encuesta realizada a la IEGNE Antonio Raimondi con fines exploratorios.....	47
Tabla N° 3 Lista de actividades de trabajadores de la Institución .....	49
Tabla N° 4 Matriz de opciones estratégicas.....	51
Tabla N° 5 Ejes estratégicos.....	53
Tabla N° 6 Objetivos y directrices.....	54
Tabla N° 7 Matriz de directrices.....	55
Tabla N° 8 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	56
Tabla N° 9 Mapa de Estratégico de la empresa I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI.....	58

**ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

CMI	: Cuadro de Mando Integral
BSC	: Balanced ScoreCard
FODA	: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
DA	: Debilidades y Amenazas
FO	: Fortalezas y Oportunidades
DO	: Debilidades y Oportunidades
FA	: Fortalezas y Amenazas
ISO	: Organismo Internacional de Normalización
ROA	: Rentabilidad económica es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.
ROE	: Rentabilidad financiera es un indicador que mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa.
IE	: Institución Educativa
IEGNE	: Institución Educativa de Gestión No Estatal



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Antonio Raimondi de la ciudad El Collao Ilave 2016” tiene como propósito analizar los objetivos estratégicos a partir de la misión y visión de la empresa, identificar y evaluar los indicadores claves de desempeño que ayudaran a cumplir y medir el aporte al cumplimiento de objetivos constantes con de tener una calidad y eficiencia en la inversión empresarial con el incremento de utilidades. Se empleó el cuadro de mando integral, entre las líneas estratégicas principales se tiene: establecido la acreditación de la calidad educativa de la Institución Antonio Raimondi, la satisfacción de los estudiantes de la Institución Educativa Antonio Raimondi, el fortalecimiento institucional. Los principales resultados se orientan a mejorar la rentabilidad en un 5%, disminuir la tasa de deserción en un 90%, incrementar los recursos educativos en un 25%, mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios en un 95%, mejorar la conformidad de servicio en un 15%, disminuir los reclamos en un 30%, mejorar la capacitación competente en un 40%.

### **Palabras clave:**

Ejes Estratégicos, Misión, Visión, Indicadores de desempeño, Institución

## ABSTRACT

The present research work entitled: "Design and Implementation of the Balanced Scorecard at the Antonio Raimondi Institution of the city El Collao Ilave 2016" has the purpose of analyzing the strategic objectives based on the mission and vision of the company, identifying and evaluating the key indicators of performance that will help to fulfill and measure the contribution to the fulfillment of constant objectives with having a quality and efficiency in business investment with the increase of profits. The balanced scorecard was used, among the main strategic lines we have: established the accreditation of the educational quality of the Antonio Raimondi Institution, the satisfaction of the students of the Antonio Raimondi Educational Institution, the institutional strengthening. The main results are aimed at improving profitability by 5%, reducing the dropout rate by 90%, increasing educational resources by 25%, improving the level of user satisfaction by 95%, improving the compliance of service by 15%, reduce claims by 30%, improve competent training by 40%.

**Key Words:** Strategic Axes, Mission, Vision, Performance Indicators, Institution

## I. INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial cuyos creadores Norton y Kaplan basan su estudio en alinear las acciones diarias con las metas a mediano plazo, lo que implica una alineación con la planificación estratégica. Su estudio se basa en cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiero; que bien implementados en la organización contribuye con su visión, acotando que en la actualidad los indicadores financieros no aseguran el éxito en las organizaciones por ello la necesidad de establecer los indicadores de gestión que permiten valorar el avance de los objetivos trazados por la empresa.

La Institución privada Antonio Raimondi es una institución que se dedica a la prestación de servicios (a nivel educativo), las actividades que desarrollan día a día, no necesariamente conllevan al cumplimiento de los objetivos, por lo que se hace difícil evaluar y tomar decisiones para corregir problemas dado que la información disponible es tardía, por eso la necesidad de implementar el Cuadro de Mando Integral en la institución.

Nuestro estudio se desarrolla en cinco capítulos, en el primero encontramos la introducción.

En el segundo capítulo, el Planteamiento del problema, donde damos a conocer las dolencias de la empresa, antecedentes y objetivos de la Investigación encontramos, trabajos que sirvan de antecedentes para este estudio para luego terminar en los objetivos que salen del planteamiento del problema.

En el tercer capítulo, marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación, método de investigación, población y muestra que requiere la investigación

para poder hallar y resolver los causantes de las dolencias de la empresa, caracterización del área de investigación encontramos la ubicación de la empresa, las características de la empresa y las líneas de negocio a las cuales se dedica.

El cuarto capítulo, exposición y análisis de resultados comprende la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en la Institución Antonio Raimondi, el mapa de procesos, los indicadores no financieros y las cuatro perspectivas (financiero, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento), con enfoque en la institución.

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI, que se ubica en el Jr. Santa Ana N° 167 en el Distrito de Ilave, Provincial de El Collao, departamento de Puno, es una de las empresas dedicada al rubro de la educación y formación de futuros profesionales fue creada en el año de 1993 por el Lic. Luzgardo Antezana Bustinza, se constituyó con un total de diez trabajadores incluyendo al gerente una secretaria, realizando sus trabajos con subcontratas al momento de la gestión obteniendo así a fin del primer año una rentabilidad y utilidad negativa ya que solo se empezó con 12 alumnos en toda la institución, conforme pasaron los años la institución empezó a crecer en alumnado, para el 2006 ya eran 20 por aula, para el 2012 la institución paso a tener las dolencias del mercado y la competencia por su crecimiento acelerado durante los siguientes años, fue a mediados del 2013 cuando la institución empezó a observar una reducción de sus utilidades y clientes, terminando el año con un 35% menos en sus utilidades y problemas administrativos de seriedad que llevaron a la institución a realizar cambios que pudieran afrontar sus debilidades para convertirlos en fortalezas y poder seguir en competencia con las demás instituciones del mismo rubro. Desde el año 2015 luego de observar a la competencia se propuso establecer una parte administrativa sólida contratando personal calificado para cada una de las áreas

y estableciendo un organigrama llegando a un total de 44 trabajadores, posteriormente con el fin de expandirse en el mercado se pretendió hacer una reformulación de la estructura de la institución, así ofrecer servicios de primera calidad a sus clientes, elevar su competitividad laboral y educadora en el mercado local y regional.

Durante el año 2015 en el cual estableció su segmento administrativo adicional a la parte educadora, el gerente observó dificultades en la sinergia de sus áreas y una visión unificada sobre los objetivos de la institución que reducía la eficiencia y eficacia de sus trabajadores de cada área sin darse cuenta que los instrumentos de gestión eran casi nulos donde no existen objetivos estratégicos e indicadores que ayuden a controlar y vigilar las operaciones de hoy que afectaran el desarrollo del mañana, por lo cual se llegó a una conclusión que una parte administrativa establecida no era suficiente sin una herramienta de gestión que mejoren el desempeño institucional.

La implementación de herramientas de gestión en la planificación estratégica es evidentemente ineludible en los últimos años, la necesidad en el ámbito global de contar con iniciativas de calidad en las instituciones que enfoquen todos sus recursos para cumplir con los objetivos institucionales, complementados por un sistema de monitoreo y *feed back* que nos permitan un aprendizaje continuo, son aspectos principales en la gestión que se plantean las organizaciones para maximizar sus rendimientos en la inversión. Cualquier institución para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales.

A nivel mundial existen muchas herramienta de gestión que ayudan a una planificación estratégica como son, comparativas (Benchmarking), gestión de la relación

con clientes (Customer Relationship Management), programas de gestión del cambio (Change Management Programs), externalización (Outsourcing), otra de las herramientas de gestión más utilizadas por las grandes y pequeñas empresas según el (CEEI, 2015) Centro Europeo de Empresas e Innovación, es el Balanced Scorecard, esta herramienta permite la formulación e implantación de la estrategia en cualquier tipo de organización tanto privada como pública, fundaciones, etc. Tampoco se debe pensar, que es exclusiva de las grandes empresas, sino que también es aplicable a PYMES, ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión. Además, la mayoría de las PYMES no tienen un proceso formal de planificación y su visión está limitada al corto plazo, por lo tanto, el CMI (cuadro de mando integral) es ideal para incorporar la visión a largo plazo y la implantación del proceso de revisión continua de la estrategia. No obstante, hay que hacer algunas matizaciones respecto a las PYMES que se puede aplicar, en principio, no debería aplicarse cuando se está creando una empresa muy pequeña aunque posteriormente cuando lleve unos años de funcionamiento la empresa debería tener un número de trabajadores mínimo de por ejemplo siete, es decir que para empresas muy pequeñas no tiene mucho sentido su realización, ya que éstas no tienen una gran complejidad.

La investigación como tal pretenderá resolver el tema del desempeño y desarrollo institucional a fin de identificar los factores que se encuentran presentes y que puedan contribuir al crecimiento o inhibición de la empresa sin dejar de lado el aumento de sus utilidades, la satisfacción de sus clientes, la sinergia entre áreas y la fidelidad de sus trabajadores.

Por lo expuesto en lo anterior la investigación pretende resolver las siguientes preguntas:

### **Problema General**

¿Qué herramienta de gestión lograra una planificación estratégica para el desempeño y desarrollo institucional de I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI?

### **Problemas específicos**

- ¿Cuál es la situación actual en la I.E. privada Antonio Raimondi?
- ¿Cómo aplicar el cuadro de mando integral en la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi?
- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Proponer la Implementación de la herramienta de Gestión Cuadro de Mando Integral en la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi como planificación estratégica para el desempeño y desarrollo Institucional.

### **Objetivos específicos**

- Establecer la situación actual de la I. E. Antonio Raimondi
- Aplicar la herramienta de Gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi.
- Elaborar los indicadores de desempeño para las Metas Estratégicas de I.E. Privada Antonio Raimondi

## II. REVISIÓN LITERARIA

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### LA PRODUCCIÓN, COSTOS Y RENTABILIDAD

##### a) Producción

Podemos definir la producción en su más amplio sentido, como cualquier uso de recursos que permita transformar un bien en uno diferente. Los bienes pueden ser diferentes en términos de lo que son, en términos de cuándo o dónde están localizados en términos de lo que el consumidor puede hacer con ello. La producción por lo tanto, incluye no solamente la manufactura sino también el almacenamiento, la venta al por mayor, la prestación de servicios, las ventas al detalle, el re empaque, etc.

La producción incluye tanto los bienes como los servicios, porque el término “bien” se refiere a ambos. En realidad, rara vez existe alguna diferencia entre bienes y servicios desde un punto de vista económico, puesto que ambas categorías son producidas mediante la utilización de algunas cantidades del factor trabajo y algunas cantidades del factor capital (Le Roy, 1995).

##### b) Costos

Se define como la clasificación registro y ubicación adecuada de los gastos para determinar el costo de producción. Costo es el sacrificio o concesión de recursos con un propósito específico que a menudo se mide en unidades monetarias que deben pagarse por los bienes o servicios.

##### c) Costos de Producción

Una firma incurre en costos en el momento en que produce un determinado bien, los costos de producción incluyen los salarios que se les paga a los trabajadores, los costos



financieros en la forma de intereses, las rentas como pago por la tierra y otros gastos provenientes del pago de materias primas.

Para propósitos de análisis, iremos a muchos más allá de la noción tradicional de costos para lo cual describiremos la estructura de costos.

d) Costo Total (C)

Es la cantidad total de dinero necesaria para producir una determinada cantidad de bienes. Representa el pago total de los factores fijos y variables, en consecuencia resulta de la suma de los costos fijos y el costo variable total. Esto significa que para los bajos niveles de producto los costos son deficientes y para mayores niveles de producto los costos son eficientes.

Entonces:  $C=CF+CV$

Donde; C= Costo Total

CF= Costo Fijo

CV= Costo Variable

El costo total se incrementa cuando el nivel de producción sube debido a mayores factores variables que se utilizan, por lo que existe una relación directa entre la cantidad producida y el costo total. (Le Roy, 1995)

e) Costo Fijo Total (CF)

Son los desembolsos como redistribución a la totalidad de factores variables que intervienen en un nivel de producción.

Entre estos costos distinguimos, principalmente, los pagos que se hacen a la mano de obra y por la compra de materias primas. Si la producción aumenta los costos variables también lo harán, luego;

$$CV = CV(Q)$$

Adicionalmente es importante considerar el grafico de costo marginal.

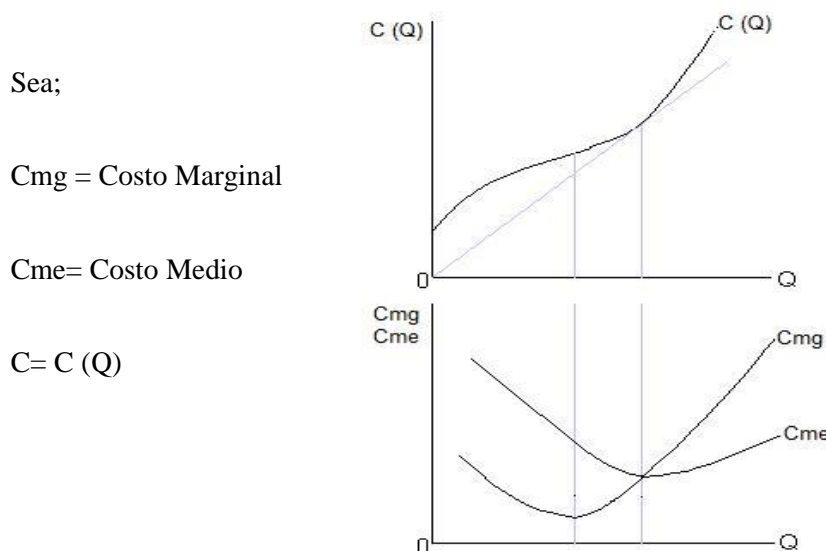


Figura N° 1 Relación costo marginal y costo medio

Fuente: Le Roy M. Microeconomía

f) Rentabilidad

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

- *ROA*

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

- *ROE*

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

- *Rentabilidad sobre ventas*

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

### **2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Según el gran teórico Ansoff (1984), la estrategia identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las ejecutaba.

### **2.1.2. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Kaplan y Norton (2001), Desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Según Kaplan y Norton “El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”.

Debemos considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que “traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las que prestan servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

#### **a. Forma de medir la estrategia empresarial**

La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: construir el Cuadro de Mando Integral y la utilización del mismo, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno, perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Es

importante recalcar que tradicionalmente la visión era individual pero hoy en día las organizaciones cambiaron a una visión compartida que permita empoderar a los miembros de la organización, creando el compromiso de mucha gente.

### **i) La perspectiva financiera**

La responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea demasiado tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la compañía. La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de la organización. Los objetivos financieros pueden variar significativamente en cada fase del ciclo de vida de un negocio, por lo que consideraremos tres fases:

Crecimiento, sostenimiento, cosecha. “El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados”.

Una cantidad considerable de empresas se encuentran en la fase de sostenimiento, “la mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad”.

En la fase de cosecha “el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación”, por ende buscaremos reducir las necesidades de capital circulante. Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos
2. Reducción de costes/mejora de la productividad
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión.

La gestión del riesgo se ha convertido en una piedra angular en las organizaciones que buscan minimizar, trasladar o evitar posibles acontecimientos con efectos negativos hacia la organización. En la perspectiva financiera “los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y, por lo tanto a un mayor riesgo.”

## **ii) La perspectiva del cliente**

Al ser los clientes la razón de existir de un negocio, debemos encaminar nuestras acciones para satisfacer sus necesidades, por lo que “En la perspectiva del cliente del

Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados”.

Entre los indicadores principales en la perspectiva del cliente tenemos:

1. Cuota de mercado (Proporción de ventas en un mercado)
2. Incremento de clientes (En términos absolutos o relativos)
3. Retención de clientes
4. Satisfacción del cliente (Hay que establecer niveles de satisfacción)
5. Rentabilidad del cliente (Beneficio neto de un cliente)

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores.

## **iii) La perspectiva del proceso interno**

Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, los mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables. El “CMI acostumbra a identificar nos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente”.

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

La innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio)

Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.

La efectividad y la calidad deben estar presentes en todo momento, por ello la importancia de una cultura organizacional fuerte, enmarcados en la ética y con propósitos claros.

#### **iv) La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**

“Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”, ésta perspectiva permite que se cumplan las anteriores tres perspectivas. Se proponen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

##### **1. Las capacidades de los empleados**

2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de Objetivos.”

Al analizar la capacidad de los empleados debemos considerar que hoy en día las actividades rutinarias han sido sistematizadas, por lo que el personal que labora en la institución tiene verdaderos retos de creación e innovación, siendo el proceso de selección del talento humano un punto crítico de la institución. Entre los principales indicadores tenemos: la satisfacción del cliente, la retención del estudiante y la productividad del docente.

En un entorno competitivo el manejo de la información marca la diferencia entre una institución y otra, por ello la necesidad de contar con sistemas que permitan administrar la información de forma adecuada para la toma de decisiones en tiempo real. “El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los docentes”. El delegar poder a los directores contribuye al mejoramiento de la organización, sus sugerencias son escuchadas y al empoderarlos se comprometen con la organización, cumpliendo de forma efectiva con los objetivos institucionales.

#### **v) Vinculación de los Indicadores de Cuadro de Mando Integral con la estrategia**

El identificar inductores críticos permite alinear las iniciativas, las acciones, para conseguir y cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio; el aplicar un sistema de medición se vuelve importante ya que permitirá a todos y cada uno de los miembros de la organización identificar su aporte a la consecución de los objetivos, así como hacer un seguimiento y aplicar medidas de gestión de riesgos en el cumplimiento de la visión institucional.



El aplicar un Cuadro de Mando Integral con éxito comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Tres Principios que el Cuadro de Manco Integral de una organización esté vinculado a su estrategia: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

- a) Relación causa – efecto, “Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios a la organización”.
- b) Los resultados y los inductores de actuación, “Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocios”.
- c) La vinculación con las finanzas, “los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.”.

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia, por ello la necesidad de distinguir entre indicadores de diagnóstico (aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales) y los indicadores estratégicos (aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva).

### 2.1.3. MAPAS ESTRATÉGICOS

Un Mapa estratégico (Modelo del negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor – la integración del sistema de Valor Organizacional.

#### a. Creación de mapas estratégicos

La creación del mapa estratégico se debe entender como un proceso sistémico, donde sus partes interactúan para cumplir con la misión.

Asemejando a un árbol la creación de un mapa estratégico, las raíces representan las estrategias, los nutrientes alrededor de las raíces se constituyen la cultura de la organización, el tronco es el capital intangible, las ramas representan a las perspectivas financiera, procesos y clientes, ahora representaremos gráficamente lo expuesto:

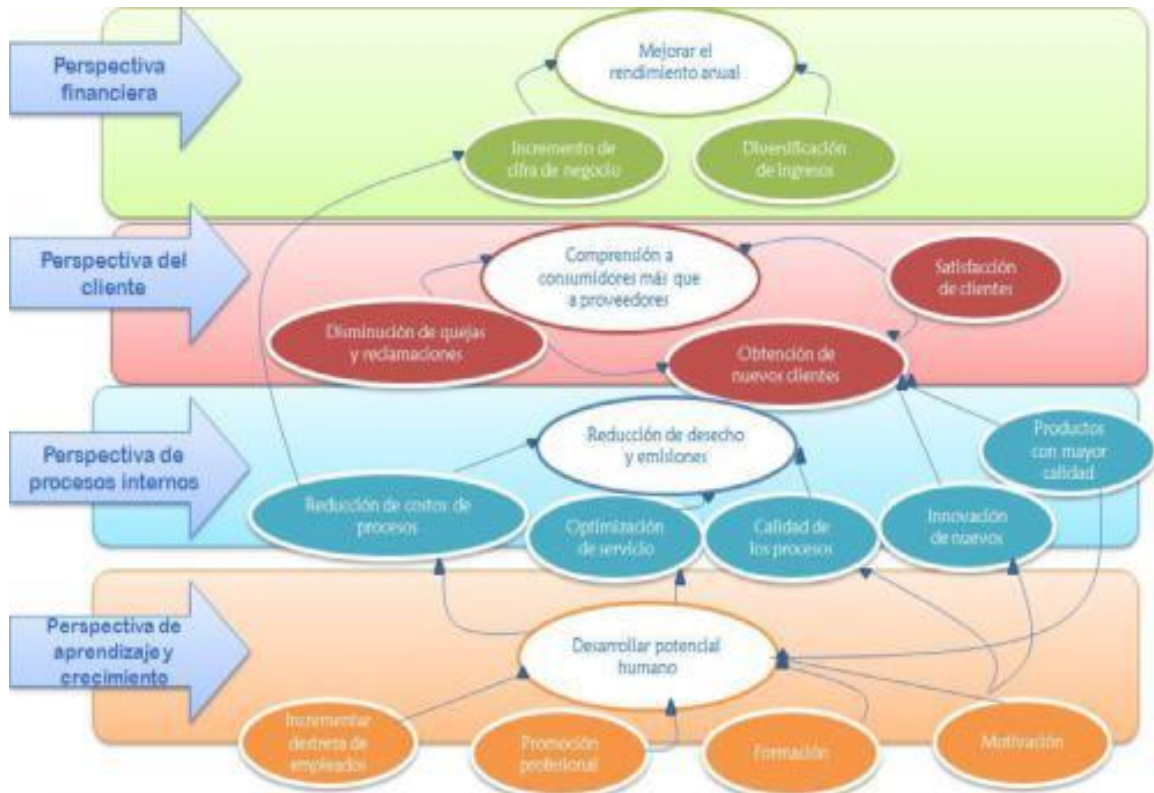


Figura N° 2 Ejemplo de la Elaboración de un Mapa Estratégico

Fuente: <http://claroskarla.blogspot.com/>

Según (Porter, 1992), el logro de la estrategia de valor, es un complejo proceso de acciones interrelacionadas entre sí. Basados en el gráfico anterior la vinculación de las estrategias en cada una de las perspectivas nos permite crear un mapa estratégico para cumplir con nuestros objetivos y la visión de la institución.

#### **2.1.4 SINERGIA**

El suma de energías de la partes orientada hacia un mismo objetivo permite alcanzar la meta con mayor eficiencia y eficacia, es así que la “Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes”.

Creación de sinergia entre unidades de negocio

“La creación de un nuevo negocio puede ser facilitada mediante la combinación de *know-how* desde diferentes unidades, integrando actividades específicas en nuevas unidades o estableciendo *joint ventures* o alianzas. Varias compañías preocupadas por la regeneración corporativa están colocando especial énfasis en este tipo de sinergia.”

#### **2.1.5 INDICADORES ESTRATÉGICOS**

La etapa de implementación del Sistema de Gestión de Indicadores (KPI's, Key Performance Indicator's) consiste en crear un sistema de indicadores para el Balance Scorecard. Un sistema que permita a través de datos esenciales cuantitativos, percibir como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer, dado que los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Los indicadores usados, son indicadores positivos y negativos evaluados trimestralmente para que a si la gerencia pueda estar en la capacidad de tomar decisiones.

La “Efectividad” por sí sola no facilita el proceso de toma de decisiones, debido a que esta necesita estar acompañada de información accionable, que dirijan las acciones de la alta gerencia. Para lograr esto se creara un semáforo con sus respectivos rangos alineados a cuatro colores, para que muestren rápidamente que tan óptimo es el grado de cumplimiento alcanzado en el periodo. Por otro lado, se determinara la dirección del crecimiento (decrecimiento) con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores, para lograrlo se desarrolla la “tendencia del indicador”, este indicador se lo representa en caso de decrecimiento.

**Indicador positivo.-** Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo nivel de ventas, participación de mercado.

**Indicador negativo.-** Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo: Nivel de reclamos, etc.

**Semáforo.-** Grafico que presenta el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva.

**B: Nivel base del indicador.-** Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de la iniciativa estratégica.

**V: Valor actual del indicador.-** Representa las medidas periodo a periodo del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de iniciativa estratégica.

**M: Meta del indicador.-** Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas).

### **2.1.6 DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES**

El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituye una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el desempeño operativo y los factores clave de éxito de los procesos o actividades en una organización.

Estos indicadores deben:

- a) Proveer la alimentación de metas operativas dentro de la organización
- b) Servir como una herramienta de análisis de productividad
- c) Proveer la base para el establecimiento de los niveles de servicio

Los medidores son establecidos para proveer un entendimiento a fondo del cumplimiento de las metas financieras, operacionales y de contraloría de los procesos del negocio que residen a lo largo de la cadena de valor y procesos de apoyo.

Estas métricas pueden ser introducidas y operadas en etapas, de acuerdo con las prioridades estratégicas y operativas de la organización.

### **2.1.7 TENDENCIA DE LOS INDICADORES**

La tendencia del indicador permite determinar la dirección de crecimiento (o decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores. Este indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

Adicionalmente se usan iconos explicativos de tendencia con sus respectivos límites en porcentajes como se muestra a continuación:

ÍCONOS	TENDENCIA	DESCRIPCIÓN
	Mejora Fuerte	Crecimiento mayor a un 20% con respecto al periodo anterior
	Mejora Leve	Crecimiento entre un 5% y 20% con respecto al periodo anterior
	Estable	Crecimiento entre un -5% y 5% con respecto al periodo anterior
	Desmejora Leve	Crecimiento entre un -5% y -20% con respecto al periodo anterior
	Desmejora Fuerte	Crecimiento menor a un -20% con respecto al periodo anterior

Figura N° 3 Semáforo para el nivel de tendencia del indicador

Fuente: Quality Cia. Ltda.

## 2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes que guía el desarrollo de la presente investigación, se fundamenta en los siguientes autores: Igor Ansoff, Taylor, Norton y Kaplan entre otras tesis relacionadas con el tema que nos ayudaran a un mejor desarrollo de implementación de este sistema de cuadro de mando integrado aplicado a las empresas.

ANSOFF (1984), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

KAPLAN Y NORTON (2001), Desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Según Kaplan

y Norton “El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”.

Debemos considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que “traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”<sup>2</sup>.

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las de servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

ECHEVERRÍA (2009), Tesis “Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del organismo de acreditación ecuatoriano”, Concluye que la implementación de un Balance Scorecard o cuadro de mando integral para el organismo de acreditación ecuatoriana alineados entre sí con la planificación estratégica logrando así la propuesta de valor, el control de metas con operaciones diarias, cuantificar los recursos para el alcance de metas a corto plazo, mejoramiento de desempeño del capital humano con especializaciones de competencias técnicas entendiéndose por la misma educación, capacitación y formación profesional, de la misma forma obteniendo una gestión de calidad que será la clave al momento de ofertar un bien o servicio que busca cumplir con los requerimientos del cliente, todo esto reflejado en eficiencia y eficacia con mayores utilidades empresariales.

PAMELA M. HIDÁLGO (2008) Tesis “Tópico de Graduación: Diseño e implementación de un sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos”, Concluye que



después de ejecutar esta implementación a un instituto de enseñanza de inglés, se validó que el proceso de seguimiento a la ejecución del proyecto tiene atributos incorrectos, la presentación de servicios de enseñanza tiene tareas incorrectas, secuencia incorrecta y atributos omitidos, de la misma forma la promoción y marketing de servicios de enseñanza contiene atributos incorrectos y atributos omitidos entre otros errores en los cuatro ámbitos del cuadro de mando como son: Finanzas, clientes, operaciones internas y desarrollo llegando a una conclusiones como “Redefinir con el cliente los plazos para la culminación del proyecto”, “Realizar reunión con el cliente”, “Analizar las características del cliente y sus necesidades”, Formalizar políticas para que así el diseño de los procesos sea el adecuado y el seguimiento de ellos sea eficiente mediante el Balanced Scorecard.

### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Aprendizaje.-** Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio.

**Balanced Scorecard.-** Herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

**Cadena de valor.** La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

**Calidad.-** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.



**Capacitación.-** Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

**Cliente.-** Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

**Eficacia.** Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

**Eficiencia.** Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos optimizando el uso de recursos disponibles.

**Finanzas.-** Las finanzas son una rama de la economía y la administración que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

**Herramienta gestión empresarial.** Es planear, determinar objetivos, metas, establecer los controles organizaciones y finalmente controlar si todos los procesos gerenciales se han cumplido en función a los objetivos empresariales.

**Institución.-** Organismo público o privado que ha sido fundado para desempeñar una determinada labor cultural, científica, política o social.

**Inversión.-** Inversión es un término económico, con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital, y la postergación del consumo. El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía.

**KPI.-** Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos

KPI se utilizan en inteligencia de negocio para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura.

**Mapa estratégico.-** Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

**Misión.-** Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio, en la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

**Objetivos.-** En el sentido de causa final, o sea relativo a los fines o propósitos de algún objeto o algún ser o alguna institución o alguna organización, o bien literalmente, a la doctrina filosófica de las causas finales, o bien a la atribución de una finalidad u objetivo a un proceso concreto o a una estructura institucional.

**Planificación estratégica.-** Es la determinación de la visión, misión y las metas y objetivos y la formulación de las estrategias para alcanzar los objetivos empresariales.

**Perspectiva.-** Manera de representar uno o varios objetos en una superficie plana, que da idea de la posición, volumen y situación que ocupan en el espacio con respecto al ojo del observador

**Prestación.-** Servicio o ayuda que una persona, una institución o una empresa ofrece a otra.

**Procesos internos.-** Un plan de negocio de una organización ha de contemplar la manera de estructurarse y funcionar internamente y ésta ha de ser aquella más acorde con la

cultura de la organización y la estrategia que haya planeado seguir para conseguir sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

**Servicios.-** Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

**Sinergia.-** En economía, la noción de sinergia deriva de una mejora de la organización en el seno de una empresa, o en el seno de un conjunto de empresas, o dentro de un grupo de consumidores, etc. Esta sinergia tiene su origen en un manejo en común de recursos y de necesidades, lo que a veces causa una cascada de causas y de efectos.

**Utilidad.-** En economía, la utilidad es una medida de la satisfacción.

**Visión.-** Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

## 2.4 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### Hipótesis general

La herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral como planificación estratégica de desarrollo y desempeño para la Institucional Educativa Privada Antonio Raimondi

### Hipótesis específica

- La institución educativa no tiene una clara orientación estratégica.
- Los indicadores de gestión estratégica serán útiles para reorientar el desarrollo institucional.
- Los indicadores relevantes de desempeños financieros y de procesos.

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detalla el enfoque propio de la investigación, se explica el proceso llevado a cabo, analizamos la muestra tomada de la población acotando que el caso práctico se desarrolló en la Institución privada Antonio Raimondi., todo ello nos permitió verificar la hipótesis planteada por medio del procesamiento de la información obtenida.

#### 3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se enfocó en la Institución privada Antonio Raimondi, con sede en el Distrito de Ilave Provincial de El Collao, en el barrio Santa Barbara, Jr. Santa Ana N° 167, es una empresa de creación en el año 1993 con RUC 20546684220, dedicada al rubro del sector educativo.

Al ser una investigación no experimental se procedió a realizar visita in situ para recopilar información fundamental para solventar el problema de investigación, obteniendo así información que permitió un análisis descriptivo ya que se enumeran las características y particularidades que se encontraron en las entrevistas a los trabajadores de los hechos que se investigaron; como estrategia dividimos en dos grupos importantes a las personas que laboran en esta empresa: personal docente y personal administrativas, con el propósito de analizar la información desde dos puntos de vista.

A los dos grupos se les aplicó una entrevista así como una encuesta de forma libre y voluntaria, estudio que tuvo por objeto conocer el sentir de los trabajadores de la empresa con respecto a la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral que se pretende implementar y la importancia al permitirles vincular sus metas a largo plazo con las actividades diarias.

### 3.3 TIPO DE ESTUDIO

Al ser una investigación aplicada, ya que es un aspecto relacionado con la ciencia administrativa y que ayudará a solucionar un problema en la administración institucional y en particular de la I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI, se procedió a realizar una investigación de campo, en el lugar de los hechos, recolectando información en las oficinas de la institución con la máxima autoridad y los docentes. Las entrevistas permitieron tener una impresión sobre nuestra investigación, se validó la información de los archivos físicos que dispone la institución y cotejar el conocimiento de los docentes y demás trabajadores, su actuación y lo que deberían realizar.

El estudio o alcance correspondió, inicialmente al de tipo exploratorio, dado que buscamos familiarizarnos con la I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI, conocer si disponen de un plan estratégico y de una herramienta de gestión, entender cuál es su razón de ser y los problemas que tienen en su desempeño diario; posteriormente descriptivo.

Se buscó identificar las causas que provocaron la reducción de estudiantes durante el periodo 2016, utilizando el método del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión en la planificación estratégica de la empresa.

Se buscó observar el seguimiento al plan estratégico, mediante una matriz mensual de cumplimiento de actividades para identificar la existencia de herramientas de gestión que ayuden al cumplimiento del plan estratégico y su vinculación con metas a largo plazo, determinando la necesidad imperante de establecer un medio que permita vincular al plan estratégico anual con las actividades diarias, vinculando a los factores que inciden en una gestión efectiva que permita disponer de información en tiempo real y por ende la alta gerencia pueda tomar las decisiones más acertadas.

Se identificó los indicadores de desempeño que comuniquen el accionar de la institución para un control interno y posterior logro de metas que consecuentemente llevaron a una mejora en la gestión institucional por área utilizando el método cascada de arriba hacia abajo considerando desarrollar un BSC del más alto nivel y que luego se descomponga en forma de cascada por las distintas secciones de la empresa.

### **3.4 MÉTODO**

Una vez que establecido el problema de la empresa se procedió a realizar entrevistas y encuestas para verificar la información preliminar, posterior a ello se propone una solución al problema encontrado.

Durante todo el proceso se buscó obtener información particular que a través de inferencias y la aplicación del método inductivo y deductivo se llegó a resultados generales o particulares; en estos procesos se requirió de un análisis razonado de la información y los objetos presentes para poder comprobar las hipótesis y objetivos planteados.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Está constituida por el personal de la Institución en un cuarenta y tres personas, constituyéndose en nuestro universo y por ser un número con el cual podemos tratar durante nuestra investigación trabajaremos con esta población.

El personal docente está constituido por profesionales netamente dedicados al sector educativo como a continuación se observa:

34 Profesores

Cada uno de ellos pertenece a las distintas áreas de enseñanza que solicita la institución educativa.

Las administrativas están constituidas por profesionales un total de:

9 Administración

Estos profesionales disponen de un mayor conocimiento sobre herramientas de gestión; en tre ellos está el director, secretaria, personal de O.V.E., auxiliar y limpieza, son ellos quienes asisten para lograr cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia.

**3.6 DISEÑO DE INSTRUMENTOS**

Los instrumentos empleados para la colecta de los datos son en total tres y se utilizó en distintas etapas. Se describió en el orden cronológico en que fueron aplicados. La primera corresponde a la observación para lo cual establecimos una lista de control para determinar información real recopilada por el investigador y lo aplicamos a los once trabajadores.

**LISTA DE CONTROL**

Es un instrumento que nos permitió observar el comportamiento de los trabajadores, para lo cual establecimos una lista con cinco actitudes aplicadas a los 43 trabajadores, que se presentan en los anexos correspondientes.

*Tabla N° 1 Lista de Control - Observación*

ORD	ACTITUDES	SI	NO
01	El trabajador planifica para realizar las actividades diarias		
02	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios		
03	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo		
04	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el trabajador		

05	El trabajador sigue las disposiciones de su superior		
----	--	--	--

Elaborado: Por el Investigador

## ENTREVISTAS

Se realizó entrevistas semi estructuradas a los trabajadores de la I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de los mismos al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades diarias con las metas a largo plazo, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a partir de una guía general de cuatro preguntas, una de ellas encaminada a conocer lo que piensan los trabajadores frente a la utilización de herramientas que le permitan gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las metas planteadas en la planificación estratégica, una pregunta diseñada para conocer la postura del trabajador frente a la aplicación de indicadores de gestión como medio para evaluar el rendimiento del trabajador y dos preguntas encaminadas a explorar los sentimientos del trabajador frente al clima organizacional.

A continuación las preguntas:

¿Qué piensa de utilizar herramientas que le permitan vincular su trabajo diario con las metas a largo plazo?

¿Qué piensa de los indicadores de evaluación actuales?

¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?

¿Piensa que la capacitación que reciben les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?



## ENCUESTA

Para apoyar nuestra investigación desarrollamos una encuesta cuyo diseño nos permitirá observar si la empresa cuenta con herramientas de gestión que ayuden a mejorar el rendimiento, por otra parte conocer si cuentan con indicadores de gestión, si saben sobre su plan estratégico, etc. que nos ayudaran a tener un mejor concepto de la empresa, el modelo de encuesta se adjunta en el anexo.

### 3.7 DISEÑO DE INDICADORES

En nuestra metodología aplicaremos indicadores Positivos y Negativos, las cuales se calculan de la siguiente manera:

- Nivel de efectividad de un indicador Positivo:

$$D = \frac{V - B}{M - B} * 100\%$$

- Nivel de efectividad de un indicador Negativo:

$$D = \frac{B - V}{B - M} * 100\%$$

El nivel de desempeño logrado por un indicador se representara a continuación a través del semáforo como en el siguiente Figura:

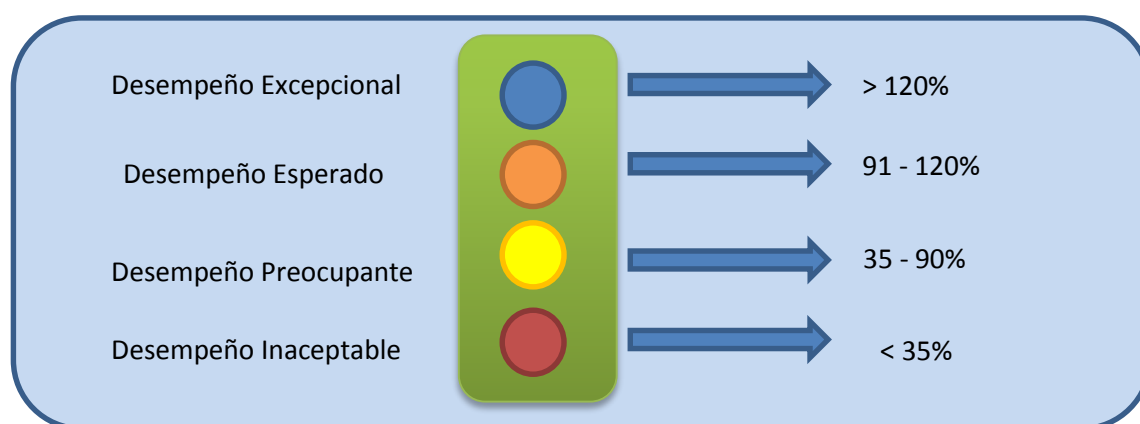


Figura N° 4 Semáforo para nivel de desempeño del indicador

Fuente: Elaboración Propia

## TENDENCIA DE INDICADORES

La tasa de crecimiento con referencia a un tipo de indicador positivo y negativo:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Valor actual} - \text{Valor anterior}}{\text{Valor anterior}} * 100\%$$

## CARACTERIZACIÓN DEL AREA DE INVESTIGACIÓN

Los valores son el precio económico, sentimental o afectivo que le fijamos a las relaciones. Estas son subjetivas. Los valores son en cuanto al entorno: El personal, el familiar, el profesional, el organizacional y el social

## COMPROMISOS:

Retención anual de estudiantes en la Institución Educativa.

Cumplimiento de la calendarización planificada en la Institución Educativa.

Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

Gestión de la convivencia escolar en la Institución Educativa.

## VALORES

### RELACIÓN CONSIGO MISMO

Autoestima

Humildad y sencillez

Sinceridad y transparencia.

Responsabilidad

Creatividad

Liderazgo

## **RELACIÓN CON LOS OTROS**

Respeto

Tolerancia

Libertad

Justicia

Democracia

## **RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE**

Respeto

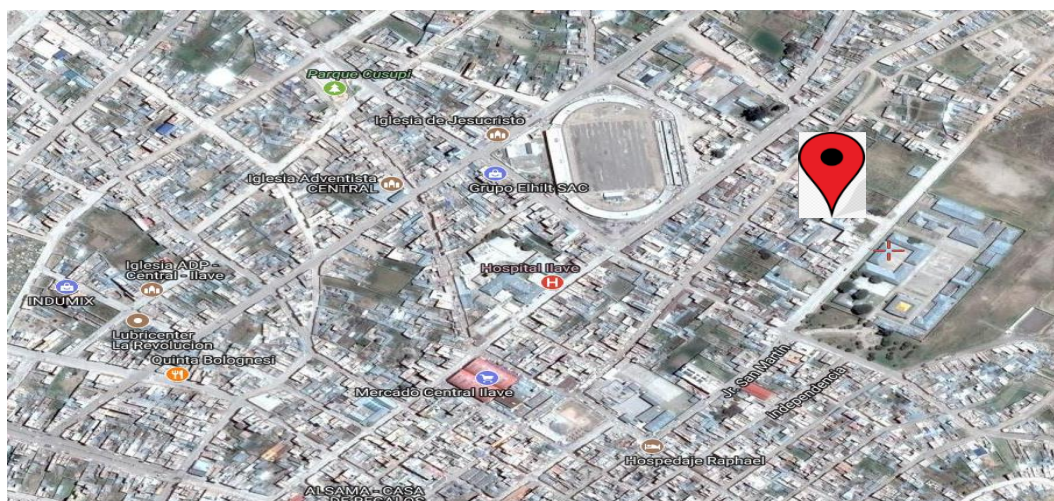
Preservación del medio

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. SITUACION ACTUAL DE LA I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI

#### 4.1.1 UBICACIÓN DEL ESTUDIO

Ciudad de ILAVE que se encuentra a 52 km de la ciudad de PUNO cuya actividad principal es la agropecuaria y el comercio.



*Figura N° 5 Localización de la empresa I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI.*

Fuente: Google Heart

#### 4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Se promueve la creación de un centro educativo de Gestión No Estatal con el nombre del sabio Científico “Antonio Raimondi”, realizando las gestiones respectivas a través de un proyecto educativo en la USE Ilave- Juli se logra obtener la R.D. N°003-93 de fecha 03 de enero de 1993, con ello empieza a desarrollar sus actividades educativas. Oficialmente el día 29 de marzo del mismo año, se da por aperturado el año académico, por vez primera, con la presencia del Director de la USE, Prof. Hernan Machicado, bajo la dirección del Lic. Luzgardo Antezana Bustinza, registrado en la SUNAT con el RUC .

**4.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES.**

Los principios son leyes naturales y absolutas que permiten cumplir los objetivos de supervivencia crecimiento y desarrollo. Son la base, el fundamento o el inicio del objetivo o fin, son absolutos y objetivos.

**4.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura orgánica de la institución está regida por áreas importantes para su funcionamiento puestas a disposición desde fines del año 2015 para su restructuración o reingeniería adoptando áreas administrativas y de apoyo.

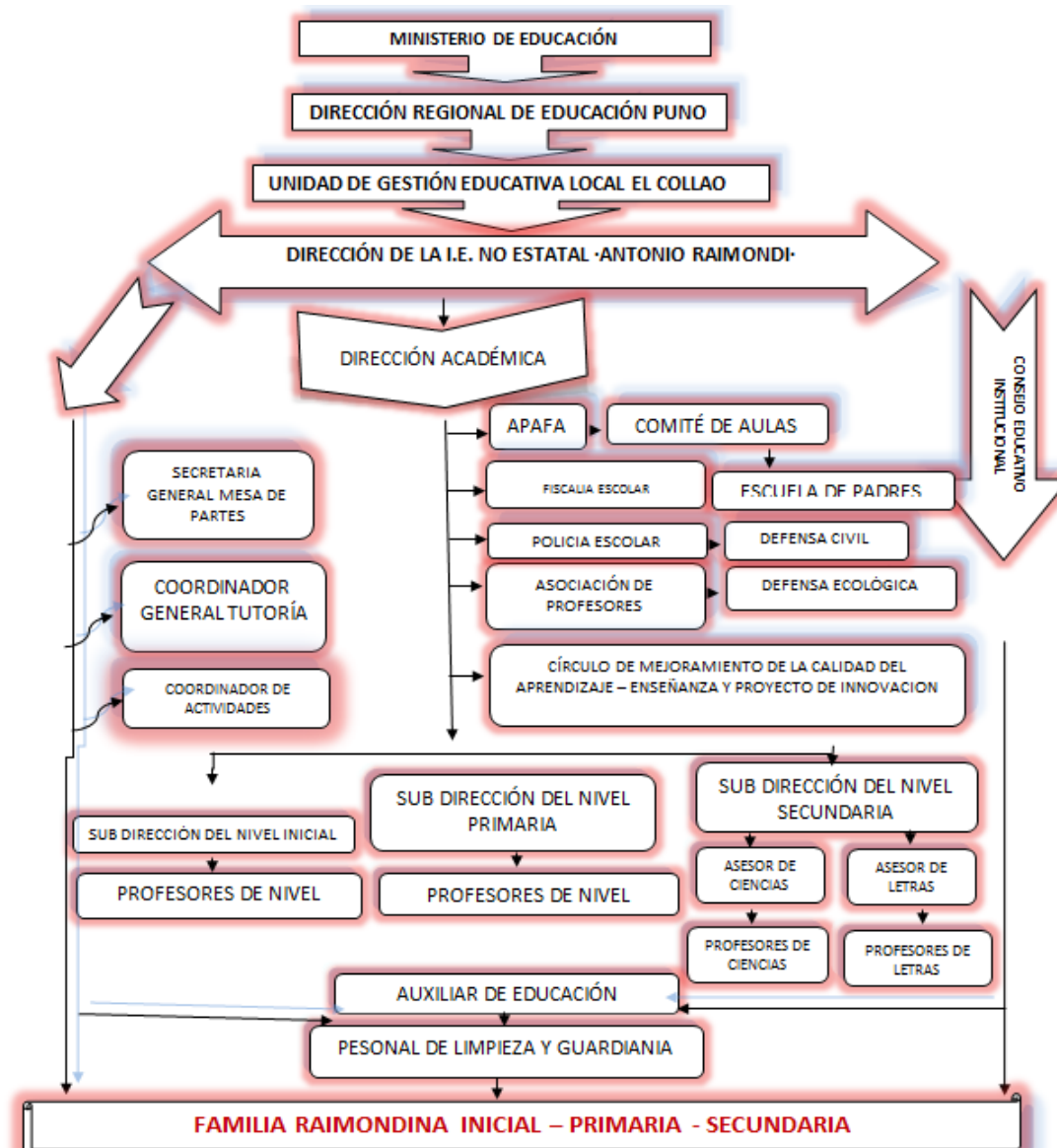


Figura N° 6 Organigrama de la institución educativa privada "ANTONIO RAIMONDI"



La empresa I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI fue creada con fines educativos para el desarrollo del Distrito de Ilave, Provincia El Collao.



*Figura N° 7 Institución Educativa Privada “ANTONIO RAIMONDI”*

Por parte de la línea de negocio de aire acondicionado se realizan instalación de chillers industriales, ventiladores de uso para el hogar, empresas y oficinas, realizando el estudio previo para poder determinar qué equipo es el necesario para la instalación realizando visitas previas al lugar de instalación.



*Figura N° 8 Alumnos de la Institución Educativa ANTONIO RAIMONDI*

La institución cuenta con una sala audiovisual para el mejor aprendizaje del alumnado de nuestra institución.



Figura N° 9 Sala Audiovisual ANTONIO RAIMONDI

#### 4.1.5 EXPLORACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Con fines de exploración y apoyo a la presente investigación se realiza una encuesta que se encuentra en anexos, que nos ayudara a tener un mejor concepto de la empresa, observar su conocimiento sobre planificación y si conocen ellos mismos el lugar donde trabajan se toma una encuesta que nos muestra los siguientes resultados:

Tabla N° 2 Encuesta realizada a la IEGNE Antonio Raimondi con fines exploratorios

	Si	No	TOTAL
1. ¿Sabe si la Institución Educativa "ANTONIO RAIMONDI" dispone de un Plan Estratégico?	100%	0%	100%
2. ¿Aplica usted el Plan Estratégico?	64.29%	35.71%	100%
3. ¿Dispone de metas a largo plazo en su Área?	57.14%	42.86%	100%
4. ¿Las actividades diarias realiza de acuerdo a una planificación?	50%	50%	100%
5. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?	28.57%	71.43%	100%
6. ¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?	71.43%	28.57%	100%
8. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?	0%	100%	100%

9. ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?	85.71%	14.29%	100%
10. ¿Ha escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?	0%	100%	100%
11. ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral, beneficiará a la Institución Educativa “ANTONIO RAIMONDI”?	100%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta modelos en anexos

En la tabla nos muestra que todos de la empresa conocen el plan estratégico de la empresa y que son seguidos por cada trabajador, de la misma forma que objetivos o actividades diarias son ejecutadas con previa planificación y son producto del día a día, la mayor cantidad de trabajadores conoce la existencia de indicadores de desempeño, un mayor porcentaje afirma tener un supervisor que o quien monitorea sus actividades diarias en la institución, de la misma manera que el cumplimiento de sus actividades no es relativamente óptimo, se encuentra en un rango bajo, la utilización de las herramientas informáticas y de gestión es desconocidas por los trabajadores, al preguntarles sobre la herramienta del Cuadro de mando integral ningún trabajador conoce acerca de la herramienta de gestión empresarial, por lo que se les hace novedoso escuchar acerca de que exista una herramienta de gestión por lo que todos los trabajadores, afirman que implementándose esta herramienta mejorar la empresa considerablemente, a la séptima pregunta: ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la Institución Educativa “ANTONIO RAIMONDI”? Un 14.29% considero óptimo, un 21,43% considero normal, un 35.71% considero bajo y finalmente un 28.57% considero nulo.

Para poder observar el comportamiento de los trabajadores y apoyar la anterior encuesta se ejecutó la siguiente lista de control. A continuación encontramos los datos tabulados en la tabla siguiente:



TABLA N°3 Lista de actividades de trabajadores de la Institución

ORD	ACTIVIDADES	TOTAL ENTREVISTADOS		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
01	El trabajador planifica para realizar las actividades	31	12	72.09%	27.91%
02	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios	0	43	0%	100%
03	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo	12	31	27.91%	72.09%
04	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el trabajador	15	28	34.88%	65.12%
05	El trabajador sigue las disposiciones de sus superiores	37	6	86.05%	13.95%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se puede definir que los trabajadores planifican sus actividades diarias pero las mismas no están enlazadas para cumplir metas a largo plazo, por el contrario se busca cumplir únicamente con el corto plazo o con necesidades puntuales originadas del día a día, estas actividades no son gestionadas a través de una herramienta, únicamente se llena un informe trimestral sobre las actividades realizadas por cada trabajador y en ningún momento los informes son condensados en uno solo, tampoco se hace un análisis de los informes presentados ni de las causas de no haber podido cumplir con lo que debía.

En gran porcentaje las actividades diarias que realizan los trabajadores no son supervisadas, lo que implica un trabajo sin un objetivo en común, trabajo asilado de las unidades lo que ocasiona inoperatividad, problemas originados desde el director general quien tiene que supervisar la planificación de las actividades diarias a los trabajadores en sus áreas para alcanzar los objetivos propuestos, posible de alcanzar dado que los trabajadores cumplen con las disposiciones emanadas por el responsable de la unidad.

#### 4.1.6 ANALISIS FODA

Aplicamos el análisis FODA dado que la utilidad se encuentra en operación, que dispone de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, información que permite un mejor

análisis del entorno en el que se desarrolla la institución, entendiendo a dicho análisis como un sistema y no simplemente como características aisladas.

#### FORTALEZAS

- Ubicación estratégica del local de la institución.
- Creatividad de docentes y estudiantes por elaboración de sus propios materiales educativos.
- Se encuentra institucionalizada la escuela de padres.
- Material educativo audiovisual implementado
- Infraestructura propia y moderna acorde a la exigencia del sector educativo.
- Programa de refuerzo educativo

#### OPORTUNIDADES

- Existen posibilidades para adquirir materiales educativos actualizados.
- Disponibilidad de nuevas metodologías de enseñanza
- tecnología en aspectos evaluativos por parte de los agentes Educativos.
- Disponibles a realizar convenios con otras instituciones públicas y/o privadas

#### DEBILIDADES

- La mayoría de los estudiantes tiene bajo nivel de autoestima.
- Diseño curricular no adecuadamente estructurado
- Poco de interés de padres de familia para con sus hijos.
- Disminución de recursos directamente recaudados.

#### AMENAZAS

- Conflictos sociales (alcoholismos, la drogadicción, el pandillaje, otros) que perjudican al alumno en su aprendizaje y formación integral.

- Insuficiente apoyo de las entidades educativas para la adquisición de materiales educativos.
- Transporte publico insuficiente
- Las competencias contra otras instituciones educativas privadas.
- Aumento del desempleo de los padres de familia

TABLA N° 4 Matriz de opciones estratégicas

<b>MATRIZ FODA</b>	<u>Oportunidad</u>	<u>Amenaza</u>
		1. Adquisición de nuevos materiales educativos. 2. Nueva metodología de enseñanza 3. Tecnología en aspectos evaluativos 4. Disponibilidad de convenios con otras instituciones.
<u>Fortaleza</u>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1. Ubicación estratégica del local 2. Creatividad de docentes 3. Escuela de padres institucionalizada. 4. Implementación de materiales audiovisuales 5. Infraestructura propia 6. Programa de Refuerzo educativo establecido,	✓ Consolidar el liderazgo de la empresa a nivel de instituciones educativas. ✓ Nueva metodología de enseñanza con la implementación de materiales audiovisuales	✓ Mejorar las técnicas de servicio para maximizar la rentabilidad ✓ Infraestructura propia frente a la competencia.
<u>Debilidad</u>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1. Los estudiantes tiene bajo autoestima. 2. Diseño curricular no estructuralmente a decuado 3. Poco interés de los padres con sus hijos	✓ Aplicar servicios complementarios para estudiantes ✓ Mejoramiento de rentabilidad	✓ Participación en concursos a nivel UGEL para demostrar nuestro nivel educativo con respecto a otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.7 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA REFORMULADA**

##### **Misión:**

El Colegio de Ciencias “Antonio Raimondi” de Ilave, es una Institución Educativa privada líder que brinda un servicio educativo con una educación de estándares académicas y crea una generación inspirada, inteligente y ética para construir el futuro liderazgo, con servicio académico, practica de valores, seguridad, cuidado del ambiente natural, con cultura, capaces de trabajar en equipo en la nueva sociedad del conocimiento.

##### **Visión:**

En el año 2021 seremos una Institución competente, acreditada, reconocida y apreciada por la sociedad como institución líder en brindar una educación con estándares académicas, innovadora, integral y emprendedora, que promueva el desarrollo de competencias y capacidades en sus estudiantes, regulada por procesos de autoevaluación Institucional, planes de mejoramiento continuo de la calidad fundamentada en valores, seguridad, y cuidado del ambiente natural, de acuerdo a las exigencias enmarcados en los propósitos educativos al 2021.

#### **4.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

##### **4.2.1. DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

Para proponer las líneas estratégicas se tomó como base la misión de la institución, lo que establece la Institución Educativa Antonio Raimondi, se establecieron:

Acreditar la calidad en conformidad al plan gestor de educación en la Institución Educativa Antonio Raimondi.

Consolidar la satisfacción de los alumnos en la calidad educativa en la Institución Educativa Antonio Raimondi.

Fortalecimiento Institucional.

Promover la educativa eficiente ofrecida por la institución en conformidad de calidad, los ámbitos pertinentes y difundir las ventajas beneficios que ofrece la Institución Educativa Antonio Raimondi.

Promover la retroalimentación educativa para la población estudiantil

#### 4.2.2. EJES ESTRATEGICOS

Se establecen como ejes estratégicos bajo la teoría de mejora continua y cuadro de mando integral, por lo que tenemos:

Tabla N° 5 Ejes estratégicos

N°	EJES	CONCLUSIONES
1	Ventajas	Ventajas con centros preuniversitarios
2	Posicionamiento	Tener una mejor infraestructura con respecto a otras instituciones privadas
3	Demanda	Explotar la confianza de los padres de familia actuales para conseguir más alumnado
4	Demanda	Captar el interés de padres de familia, a través de sus programas de retroalimentación educativa.
5	Gestión Financiera	Determinar Calidad y eficiencia de la inversión institucional
6	Capacitación/Cultura Organizacional	Incrementar la capacitación de docentes
7	Capacitación/Cultura Organizacional	Difundir objetivos institucionales en cada uno de los niveles de la organización
8	Gestión Técnica	Determinar profesionales con capacidad técnica Eficiente
9	Gestión Técnica	Mejorar los canales de comunicación con los padres de familia y alumnado
11	Mejora Continua	Perfeccionar el proceso de enseñanza educativa

12	Mejora Continua	Innovación de los laboratorios
13	Mejora Continua	Proveer educación de calidad

Fuente: Elaboración propia según líneas estratégicas

### 4.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se forman a partir de la misión y visión institucional, se plantean a mediano y largo plazo para que las actividades diarias se enfoquen en metas, mismas que pueden ser medidas. Para elaborar los objetivos se plantea una elaboración de Pre objetivos, los priorizamos a través de una matriz con su respectiva ponderación, analizamos el impacto y factibilidad a través de una matriz y con ello obtendremos los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, agrupándolos en objetivos en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral planteadas para IE Antonio Raimondi, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos, Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Tabla N°6 Objetivos y directrices

Objetivos		Directrices
1	Promover la <b>formación integral</b> de sus estudiantes, dentro de la modalidad de <b>calidad de la educación y desarrollo humano</b> , capacitándolos para cumplir las metas y desarrollo profesionales futuros.	1 Formación integral de competencias laborales
2	Prestar a la comunidad un <b>servicio con calidad</b> , basado en el <b>mejoramiento continuo</b> de los diferentes procesos Institucionales para el desarrollo de ésta.	2 Excelencia de los procesos y sistema de mejoramiento continuo
3	Identificar las <b>necesidades de los usuarios y satisfacerlas</b> oportunamente.	3 Satisfacción de sus usuarios
4	Asegurar la <b>pertinencia de nuestros recursos y servicios</b> .	4 Beneficio de las partes interesadas.

#### 4.2.4 PERSPECTIVAS

Desde el enfoque que plantea el cuadro de mando integral, debemos ahora de establecer las cuatro perspectivas sobre las que desarrollaremos el mapa de procesos y el tablero de comando.

Tabla N° 7 Matriz de directrices

Directriz Visión	Directriz Misión	Directriz Política	Directriz Objetivos	Directriz Estratégica	Perspectiva
1. Formación reconocida por calidad del servicio educativo.	5. Somos una institución educativa líder en la formación de Educación Básica Regular.	7. Institución comprometida con la formación de alumnos en la Educación Básica Regular de los distintos niveles, (Primario, Secundario).	12. Promover la formación Integral de sus estudiantes, dentro de la modalidad y calidad de la educación Básica Regular.	1, 5, 6, 7, 8 y 12. Calidad en la formación integral de competencias laborales	CLIENTE
2. Con un modelo de gestión de calidad Educativa	6. Comprometida con la formación del ser, desarrollo de las capacidades pedagógicas de calidad	8. Promoviendo el desarrollo de competencias de la calidad educativa	13. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, basado en el mejoramiento continuo de los diferentes procesos Institucionales para el desarrollo de ésta.	2, 9 y 13. Desempeño del Servicio de Gestión de la Calidad	PROCESO INTERNO
3. y Proyección social orientada a la generación de nuevo conocimiento		9. Fundamentados en la excelencia de nuestros procesos y sistema de mejora continua de la enseñanza de la educación.	14. Identificar las necesidades de los usuarios y satisfacerlas oportunamente.	3. Proyección social: Generación de nuevo conocimiento	INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE
4. y al servicio a la comunidad		10. Encaminados a la satisfacción de sus usuarios	15. Asegurar la pertinencia de nuestros recursos y servicios.	4. Proyección social: Servicio a la comunidad	CLIENTE
		11. y al beneficio de las partes interesadas.		10 y 14. Satisfacción de sus usuarios	CLIENTE
				11 y 15 Pertinencia de los recursos y servicios para el beneficio de las partes interesadas	FINANCIERA

#### 4.2.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral permitirá a través de la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales, y

aplicando la transparencia absoluta, concederán información a sus usuarios con todos los indicadores internos que se utilizan en su gestión, es así que a continuación encontrarán una propuesta de un Balanced Scorecard aplicable a la Institución Educativa Antonio Raimondi de la ciudad de Ilave. Se propondrá un organigrama basado en la Misión de la Institución, determinando las líneas estratégicas y objetivos estratégicos alineados a largo plazo.

Tabla N° 8 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Directriz	Variables	Objetivos
<b>Financiera</b>	Pertinencia de los recursos y servicios para el beneficio de las partes interesadas	Rentabilidad	Mejorar la rentabilidad en un 5% anual mediante el incremento de las ventas y control de los gastos internos.
		Pertinencia de los programas	Asegurar la pertinencia de los programas con el fin de lograr reconocimiento en el mercado y en la comunidad mediante el posicionamiento de nuestros egresados en el sector productivo.
<b>Cliente</b>	Calidad en la formación integral de competencias laborales	Rendimiento académico	Incrementar el rendimiento académico en un 90% de los estudiantes para obtener mayor reconocimiento en el sector productivo a través de la formación y entrenamiento periódico del personal docente.
		Recursos educativos	Incrementar la adquisición de recursos educativos de las aulas de práctica para asegurar la prestación del servicio mediante inversión financiera.
	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción a 5% para el año 2015 mediante la formación periódica del personal docente y administrativo y dotación de recursos educativos.
	Servicio a la comunidad	Servicios complementarios	Ampliar los servicios complementarios a la comunidad educativa con el fin de aumentar su satisfacción a través de un programa de bienestar institucional.



<b>Procesos o interna</b>	Desempeño del SGC	Servicios conformes	Mejorar la conformidad del servicio para prestar a la comunidad un servicio de calidad mediante los diferentes métodos de control definidos en los procesos.
		Quejas y reclamos	Disminuir el número de quejas en un 30% por año a través del mejoramiento continuo de los diferentes procesos Institucionales.
<b>Innovación y aprendizaje</b>	Generación de nuevo conocimiento	Innovación de oferta formativa	Incrementar la oferta formativa en 6 nuevos programas en un periodo de 3 años a través de la investigación de las demandas y necesidades del mercado laboral.
		Competencias docentes	Mejorar las competencias de los docentes en un 40% semestral, mediante la implementación de un plan de capacitación de competencias definidas.

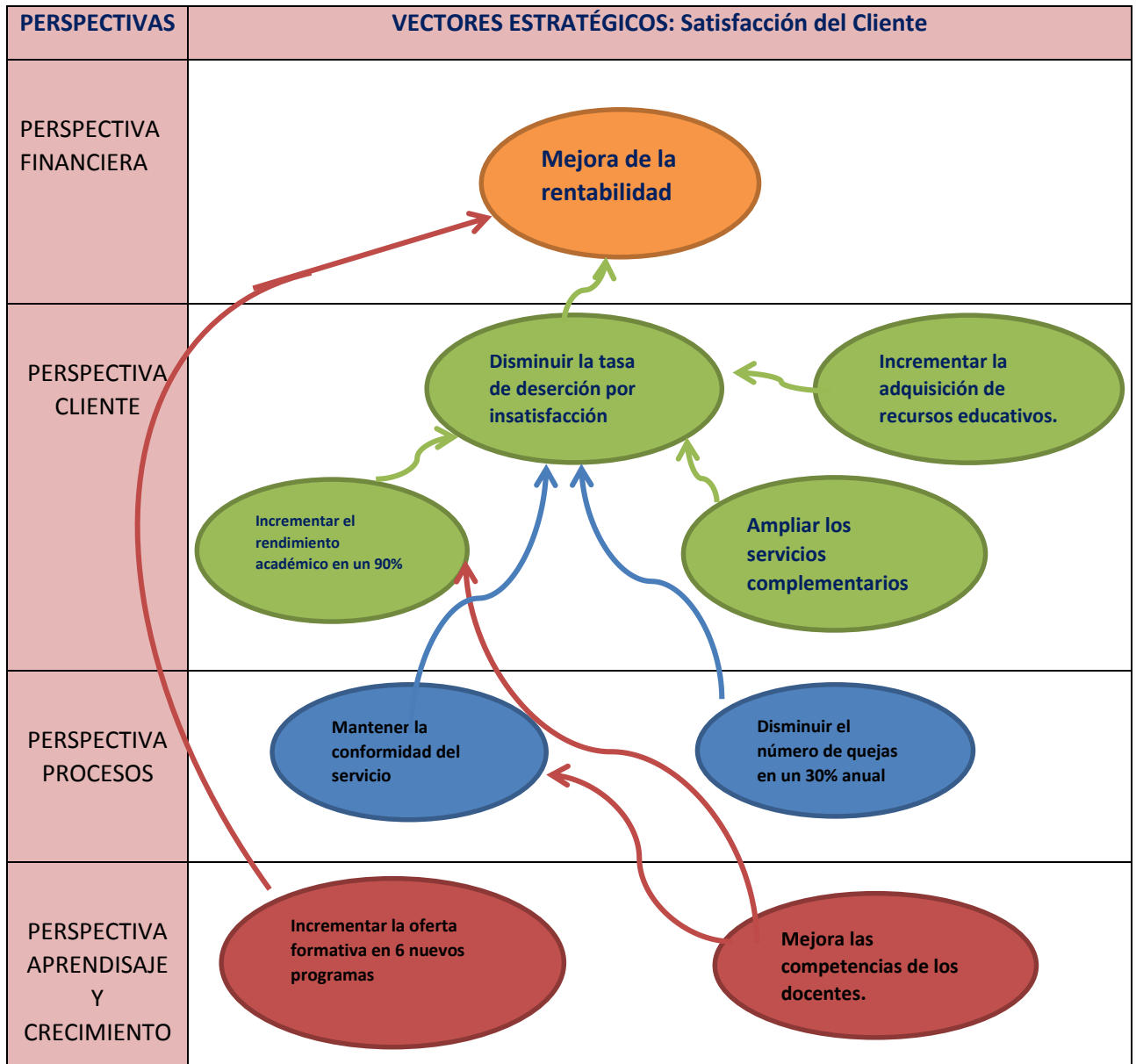


Tabla N° 9 Mapa de Estratégico de la empresa I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI

El mapa de procesos en muchos de los casos permite a los clientes internos identificar los macro procesos y procesos fundamentales del negocio, permitiendo analizar flujo y cargas de trabajo, tiempo requerido para realizar el proceso y el número de empleados o trabajadores necesarios para cumplir con la carga de trabajo establecida, además se puede ver como estrategia de mejora continua e innovación para reducir el tiempo de ejecución de un proceso, lo expresado y otros detalles más se propone como un complemento de la presente propuesta que debería ser desarrollado por la empresa I.E.G.N.E. ANTONIO RAIMONDI o como parte de otro estudio.

#### 4.2.6 INDICADORES DE GESTION

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos se debe plantear puntos de control así como sus respectivos indicadores basados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, los mismos que contemplan indicadores o KPI de la parte financiera como la de gestión y que se encaminan a asegurar el cumplimiento de la visión. Como se observa en la tabla una perspectiva puede tener varios temas estratégicos y éstos a su vez uno o varios objetivos estratégicos con los indicadores estratégico

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Índice	Inductor	Frecuencia		Metas	Procesos
					Medición	Análisis		
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Rentabilidad	(Total de ingresos por matrículas – gastos operacionales)/Totales de ingresos por matrículas (%)	Incremento de las ventas y control de los gastos internos	Trimestral	Anual	5%	Gestión del direccionamiento
								Gestión de la formación
								Gestión de los recursos
Cliente	Incrementar el rendimiento académico para obtener mayor reconocimiento en el sector privado	Recurso educativo	Evaluaciones institucionales con calificación superior/total de evaluaciones institucionales %	Mejorar la conformidad del servicio educativo.		Anual	90%	Gestión de la formación
		Rendimiento académico	Estudiantes con logros académicos locales, regionales y nacionales / Total de estudiantes promocionados %					Gestión de los recursos
	Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción.	Deserción	Deserción por insatisfacción/Total de estudiantes	Formación periódica del personal docente y administrativo y dotación de recursos educativos	Semestral	Anual	5%	Gestión de la logística
								Gestión de la mejora
	Ampliar los servicios complementarios a la comunidad educativa	Satisfacción de comunidad educativa por actividades de bienestar	Estudiantes satisfechos por actividades de bienestar / Total estudiantes encuestados	Programa de bienestar institucional	Trimestral	Anual	95%	Gestión de la logística
								Gestión directiva
				Gestión de las relaciones con el entorno				

<b>Procesos / Interna</b>	Mejora la conformidad del servicio formativo Disminuir el número de quejas	Conformidad del servicio	Servicios no conformes periodo actual/ Servicios no conformes	Seguimiento a los métodos de control definitivos en los procesos	Trimestral Trimestral	Semestral	15%	Gestión de la mejora Gestión de la información Gestión de las relaciones con el entorno
		Quejas	Quejas periodo actual / quejas periodo anterior	Acciones de mejoramiento continuo de los diferentes procesos institucionales	Semestral	Anual	30%	Gestión directiva Gestión de la mejora Gestión de la formación Gestión de las relaciones con el entorno Gestión de los recursos Gestión de la logística
<b>Innovación/ Aprendizaje</b>	Incrementar la oferta formativa	Oferta formativa	Programas nuevos/ total de programas	Investigación de nuevas necesidades	Semestral	Anual	6 programas	Gestión directiva Gestión de la formación Gestión de la formación
	Mejorar las competencias de los docentes	Competencias personal docente	Docentes certificados por competencias/ total docentes	Implementación de un plan de capacitación de competencias definidas.	Semestral	Anual	40%	Gestión de los recursos

Proceso	Producto/ Resultado	Característica	Objetivo de Proceso propuesto
<b>Gestión del direccionamiento</b>	Directrices estratégicas institucionales	Inductoras de cumplimiento de objetivos	Establecer directrices estratégicas inductoras para el cumplimiento de los objetivos institucionales asegurando la consecución de clientes reales, la comunicación efectiva y la conformidad del desempeño de la Institución Educativa Antonio Raimondi
	Cliente	Reales	
	Comunicación	Efectivas	
	Desempeño de la IEP Antonio Raimondi	Conformidad	
<b>Gestión de la mejora</b>	Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Eficacia	Asegurar el desempeño de la IEP Antonio Raimondi implementado acciones correctivas, preventivas y de mejora de manera eficaz
<b>Gestión de la mejora</b>	Oferta educativa	Pertinente	Ejecutar la presentación del servicio de formación asegurando la pertinencia de la oferta de sus programas y la calidad del proceso educativo
	Procesos educativos	Calidad	
<b>Gestión de las relaciones con el Entorno</b>	Actividades de proyección	Empleabilidad de los egresados	Desarrollar actividades institucionales de proyección a la comunidad que permita mejorar el formación de valores, principios e incremento de sus potencialidades para que contribuyan con el éxito en los cambios de nuestra sociedad
		Impacto a la comunidad	
<b>Gestión de los recursos</b>	Talento Humano	Competente	Apoyar a la gestión de los procesos misionales mediante la disposición de talento humano competente e inversión en recursos educativos de calidad.
	Recursos Financieros	Disponibilidad	
	Compras	Calidad	
<b>Gestión de la logística</b>	Recursos Educativos	Disponibilidad	Apoyar a la gestión de los procesos misionales mediante la disposición de los recursos educativos de su plana física.
	Infraestructura	Adecuada	

CUADRO DE MANDO POR PROCESOS

CUADRO DE MANDO POR PROCESOS										
PROCESO	OBJETIVO DE PROCESO	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	INDICADOR	INDICE	FRECUENCIA		META	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO
						MEDICIÓN	ANÁLISIS			
<b>Gestión directiva</b>	Establecer directrices estratégicas inductoras para el cumplimiento de los objetivos institucionales asegurando la consecución de clientes reales, la comunicación efectiva y la conformidad del desempeño de la IEP Antonio Raymondi	Clientes	Reales	Ingresos por matrículas	Ingresos por matrículas/Ingresos proyectados por matrículas %	Bimestral	Semestral	95%	Financiera	Mejorar la Rentabilidad
		Desempeño de la IEP Antonio Raymondi	Conformidad	Costos de no calidad	Costos de no calidad / Total costos %	Semestral	Annual	2%		
<b>Gestión del Mejoramiento</b>	Asegurar el desempeño de la IEP Antonio Raymondi implementando acciones correctivas, preventivas y de mejora de manera eficaz	Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Eficacia	Satisfacción del cliente	Evaluaciones institucionales con calificación superior/total de evaluaciones institucionales %	Semestral	Annual	90%	Cliente	Mejorar la conformidad del servicio educativo.
				Quejas	# Quejas por procesos/ Total quejas%	Bimestral	Semestral	30%	Procesos	Disminuir número l de quejas
<b>Gestión de la formación</b>	Ejecutar la presentación del servicio de formación asegurando la pertinencia de la oferta de sus programas y la calidad del proceso educativo	Oferta formativa	Pertinente	Satisfacción del egresado	Egresados satisfechos con la formación recibida/ Total egresados encuestados %	Trimestral	Annual	90%	Financiera Cliente	Asegurar la pertinencia de los programas







CLASIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	PONDERACION (APORTE DE LA MISION)	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META	
FINANCIERA	Mejora de la rentabilidad	0.25	3.28	0.82	2.5	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.25</b>		<b>0.82</b>	<b>2.5</b>	
CLIENTES	Disminuir tasa de deserción	0.1	10	1.00	1	
	Incrementar la adquisición de recursos educativos	0.05	1.2	0.06	0.5	
	Incrementar el rendimiento académico en un 90%	0.05	6.2	0.31	0.5	
	Ampliar los servicios complementarios	0.05	6.2	0.31	0.5	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.25</b>		<b>1.68</b>	<b>2.5</b>	
PROCESO INTERNO	Mantener la conformidad del servicio	0.125	1.92	0.24	1.25	
	Disminuir el número de quejas en un 30% anual	0.125	3.04	0.38	1.25	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.25</b>		<b>0.62</b>	<b>2.5</b>	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la oferta formativa en 6 nuevos programas	0.125	1.84	0.23	1.25	
	Mejora las competencias de los docentes	0.125	3.04	0.38	1.25	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.25</b>		<b>0.61</b>	<b>2.5</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.73</b>	<b>10</b>	

## CONCLUSIONES

PRIMERA: En el año 2016, la Institución Educativa “Antonio Raimondi”, se encontraba en una situación preocupante, con resultados poco satisfactorios, sustrayendo indicadores tales como: la rentabilidad, deserción, recursos educativos, rendimiento académico, satisfacción de la comunidad, conformidad del servicio, quejas, entre otros, es así la decisión de realizar el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

SEGUNDO: Con la propuesta de la implementación del Cuadro de Mando Integral, se plantea los siguientes indicadores. Mejorar la rentabilidad en un 5% con respecto a la perspectiva financiera, con respecto a la perspectiva del cliente se plantea, reducir la deserción escolar en un 90%, lograr un nivel de satisfacción del 95%, incremento del rendimiento académico en un 5%, ampliar los servicios complementarios en un 25%, con respecto a la perspectiva del proceso interno, mantener la conformidad del servicio en un 15%, disminuir el número de quejas en un 30%, con respecto a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento incrementar a 6 programas para el desarrollo institucional, mejorar la competitividad de los docentes en un 40%.

TERCERO: Una vez implementado El Cuadro de Mando Integral en la institución Educativa Antonio Raimondi con respecto a los indicadores de desempeño financiero se concluye que aumento en un 1.91% con respecto al indicador de procesos en la conformidad del servicio aumento en un 4.47%, con respecto a las quejas se redujo a 17 anual.

## RECOMENDACIONES

Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo en la organización y hacerla más competitiva se recomienda:

- a) Seguir continuamente el Cuadro de Mando para que cumpla la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.
- b) Incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la Organización.
- c) Es importante que el Cuadro de Mando se use a través de toda la institución en los aspectos diarios de la gestión.
- d) Se debe transformar el Cuadro de Mando en un estilo de trabajo como parte de un proceso más amplio que se inicia con la estrategia.

## REFERENCIAS

- ALAY D. M. E., PIZARRO F. J. J. (2015) propuesta de implementación de un cuadro de mando integral, mediante el análisis de la gestión administrativa actual de la carrera de contaduría pública autorizada, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil. Tesis de Pregrado. Universidad de Guayaquil – Ecuador.
- ANDRADE M. J. C. (2012) diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. Tesis de Pregrado. Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil – Ecuador.
- CIFUENTES y MUÑOZ (2010) en su trabajo de investigación denominado “Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile. Tesis de Pregrado. Universidad de Chile.
- DAVIS M. A. K. (2012) descripción y análisis de la elaboración e implementación del cuadro de mando integral dentro del servicio de registro civil e identificación en el período 2007- 2010. Tesis de Pregrado. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago – Chile.
- FLOR F. X. A. (2011) re-implementación del balanced scorecard – cuadro de mando integral – como herramienta de control y seguimiento de la planificación estratégica en la dirección de la industria aeronáutica de la F.A.E. Tesis de Maestría. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Ecuador.
- GÓMEZ, M. M. (2006). Introducción A La Metodología De La Investigación Científica. Córdoba: Brujas.

- MARCHAND N. W. (2013) metodología de implantación del modelo balanced scorecard para la gestión estratégica de tic. Caso: universidad nacional agraria de la selva. Tesis de Pregrado. Universidad de Piura. Piura – Perú.
- MICULICICH W. S. L. (2011) sistema de gestión de estrategias e indicadores utilizando metodologías de inteligencia de negocios en una universidad privada. Tesis de Pregrado. Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.
- NIÑO ROJAS, V. M. (2011). Metodología de la Investigación. Bogotá: Ediciones de la U.
- PACHECO GIL, O. (2000). Teoría y Práctica de Proyectos Educativos. Guayaquil: Editorial Pedagógica.
- ZUÑIGA R. J. (2014) cuadro de mando integral en el Instituto Tecnológico de Tlahuac. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Querétaro. Santiago de Querétaro – México.

# ANEXOS

1. ¿Sabe si la Institución Educativa “ANTONIO RAIMONDI” dispone de un Plan Estratégico?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Aplica usted el Plan Estratégico?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Dispone de metas a largo plazo en su Área?

- a) Sí
- b) No

4. ¿Las actividades diarias realiza de acuerdo a una planificación?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....  
.....

5. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?

- a) Sí
- b) No

6. ¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?

- a) Sí
- b) No

7. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la Institución Educativa “ANTONIO RAIMONDI”? :

- a) Optimo
- b) Normal
- c) Bajo
- d) Nulo

8. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

- a) Sí
- b) No



9. ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....  
.....

10. ¿Ha escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

- a) Sí
- b) No

11. ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral, beneficiará a la Institución Educativa “ANTONIO RAIMONDI”?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

La encuesta se aplicara a los trabajadores Institución Educativa “ANTONIO RAIMONDI”

ANEXO N° 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
¿Qué herramienta de Gestión lograra una Planificación estratégica para el desempeño y desarrollo de la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi?	Proponer la Implementación de la herramienta de Gestión Cuadro de Mando Integral en la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi como planificación estratégica para el desempeño y desarrollo Institucional.	La herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral como planificación estratégica de desarrollo y desempeño para la Institucional Educativa Privada Antonio Raimondi	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p>Cuadro de Mando Integral</p> <p><b>VARIABLES DEPENDIENTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva Financiera</li> <li>Perspectiva Clientes</li> <li>Perspectiva de Procesos</li> <li>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Utilidades</li> <li>Nivel de Confianza del cliente</li> <li>N° de procesos Académicos Culminados</li> <li>N° de empleados motivados y comprometidos con la Institución</li> <li>Indicadores de desempeño:</li> </ul> <p>Indicador Positivo <b>D=(V-B/M-B)*100</b></p> <p>Indicador Negativo <b>D=(B-V/B-M)*100</b></p>
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>		
¿Cuál es la situación actual en la I.E. Privada Antonio Raimondi?	Establecer la situación actual de la I. E. Antonio Raimondi.	la institución educativa no tiene una clara orientación estratégica		
¿Cómo aplicar el cuadro de mando integral en la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi?	Aplicar la herramienta de Gestión basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Institución Educativa Privada Antonio Raimondi.	Los indicadores de gestión estratégica serán útiles para reorientar el desarrollo institucional.		
¿Cuáles son los indicadores de desempeño?	Elaborar los indicadores de desempeño para las Metas Estratégicas de I.E. Privada Antonio Raimondi	Los indicadores relevantes de desempeño financieros y de procesos		

Anexo N° 2 – Cuadro de Mando Integral antes de la implementación de metas

Entrada de Datos del Año Pasado

**Datos Reales**    **Datos Objetivo**

Empresas: INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO RAIMONDI

Rango Verde > ###  
Rango Amarillo > ###  
Rango Rojo < ###

**Perspectiva Financiera**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mejora de la Rentabilidad	+ Rentabilidad	5% \$/ -	\$/ -	\$/ 25,000.00	\$/ 7,000.00	\$/ 7,000.00	\$/ 7,000.00	\$/ 6,500.00	\$/ 6,500.00	\$/ 6,500.00	\$/ 4,000.00	\$/ 6,500.00	\$/ 6,500.00

**Perspectiva Clientes**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Disminuir Tasa Desercion	- Desercion	90%	0	10.00	2.00	1.00	0.00	2.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00
Incrementar la adquisición de recursos educativos	+ Recursos Educativos	25% \$/ -	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,000.00	\$/ 2,500.00
Incrementar el rendi	+ Rendimiento A	5%	0.00	0.00	350.00	0.00	355.00	0.00	355.00	0.00	360.00	0.00	380.00
Ampliar los servicios complementarios	+ Satisfacción de la comunidad	95%	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00

**Perspectiva Procesos Internos**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mantener la conformidad del servicio	+ Conformidad del Servicio	15%	0.00	340.00	0.00	0.00	0.00	330.00	0.00	0.00	0.00	0.00	380.00
Disminucion el numero de quejas en un 30% anual	- Quejas	30%	0.00	0.00	0.00	5.00	3.00	4.00	4.00	2.00	0.00	3.00	1.00

**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Incrementar la oferta formativa en 6 nuevos programas	+ Oferta la formativa	6	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
Mejora las competencias de los docentes	+ Competencias Personal Do	40%	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00

Anexo N° 3 Cuadro de Mando Integral con metas las metas

EMPRESA:														
INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO RAIMONDI														
Rango Verde > ##														
Rango Amarillo > ##														
Rango Rojo < ##														
Datos Reales														
Datos Objetivo														
Entrada de Datos														
<b>Perspectiva Financiera</b>														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
+ Rentabilidad	S/	-	S/	-	S/26,250.00	S/ 7,350.00	S/ 7,350.00	S/ 7,350.00	S/ 7,350.00	S/ 6,825.00	S/ 6,825.00	S/ 4,200.00	S/ 6,825.00	S/ 6,825.00
<b>Perspectiva Clientes</b>														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
- Desercion	0	0	0	0	10	2	1	0	2	0	1	1	0	0
+ Recursos Educativos	S/	-	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 3,125.00
+ Rendimiento Académico	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	367.50	0.00	372.75	0.00	372.75	0.00	378.00	0.00	399.00
+ Satisfacción de la comunidad Educativa	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.85	0.00	5.85	0.00	5.85	0.00	5.85	0.00
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
+ Conformidad del Servicio	0.00	0.00	0.00	0.00	391.00	0.00	0.00	0.00	379.50	0.00	0.00	0.00	0.00	437.00
- Quejas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	1.80	2.40	2.40	1.20	0.00	1.80	0.60
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>														
Objetivos Estratégicos	T	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
+ Clientes la oferta formativa	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	2.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
+ Competencias Personal Docente	0.00	0.00	0.00	0.00	28.00	0.00	0.00	0.00	28.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.00

Anexo N° 4 - Cuadro de Mando Integral con datos actualizados

Empresa: INSTITUCION EDUCATIVA PRIVADA ANTONIO RAIMONDI

Datos Reales
Datos Objetivo

Entrada de Datos

Perspectiva Financiera													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>+ Rentabilidad</b>													
		S/ -	S/ -	S/ 25,750.00	S/ 7,210.00	S/ 7,210.00	S/ 7,210.00	S/ 6,695.00	S/ 6,695.00	S/ 6,695.00	S/ 4,120.00	S/ 6,695.00	S/ 6,695.00
Perspectiva Clientes													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>- Desercion</b>													
		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0
<b>+ Recusos Educativos</b>													
		S/ -	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,300.00	S/ 2,875.00
<b>+ Rendimiento Académico</b>													
		0.00	0.00	0.00	360.50	0.00	365.65	0.00	365.65	0.00	370.80	0.00	391.40
<b>+ Satisfacción de la comunidad Educativa</b>													
		0.00	0.00	0.00	0.00	5.40	0.00	5.40	0.00	5.40	0.00	5.40	0.00
Perspectiva Procesos Internos													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>+ Conformidad del servicio</b>													
		0.00	0.00	374.00	0.00	0.00	0.00	363.00	0.00	0.00	0.00	0.00	418.00
<b>- Quejas</b>													
		0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	2.00	3.00	3.00	2.00	0.00	2.00	1.00
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento													
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>+ Oferta formativa en 6 nuevos programas</b>													
		0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00
<b>+ Competencias Personal Docente</b>													
		0.00	0.00	26.00	0.00	0.00	0.00	26.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13.00

Anexo N° 5 – mapa estratégico desarrollado por el Cuadro de Mando Integral

