



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Balanced Score Card y Mejoramiento
Continuo en el Centro Educativo Adventista Ambato.”**

Autora: Isabel Mercedes Moya Chico

Tutor: Ing. Alberto Lara.

**AMBATO – ECUADOR
Marzo, 2014**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Alberto Lara F.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo presentado por la señorita Isabel Mercedes Moya Chico ha sido revisado prolijamente. Por lo que autorizo a la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Ambato, 24 de enero del 2014

Ing. Alberto Lara F.

DOCENTE TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Isabel Mercedes Moya Chico, manifiesto que los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Isabel Mercedes Moya Chico

C.I. 1804501243

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Docentes Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f). Ing. Paulina Pico

f). Ing. Silvia Guerrero

Ambato, Marzo 2014

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para la lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Isabel Mercedes Moya Chico

C.I. 1804501243

AUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo que lo he hecho con lágrimas, alegrías, decepciones y muchos sentimientos encontrados se lo dedico a quienes han estado a mi lado en este tiempo y sobre todo a mi Dios que ha sido quien guía mi vida día a día.

A mi madre que ha sido mi amiga y el motor de vida, que con sus sabias palabras de amor y regaño ha sabido levantarme en los momentos que ya no daba más, a mis hijos Justin y Mykel que son el porqué de mi vida y mi existir, por ellos estoy aquí luchando, a mis amores que a pesar de mi falta hacia ellos han sabido darme una sonrisa que me dice mamá eres luz mi camino, al amor de vida que llegó a ser mi pañuelo de lágrimas en mi vida estudiantil y en cada momento que lo necesite.

De la manera más especial que puede existir a mis abuelitos Nery y Piedad que desde el cielo han sido mi fortaleza y quienes me han cuidado en este trayecto.

Isabel Mercedes

AGRADECIMIENTO

En estos instantes que estoy culminando mi tesis no me queda más que agradecer a Dios por estar siempre en mi camino dándome su fortaleza, su fe y sobre todo su amor.

Además quiero agradecer a mi querida Facultad de Ciencias Administrativas que me abrió sus puertas para ser parte de mi formación académica, profesional, personal y sobre todo para empezar a cumplir este sueño.

Quiero agradecer a todos los docentes que me brindaron su amistad y que formaron parte de mi formación compartiendo sus conocimientos hacia mi persona.

Un agradecimiento muy especial a las personas más importantes de mi vida que son parte de este logro, gracias a su apoyo y que creen en mí, a la ingeniera Silvita Guerrero que me colaboro incondicionalmente cuando más lo necesitaba.

A mis amigos Adriana, María Luisa y Paul, que sacrificaron su tiempo por estar a mi lado en todo momento para que yo pueda conseguir mi meta.

A la Escuela y Colegio Adventista Ambato por abrirme sus puertas y ser parte de la culminación de uno de mis objetivos de vida.

Solo me queda decir Dios le pague a todos y cada uno de ustedes.

Isabel Mercedes

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.	3
1.2.2. Análisis crítico – árbol del problema.....	6
1.2.3. Prognosis.....	6

1.2.4. Formulación.....	7
1.2.5. Preguntas interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación.....	8
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivo Especifico.....	9
CAPITULO II	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. ANTECEDENTES	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	14
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	15
2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1. Balance Scorecard (variable independiente).....	16
2.4.2. Mejora Continua (variable dependiente)	17
UNIDAD TRES: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD.....	20
UNIDAD CUATRO: GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	23
CAPITULO SEIS: ETAPAS DE LA MEJORA CONTINUA	35
2.5 HIPÓTESIS	37
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	37
CAPITULO III.....	38
3. METODOLOGÍA	38

3.1 ENFOQUE	38
3.2 MODALIDAD	38
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	40
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES	42
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	47
CAPITULO IV	49
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.2.1. Encuesta aplicada a los Padres de Familia del Centro Educativo Adventista Ambato.....	51
4.2.2. Encuesta aplicada a los Docentes del Centro Educativo Adventista Ambato.	73
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	92
4.3.1 Hipótesis de investigación	92
4.4. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	94
4.5. DECISIÓN	95
CAPITULO V	96
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1. CONCLUSIONES.....	96
5.2. RECOMENDACIONES	97

CAPITULO VI.....	99
6. PROPUESTA.....	99
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	99
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	101
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	102
6.4. OBJETIVOS.....	102
6.4.1. Objetivo General.....	102
6.4.2. Objetivos Específicos	103
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	103
6.5.1. Financiero	103
6.5.2. Organizacional.....	103
6.5.3. Tecnológico.	104
6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA.....	104
Análisis del Entorno.....	104
Posicionamiento.....	104
Planificación	105
Matriz F.O.D.A.	105
Estrategias.....	106
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	108
6.7.1. Modelo Gráfico	108
6.7.2. Perspectiva del proceso.....	109

6.7.3. Perspectiva de Síndicos o Financiera.....	125
6.7.4. Perspectiva del Clientes	128
6.7.5. Perspectiva del Desarrollo	131
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	134
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	136
6.9.1. Matriz de evaluación	136
BIBLIOGRAFÍA.....	137
ANEXOS.....	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	29
Tabla 2: POBLACIÓN.....	40
Tabla 3: OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE	42
Tabla 4: OPERACIONALIZACIÓN: VARIABLE DEPENDIENTE	44
Tabla 5: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
Tabla 6: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	47
Tabla 7: PENSIÓN.....	51
Tabla 8: INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL APRENDIZAJE.....	52
Tabla 9: CAPACITACIÓN DOCENTE	54
Tabla 10: RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNO	56
Tabla 11: RENDIMIENTO PROFESIONAL.....	57
Tabla 12: OBJETIVOS PROPUESTOS	59
Tabla 13: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	60
Tabla 14: EFECTIVIDAD DOCENTE	62
Tabla 15: MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTINUA.....	63
Tabla 16: CAMBIO CONTINUO.....	65
Tabla 17: NUEVAS TECNOLOGÍAS	66
Tabla 18: NORMAS DE CALIDAD	68
Tabla 19: RECURSOS INSTITUCIONALES	69
Tabla 20: PROPÓSITOS ACADÉMICOS	71
Tabla 21: PENSIÓN.....	73
Tabla 22: INFRAESTRUCTURA ADECUADA.....	74
Tabla 23: RENDIMIENTO ACADÉMICO.....	76
Tabla 24: RENDIMIENTO PROFESIONAL.....	77
Tabla 25: OBJETIVOS PROPUESTOS	79
Tabla 26: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	80
Tabla 27: EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA	82
Tabla 28: CAMBIOS CONTINUOS	83
Tabla 29: NUEVA TECNOLOGÍA.....	85
Tabla 30: CAPACITACIÓN CONTINUA.....	86
Tabla 31: NORMAS DE CALIDAD	88
Tabla 32: RECURSOS INSTITUCIONALES	89
Tabla 33: PROPÓSITOS ACADÉMICOS	91
Tabla 34: RESULTADOS OBSERVADOS	93
Tabla 35: VALORES ESPERADOS	93
Tabla 36: CALCULO χ^2	94
Tabla 37: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	112
Tabla 38: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	113

Tabla 39: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	114
Tabla 40: MATRIZ D.O.F.A.	115
Tabla 41: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CEAA.....	128
Tabla 42: PRESUPUESTO MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	135
Tabla 43: MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA	6
Gráfico 2: VARIABLE INDEPENDIENTE BALANCED SCORE CARD	16
Gráfico 3: VARIABLE DEPENDIENTE MEJORA CONTINUA	17
Gráfico 4: LOS CINCO PILARES DE LA CALIDAD	26
Gráfico 5: PENSIÓN	51
Gráfico 6: INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL APRENDIZAJE	53
Gráfico 7: CAPACITACIÓN DOCENTE	54
Gráfico 8: RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNO	56
Gráfico 9: RENDIMIENTO PROFESIONAL	58
Gráfico 10: OBJETIVOS PROPUESTOS	59
Gráfico 11: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	61
Gráfico 12: EFECTIVIDAD DOCENTE	62
Gráfico 13: MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTINUA	64
Gráfico 14: CAMBIO CONTINUO	65
Gráfico 15: NUEVAS TECNOLOGÍAS	67
Gráfico 16: NORMAS DE CALIDAD	68
Gráfico 17: RECURSOS INSTITUCIONALES	70
Gráfico 18: PROPÓSITOS ACADÉMICOS	71
Gráfico 19: PENSIÓN	73
Gráfico 20: INFRAESTRUCTURA ADECUADA	75
Gráfico 21: RENDIMIENTO ACADÉMICO	76
Gráfico 22: RENDIMIENTO PROFESIONAL	78
Gráfico 23: OBJETIVOS PROPUESTOS	79
Gráfico 24: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	81
Gráfico 25: EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA	82
Gráfico 26: CAMBIOS CONTINUOS	84
Gráfico 27: NUEVA TECNOLOGÍA	85
Gráfico 28: CAPACITACIÓN CONTINUA	87
Gráfico 29: NORMAS DE CALIDAD	88
Gráfico 30: RECURSOS INSTITUCIONALES	90
Gráfico 31: PROPÓSITOS ACADÉMICOS	91
Gráfico 32: CHI CUADRADO χ^2	95
Gráfico 33: ESTRUCTURA DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL	108
Gráfico 34: SATISFACCIÓN LABORAL	116
Gráfico 35: SATISFACCIÓN ACADÉMICA	118
Gráfico 36: PROCESO DE EDUCACIÓN ACTUAL	122
Gráfico 37: PROCESO DE EDUCACIÓN PROPUESTO	123

Gráfico 38: PERSPECTIVA ECONÓMICA.....	126
Gráfico 39: FORMAS DE TRABAJO.....	133
Gráfico 40: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CEAA	134

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación se desarrolló en el Centro Educativo Adventista Ambato, su actividad se centra en el área de la educación particular, fue creado el año de 1949. El Centro Educativo Adventista Ambato abre sus puertas a la comunidad estudiantil ambateña, brindándoles un ambiente lleno de valores donde se obtiene una educación de calidad, que forman líderes en beneficio de la sociedad ecuatoriana y del mundo.

El problema principal de la institución se centra en el deficiente cumplimiento y desarrollo de objetivos ya que no existe colaboración por ninguno de los miembros de la comunidad educativo, es por eso que con el fin de dar solución a los inconvenientes que se viene presentando la institución se implementara un modelo de cuadro de mando integral, con la finalidad de obtener una excelente calidad de educación y sobre todo cumplir las metas y objetivos.

Al implantar este modelo se contara con la ayuda de la institución, además se basa en la mejora continua y el replanteamiento de la misión y visión de la institución además se lograra el apoyo incondicional de los padres de familia y todos aquellos involucrados en la educación Adventista. Por otra parte se evaluara y se realizara una retroalimentación de todo lo que hoy en si es el ser de la institución, y así se cumplirá con los objetivos de desarrollar un cuadro de mando integral y estudiar lo que es la mejora continua.

Con todo esto se llega a la conclusión que la mejora continua es de gran importación en la educación ya que conlleva a que el cuadro de mando integral sea una herramienta de gran importancia para la institución, porque permite medir el éxito de la misma sin acudir a las técnicas arcaicas tradicionales; ayudando a la institución a un mejoramiento continuo permanente mediante un proceso de evaluación.

Balanced Score Card

Centro Educativo

Mejoramiento Continuo

Educacion

Educacion de Calidad

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el Balanced Scorecard y mejoramiento continuo en el Centro Educativo Adventista Ambato ubicado en la ciudad del mismo nombre.

En el capítulo I, El Problema:

Se desarrolla la contextualización en el ámbito educativo, se analiza el problema, en base al árbol del problema, la prognosis, la delimitación del problema, como también la justificación y los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, Marco Teórico:

Se desarrolla los antecedentes de la investigación, la fundamentación legal, determinada en la Ley y Reglamento de Educación intercultural de la República del Ecuador del 2011; además se incluye las categorías fundamentales, la fundamentación teórica de las variables de investigación de Balanced Score Card y Mejoramiento Continua; se define la hipótesis de investigación y las variables.

Capitulo III, Metodología:

Se presenta la descripción detallada del método que se utilizó para dar solución al problema planteado, como también las limitaciones que se tiene para realizar el trabajo de investigación; referidas a procedimientos, métodos, técnicas y selección de la población y muestra.

Capitulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados:

Se incluyen en cuadros los resultados de las encuestas y la verificación de la hipótesis de investigación; su presentación y organización varía según el tipo de investigación empleado.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones:

Es el punto final de la investigación realizada en esta se enmarca un contexto de inicio – cierre, es decir que se parte con las ideas propuestas o preliminares del estudio, luego se escribe los logros obtenidos, y finalmente se formulan otras ideas partiendo de las que se tuvieron al principio del estudio.

Capítulo VI, Propuesta:

Se plantea un modelo de cuadro de mando integral para la mejora continua para el Centro Educativo Adventista Ambato con un costo de 8,349.00 USD.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA.

Balance Scorecard y Mejora Continua en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El desconocimiento del manejo del balance Scorecard incide la mejora continua dentro del Centro Educativo “Adventista” Ambato.

1.2.1. Contextualización.

(Grayson, 2008), A nivel **mundial** un centro educativo posee una variedad de interesados principales en su desarrollo y evolución. Si hacemos un símil con un negocio o industria, esos interesados serían vistos como los consumidores. Primero, están los estudiantes que están en la escuela para aprender y constituyen el centro del propósito por

el cual la institución educativa fue creada. Luego, están los padres y apoderados de los alumnos, los que han seleccionado dicha escuela para sus hijos, pagan sus matrículas y mensualidades e incluso realizan trabajos voluntarios en ella. A continuación, están las personas que realizan donaciones porque ellas concuerdan y son leales a la misión y al tipo de educación que la escuela proporciona. En algunos casos, hay representantes de la comunidad y agencias autorizadas que tienen un interés en la escuela y en la calidad de la educación que ella ofrece. Cada grupo tiene diferentes intereses y cada uno de ellos debe ser satisfecho si la escuela quiere continuar y prosperar. Para los estudiantes, es importante que el clima escolar esté focalizado en el aprendizaje académico y en la inculcación de valores morales personales. Los dos aspectos de este elemento son esenciales si los estudiantes van a dominar el currículum y desarrollar virtudes que lleguen a ser parte de su vida diaria. Cumplir sólo una parte de esta misión no será suficiente. Si la escuela posee excelencia en lo académico, pero no desarrolla el carácter, sería como la mejor de las escuelas públicas, pero no superior a ellas. El grado en que el clima escolar es apropiado puede ser medido a través de consultas a los padres, por medio de la magnitud del tiempo empleado en inculcar valores a los estudiantes y por la manera cómo los aspectos del desarrollo del carácter personal son parte del currículum entero y de la vida diaria en la escuela.

Por otra parte el cambio que vive la educación en el **Ecuador**, es demasiado drástica; es por tal motivo que el objetivo principal de su aplicación es el proceso de implantación de la educación básica, media y de especialización, además los parámetros que deben cumplir actualmente las instituciones educativas para asegurar la entrega de una educación de calidad son altamente rigurosos como los ha especificado el gobierno.

Este proceso que inició con la promulgación de la Ley en el año 2010, tiene como principal objetivo elevar los estándares y niveles de calidad de la educación que se imparte a los futuros dueños del país, a través de la mejora continua de los elementos que componen el entorno del aprendizaje, desarrollando en los estudiantes diferentes destrezas, habilidades, competencias generales y específicas que aseguren los logros óptimos del aprendizaje.

(Guerra, 2012), apostilla que el ámbito de eficiencia académica en el país, guarda relación directa con el grado de satisfacción de los estudiantes y con el criterio de resultados o logros del aprendizaje, ya que mide la eficiencia terminal y la tasa de retención. Las acciones que se implementen para conseguir este fin, se centran en proporcionar al alumno una atención sistemática desde que es admitido en la institución, durante su vida estudiantil y cuando se gradúa a través del sistema de seguimiento a graduados, el cual busca afianzar la relación entre la universidad, el profesional, el campo laboral y la sociedad en general, lo que permite dar a la institución de la cual se graduó, una retroalimentación para evaluar si entregó al estudiante las herramientas requeridas que le permiten cumplir con el perfil profesional que exige el mercado laboral.

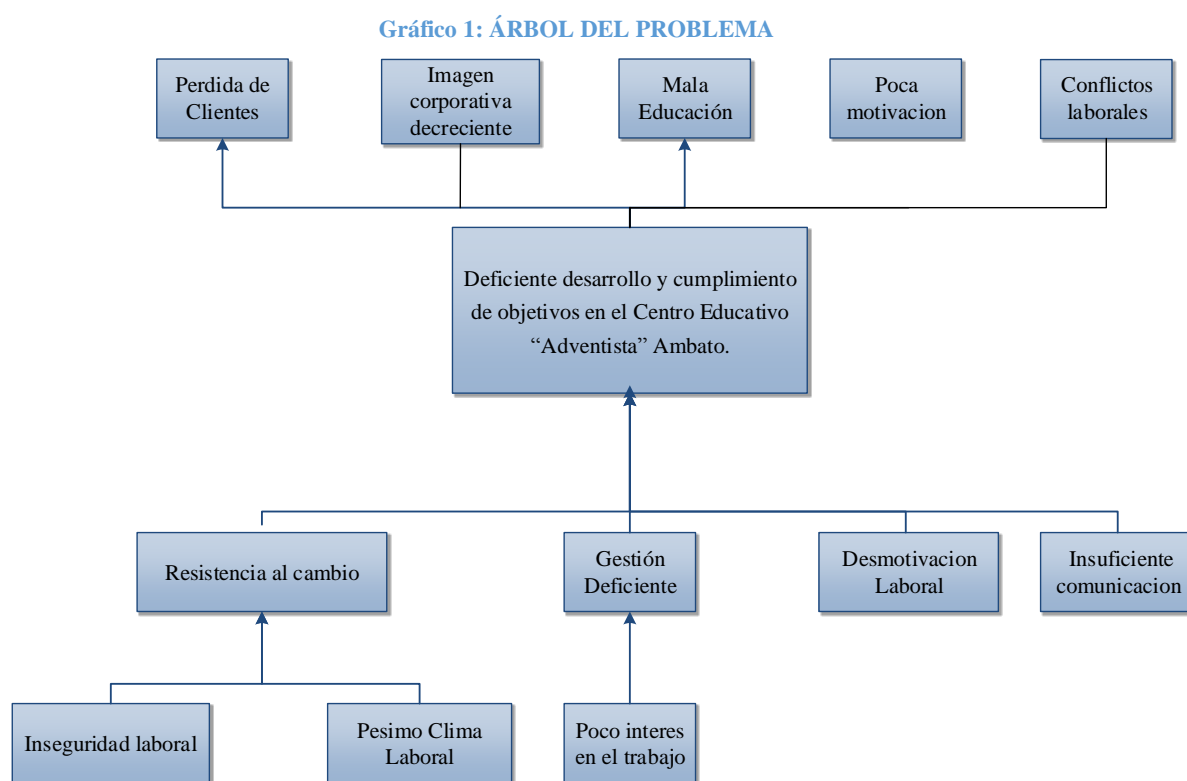
En la **provincia** de Tungurahua, según, (Mera, 2011), las organizaciones se encuentran inmersas en entornos económicos y mercados cada vez más competitivos y globalizados donde los más rápidos cambios tecnológicos y culturales que proporcionan la aparición de la era de la información hicieron que muchos preceptos fundamentales de la era industrial se volvieran obsoletos, exigiendo a las empresas la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para alcanzar buenos resultados, si desean tener éxito.

Un factor fundamental en el progreso de la provincia es la preparación de cada uno de sus recursos, esto hace que la educación sea un factor muy importante en la sociedad actual; hoy en día el Ecuador sufre grandes cambios en cuanto a la educación, ya que se encuentra en un cambio continuo, donde se busca la eficiencia y excelencia de la educación.

El centro Educativo Adventista Ambato se encuentra en un proceso de cambio, donde debemos tomar en cuenta la disposición por parte de la Comunidad Adventista para el desarrollo de la misma, ya que se encuentran trabajando para mejorar la calidad de educación que brinda, ya que son responsables de los profesionales del futuro. La educación adventista intenta ser un modelo a seguir en la ciudad ya que se prioriza los valores de los estudiantes y su calidad de aprendizaje.

El Centro Educativo Adventista Ambato se encuentra ubicado en el Centro de la Ciudad de Ambato en las calles Sucre y Quito; cuenta con 315 clientes externo que son los estudiantes y 15 clientes internos que se encuentra conformado por autoridades, personal administrativo y docentes; actualmente la institución cuenta con programas de capacitación continua para estudiantes y docentes, además brinda una educación personalizada a sus estudiantes, pero pese a toda su capacitación existe un deficiente cumplimiento de objetivos por parte de la comunidad educativa.

1.2.2. Análisis crítico – árbol del problema



Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

1.2.3. Prognosis.

El Centro Educativo “Adventista” Ambato, tiene un deficiente desarrollo y cumplimiento de objetivos; es por este motivo que tendrá serios problemas en un largo

plazo ya que existirá desconfianza laboral por parte de la comunidad Adventista y de los mismos padres de familia, lo que producirá que estos cancelen sus inscripciones. Lo que causara grandes conflictos a nivel local dando una pésima imagen al centro educativo.

La resistencia al cambio dentro de Centro Educativo Adventista Ambato, ya sea producirá inseguridad laboral y esto no dará un buen clima laboral, lo que puede ocasionar la pérdida de clientes a mediano plazo; en otro caso la gestión deficiente por el poco interés en el trabajo llevaría a no fijar objetivos; y la falta de comunicación llevara a un caos total en la institución.

Además todas estas causas pueden llevar a que la institución no brinde una educación de calidad, por lo que se desprestige la imagen corporativa de la misma.

1.2.4. Formulación

¿Cómo incide el manejo del Balance Scorecard dentro del Centro Educativo “Adventista” Ambato en el mejoramiento continuo?

1.2.5. Preguntas interrogantes.

- a) ¿Se maneja un sistema de Balance Scorecard en el Centro Educativo “Adventista” Ambato?
- b) ¿Cómo desarrollar el mejoramiento continuo dentro del Centro Educativo “Adventista” Ambato?
- c) ¿Se debería implementar un modelo de Balanced Scorecard en el Centro Educativo “Adventista” Ambato?

1.2.6. Delimitación

Límite del contenido:

- ✓ **CAMPO:** Administrativo
- ✓ **ÁREA:** Gerencial
- ✓ **ASPECTO:** Gestión

Límite espacial:

La presente investigación se realizara el Centro Educativo “Adventista” Ambato de la Ciudad de Ambato, ubicada en las calles Sucre y Quito.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se realizara tomando en cuenta los factores estratégicos que se implementara el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

Además de trata de fortalecer la educación y que la institución llegue a ser una de las mejores del país, esto se puede cambiar brindando alternativas, ideas que ayuden a solucionar la implementación de nuevos modelos, resolviendo los problemas, mediante una buena comunicación entre los diferentes departamentos, y el trabajo en equipo, y la motivación que tiene cada miembro de la institución para sacar adelante la misma, y así trabajar en unión luchando por un mismo objetivo, para que la institución sea reconocida a nivel local como nacional, ya que los únicos beneficiarios con nuestro proyecto va hacer los directivos, empleados y la sociedad, ya que va a tener un gran impacto social y económico ya que nuestro país necesita de instituciones serias y transparentes y solidas que ayuden al desarrollo.

La mejora continua en la institución propondrá elevar los estándares de la educación, y se lo podrá alcanzar con la capacitación de los docentes en el área académica y de esta manera logren impartir los conocimientos adecuados a los alumnos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar el manejo del Balance Scorecard como herramienta para la Mejora Continua del Centro Educativo “Adventista” Ambato.

1.4.2. Objetivo Especifico

- ✓ Identificar el desarrollo de la mejora continua en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.
- ✓ Investigar la mejora continua, en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.
- ✓ Proponer alternativas de mejoramiento continuo que permita elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y las estrategias. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, el objetivo es dar a las empresas elementos para medir su éxito y su competitividad a largo plazo.

El *Balance Scorecard* es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

La utilidad del *Balance Scorecard* no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre *sus elementos*, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

Se presentan a continuación las siguientes investigaciones relacionadas con el estudio:

(Culqui, 2012), “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA I.M.ESCO, DE LA CIUDAD DE AMBATO” Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

Elaborar el Balanced Scorecard mediante el uso de indicadores financieros y no financieros, para mejorar la gestión administrativa de la empresa I.M.ESCO.

Realizar una planificación estratégica para mejorar la gestión administrativa y le permitan ser más competitiva y líder en el mercado.

Diseñar un adecuado cuadro de mando integral aplicable a la empresa I.M.ESCO con la finalidad de reestructurar la empresa y mejorar el desempeño actual de la de la misma.

Conclusiones

Existe un inadecuado sistema de políticas salariales acorde a multas debido a que se necesita capacitar a los empleados de acuerdo a lo que se va a cambiar en la empresa, esto a su vez ha acarreado un inadecuado manejo de relaciones entre personas de diferentes departamentos y entre compañeros de las mismas áreas de producción.

Existen costos que no deberían generarse debido al mal manejo de sus desperdicios y a la falta de coordinación en la distribución en la entrega de producto terminado, a las bodegas de los locales de los clientes.

No existe un control de clientes en la empresa; por lo tanto no se realiza un seguimiento, un control post venta, no existe un buzón de quejas, los comentarios son dados de baja porque no existe un respaldo eficiente, por lo que no se toma correctivos que para futuro no conlleve a crear reclamos.

(Jarrín, 2009), DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL PROYECTO DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE (CADERS), Instituto de Altos Estudios Nacionales.

Objetivos

Implementar un modelo de Planificación Estratégica y Balanced Scorecard, para el Proyecto de Competitividad Agropecuaria y Desarrollo Rural Sostenible CADERS, que genere a partir del diagnóstico una plataforma consistente, eficiente y que responda a las reales necesidades institucionales.

Establecer las condiciones operativas y administrativas en las que actualmente se desenvuelve el CADERS.

Estudiar las decisiones estratégicas del CADERS, a través del análisis del sistema de objetivos estratégicos y de sus estrategias corporativas como factores críticos de éxito del proyecto.

Conclusiones

Explotar la confianza de los pequeños agricultores para fomentar la asociatividad de potenciales demandantes de recursos financieros.

Mejorar el proceso de asociatividad, dado el alto interés demostrado en este proceso por parte de los pequeños productores, gestionando y brindando la asistencia técnica, legal y capacitación.

Ampliar la cobertura del mercado demandante a través de la promoción del Proyecto CADERS.

(Toapanta, 2010), “Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público” Escuela Superior Politécnica Del Litoral.

Objetivos

Dotar de un Sistema de Gestión y Medición Estratégica para la Dirección de Administración y Finanzas.

Ser apoyo de la visión y estrategia de la institución.

Alimentar a los indicadores relacionados con el proceso de Administración de Recursos (procesos de apoyo) del CMI general de la Institución.

Conclusiones

El Cuadro de Mando Integral permite la obtención de la claridad y traducir de la estrategia, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, permitiendo la intervención estratégica en todas las áreas de la organización, facilitando la gestión de los Directivos.

Mejora el sistema de indicadores existente, y los crea en caso de no existir, aportando una importante ventaja cooperativa a la empresa.

Corporativamente se debe manejar el primer año en los niveles superiores y luego de que se ha demostrado la confiabilidad y eficacia del BSC se puede transmitir a los siguientes niveles.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Crítico Propositivo.-Para la presente investigación se ejecutara bajo las Normativas del Paradigma Critico- Propositivo, debido a que este nos permitirá analizar e interpretar la realidad del Centro Educativo “Adventista” Ambato con la intención de contribuir al cambio de la educación en la misma.

Este paradigma permitirá ejecutar la relación entre la teoría y la práctica, para así solucionar los problemas que se presenten en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

Por tal motivo involucraremos la realidad que actualmente estamos viviendo, para de esta manera conocer la relación que existe entre el Centro Educativo y los clientes.

Utilizando Valores Éticos y Morales que nos permitirán encontrar alternativas de solución, encaminadas a mejorar las condiciones del Centro Educativo, calidad, atención, eficiencia, solvencia y seguridad a nuestros Clientes.

El enfoque está contemplado con una propuesta que genere cambios y mejore la institución.

La realidad está siendo entendida como un mundo cambiante y dinámico, esto hace que la ciencia sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas, perfectibles, cuanto más se acerquen a la realidad. La aplicación del BSC influye en la gestión administrativa, la cual está en continuo cambio, por lo tanto los resultados del estudio no es la última palabra, es simplemente un aporte. Intervienen varios factores como son los económicos, sociales, culturales y otros.

La realidad tiene sentido cuando se comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico social, ideológico, político, científico, técnica económica y cultural en donde todos los factores intervienen. Como ya se ha mencionado es un trabajo que no quedará en una simple información sino que hay que llevarlo a la práctica, por lo tanto este no puede quedarse como una simple propuesta sino hay que llevarlo al cambio a la transformación: La aceptación del trabajo con nuevas técnicas gerenciales permitirá ver una verdadera gestión administrativa.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación a desarrollarse se fundamentará en las siguientes Leyes y Reglamentos: Constitución Política de la República La nueva Constitución aprobada en el 2008, en cuanto a la Administración Pública en su Art. 228 señala:

“La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de: eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

NORMAS DE CALIDAD

Según la (ISO 9001-2008) (International Organization for Standardization) la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o

potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político o económico.

La normalización persigue fundamentalmente tres objetivos:

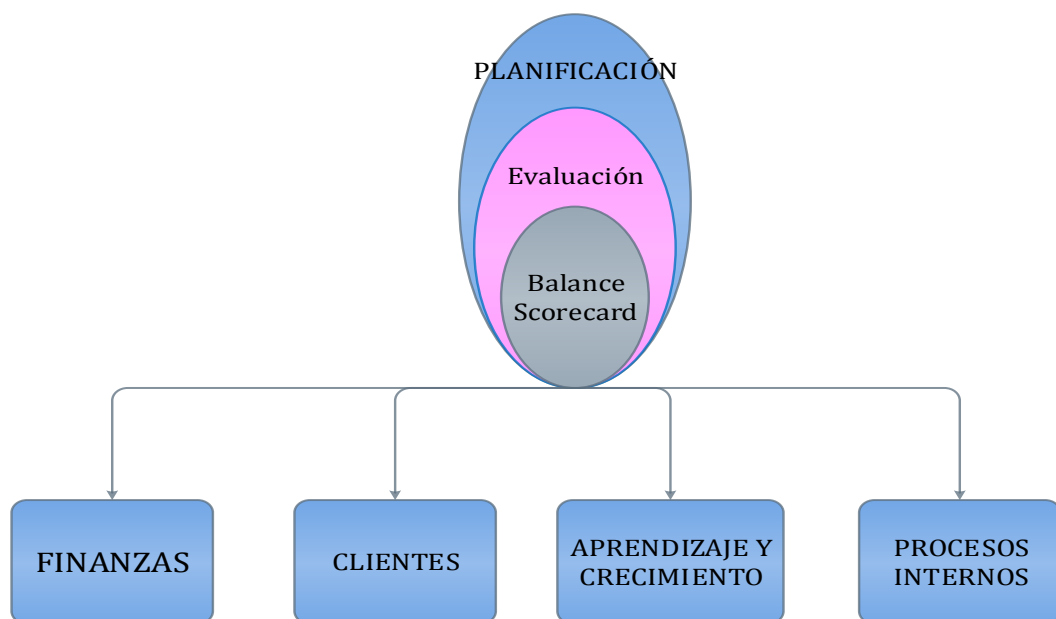
- Simplificación: se trata de reducir los modelos para quedarse únicamente con los más necesarios.
- Unificación: para permitir el intercambio a nivel internacional.
- Especificación: se persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

Las elevadas sumas de dinero que los países desarrollados invierten en los organismos normalizadores, tanto nacionales como internacionales, es una prueba de la importancia que se da a la normalización.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Balance Scorecard (variable independiente)

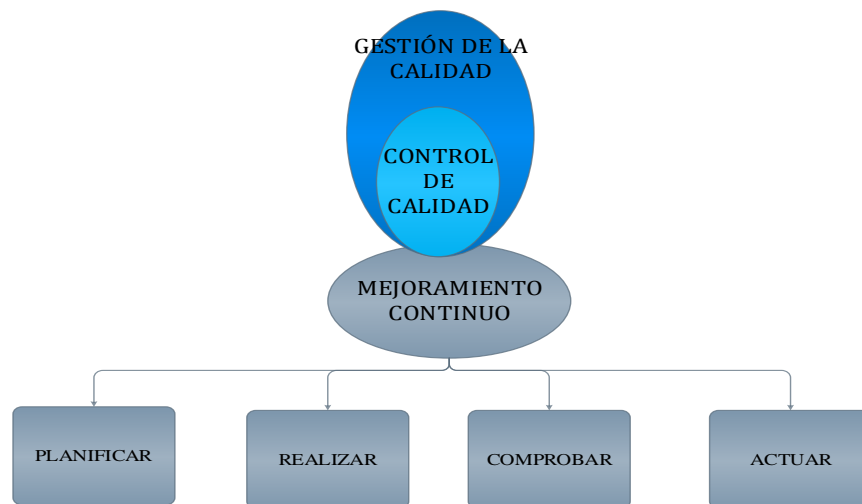
Gráfico 2: VARIABLE INDEPENDIENTE BALANCED SCORECARD



Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

2.4.2. Mejora Continua (variable dependiente)

Gráfico 3: VARIABLE DEPENDIENTE MEJORA CONTINUA



Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

UNIDAD UNO: PLANIFICACIÓN

(Freire, 2012) La Planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

Según, (Morales, 2006), Hoy en día se ha generalizado el concepto de planificación como un proceso tendiente a lograr objetivos mediante la puesta en práctica de una política.

Algunos estudiosos del tema, la definen como:

“... un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga”. (Castellano, 1998).

(Molina, 2006) De las definiciones anteriores se asume entonces que *“la planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a donde ir de la manera mas eficiente y económica posible”.*

EVALUACIÓN

(Cruz, 2010) Es un conjunto de actividades programadas para recoger información sobre la que profesores y alumnos reflexionan y toman decisiones para mejorar sus estrategias de enseñanza y aprendizaje, e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias.

Es un proceso sistemático de recogida de datos, incorporado al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se utilizan en la toma de decisiones que permita mejorar la actividad educativa valorada..

Según la (Atlantic International University), La evaluación es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se

intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

(Creative, 2013) En una evaluación siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión.

(PEI, 2012) La evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la nueva toma de decisiones, en relación con su administración y desarrollo.

UNIDAD DOS: BALANCE SCORECARD

Según, (Lenis, 2013), el BSC (Balanced Scorecard) es una sigla que se traduce al español como “Indicadores Balanceados de Desempeño”.

(Croce, 2011), Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económico – financiera. Así como no es posible comandar un avión controlando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficiente para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta.

Por estos motivos, será necesario monitorear, junto a los indicadores económicos – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología.

De este modo, (Cuevas, 2012) en su compilación dice que los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina “crear valor a través de activos intangibles”

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

UNIDAD TRES: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

1. Perspectiva financiera.

(Huaraya, 2011), Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

(Catalina, 2012), El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos; de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto.

2. Perspectiva del cliente.

(Cataño, 2011) Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

(Morejón, 2012) La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones:

(Hatre, 2012), comenta que inicialmente se debe conocer quien o quienes son en realidad los clientes, dado que en el proceso de distribución comercial del producto se puede encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Según, (Espin , 2012)comenta que una vez conocido el cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Se tendrá en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, se determinara si se a podido satisfacerlos con la oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si se ha logrado cumplir las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas, albaranes y facturas.

3. Perspectiva interna o de procesos de la institución

(Macinas, 2012), Esta perspectiva ataca ¿qué procesos internos debemos mejorar?, enfocándose en los procesos clave del negocio que tienen mayor impacto con el cliente, los factores que afectan son calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado, y productividad. Esta perspectiva muestra métricas sobre ciclo de vida, calidad, productividad, y costo, aquellos que están encargados de los procesos internos deberán idear las métricas a partir de las acciones de los empleados.

(Castellón, 2010), Los objetivos en esta perspectiva están muy condicionados a la definición de propuesta de valor que se realice en la perspectiva de cliente. La pregunta que debemos responder para definir los objetivos estratégicos en esta perspectiva es ¿cuáles son los procesos clave que me van a permitir ofrecer la proposición de valor a mis clientes?

(Wong, 2013), Una propuesta de valor basada en la excelencia operativa nos va a exigir operar los procesos con elevados estándares de productividad consiguiendo reducir costes al máximo posible y aprovechando las sinergias entre procesos productivos. El elemento crítico será optimizar la cadena de valor, reduciendo tiempos y costes, manteniendo unos niveles de calidad mínimos. En innovación de producto los procesos de innovación y desarrollo se convierten en críticos. En intimidad con el cliente son los procesos de gestión comercial y conocimiento de nuestros clientes los que se convierten en estratégicos.

4. Perspectiva de innovación y mejora.

(Macinas, 2012), Su definición responde a la pregunta ¿qué podemos mejorar para crear valor?, porque esta perspectiva se centra en la habilidad que tiene la empresa para la innovación, mejoras y aprendizaje de la compañía para generar valor. Esta perspectiva se enfoca en los indicadores de innovación, desarrollo e introducción de estándares para elaborar más rápidamente un producto, o la introducción de nuevos

productos contemplados para futuras ventas. Así mismo contempla las capacidades de la gente, el clima organizacional y la tecnología alineados a la estrategia de la empresa.

(Campos, 2012), Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:
Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).
Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright, entre otros.

Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa.

UNIDAD CUATRO: GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según, (Blanco, 2012) la gestión de calidad parte de una filosofía humanista de la administración, reconociendo que su origen es el ser humano que participa en ella y que su actividad debe apoyar a su realización personal y de la institución.

(Crisostomo, 2013), Con todo y a pesar de esta definición el término "Gestión de Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada individuo, ya que para unos residirá en el producto y en otros el servicio post venta del mismo. Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término Calidad a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda.

CONTROL DE CALIDAD

(Doknos, 2013), Las normas de calidad tienen como base la creación de productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades y la demanda, tanto de clientes como de usuarios. Es por ello que la empresa pública y privada adopta normas internacionales de calidad, así sus productos y servicios obtengan la calidad deseada y contratada por clientes y usuarios.

(Doknos, 2010) Las normas de calidad más allá de una moda, son una necesidad; si usted desea que su empresa tenga un desarrollo organizacional sostenido, además de ofrecer productos y servicios altamente competitivos, brindando mayor satisfacción a sus clientes y usuarios.

DEFINICIÓN DE CALIDAD

(Demming, 2009) Indica que el control de Calidad no significa alcanzar la perfección. Significa conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.

(Juran, 2012), define la calidad como “**idoneidad o aptitud para el uso**” y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Las características de calidad pueden ser de diversas especies, tales como:

- Tecnológicas (Dureza, inductancia, acidez).
- Sensoriales (sabor, belleza, status)
- Con relación al tiempo (fiabilidad, mantenibilidad).
- Contractuales (Provisiones garantizadas)
- Éticas (Cortesía del personal de ventas, honradez de los talleres de servicio)

(Feigenbaum, 2006), nos dice que la calidad es una determinación del cliente, no del ingeniero, de marketing o de la dirección general de la empresa. Se basa en la experiencia actual del cliente sobre el producto, contrastado con sus requisitos (conscientes o inconscientes) y representado siempre un objetivo dinámico en un mercado competitivo.

Para él la calidad del producto se puede definir como: El conjunto total de las características del producto (bien o servicio) de marketing ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisface las expectativas del cliente”.

(Crosby, 2010), desde una perspectiva técnica, define la calidad como el “cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos”.

- La conformidad del diseño a los requisitos del cliente
- La conformidad del bien fabricado y entregado respecto a sus diseños y a sus especificaciones.
- La conformidad del servicio con las prestaciones especificadas y pactadas con el cliente.

(Demming, 2009) , **concibe la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”**, añadiendo con ello la perspectiva estadística. Se garantiza la calidad uniforme y la mejora permanente, si disminuye la variabilidad de las características del producto.

(Taguchi, 2010), Considera que si una eficacia económica, que haga competitivo el producto, carece de sentido el hablar de calidad.

Esto lo lleva a concebir la calidad como **“las pérdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto”**, dándole un contenido económico y destruyendo son ello, la idea tradicional de que conseguir más calidad representa, necesariamente, un incremento de los costes.

LOS 5 FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

(Urbbieta, 2012), sugiere que existen cinco fundamentos de la calidad.

- Transcendente
- Basado en el Producto
- Basado en el Usuario
- Basado en la Fabricación
- Basado en el Valor

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Según, (Basantes & Leiva, 2005), La calidad es dinámica, no estática. Es un concepto en continua transformación, pero no siempre se pone el énfasis suficiente en definir y entender las pautas que guían el proceso de implantación de los sistemas de calidad.

LOS CINCO PILARES DE CALIDAD

Gráfico 4: LOS CINCO PILARES DE LA CALIDAD



Fuente: Fundamentos de la Calidad, (Urbbieta, 2012).

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

CENTRADO EN EL CLIENTE

La calidad la definen los Clientes.- (Fernandez & Chacon, 2009), En un mercado competitivo, quienes determinan si un producto o servicio es aceptable y satisface sus necesidades son los clientes y no los departamentos de producción, de control de calidad, o de servicio al cliente. Por tanto el diseño, desarrollo y nivel de servicio de un producto deben partir de un claro entendimiento y conocimiento de las necesidades, preferencias, valores, percepciones y criterios de compra de los clientes.

COMPROMISO TOTAL

Según, (Basantes & Leiva, 2005), El proceso de calidad total se inicia con el liderazgo activo de la dirección y la participación de todos los miembros de la organización. La ideología de la calidad no se delega, se practica. En una cultura empresarial fundada en la calidad, los directivos deben liderar activamente la búsqueda y definición de estos valores.

MEDIDAS

Nada se conoce hasta que no se consigue medir.- (Basantes & Leiva, 2005), La capacidad de medición de la calidad es pues un punto importante e imprescindible para un control y seguimiento del nivel de calidad.

En cada caso de medida del defecto se debe establecer con un nivel estándar admisible realizar un seguimiento de parámetros y evolución del nivel de calidad.

APOYO SISTEMÁTICO

Todos los empleados han de recibir un mínimo de formación que les permita analizar y mejorar la calidad de su propio trabajo.

Para, (Basantes & Leiva, 2005), Deberán organizarse periódicamente algunos actos formales en lo que las personas, grupos o departamentos puedan presentar los resultados de sus proyectos o acciones de calidad en la dirección y recibir la felicitación y el reconocimiento de esta por su labor.

MEJORA CONTINUA

(Basantes & Leiva, 2005)Un programa de calidad es solo el inicio de un camino que no tiene fin, porque las oportunidades de hacer las cosas mejor son infinitas; en toda empresa son las personas las que consiguen la calidad, y por eso es imprescindible la mejora continua de su actividad hacia la calidad y de su capacidad para hacer las cosas cada vez mejor.

(García, 2012), apostilla que la continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización; la excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

FUNCIÓN DE LA CALIDAD

En los últimos años se observa un cambio en la sustitución del responsable de las tareas de calidad en el organigrama de las empresas, acorde con la evolución que a sufrido la concepción de si misión.

(Navarra, 2010), Es muy importante que exista una total independencia jerárquica entre el responsable de calidad y el responsable de producción. El responsable de producción debe cumplir con la entrega de productos en plazo, productividad y cumplir con los requisitos de calidad. El responsable de calidad debe velar porque el producto

cumpla con las especificaciones fijadas. Si este depende del responsable de producción no puede actuar con la independencia necesaria.

Planificación de la Calidad

(Andalucía, 2011), La Planificación de la Calidad es primera etapa a realizar en una completa **Gestión de la Calidad**, entendiendo esta como el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en la empresa.

La norma (ISO 9001-2008), define la Gestión de la Calidad como “**Aspecto de la función general de la Gestión que determina y aplica la política de la calidad**”.

La planificación de la Calidad abarca tres acciones principales:

- Definir las Políticas de Calidad
- Generar los Objetivos
- Establecer acciones para alcanzar dichos objetivos.

Tabla 1: PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

NIVEL	GESTIÓN	FUNCIÓN	DESARROLLO
ALTA DIRECCIÓN	POLÍTICAS	QUE HACER	SISTEMA CONCEPTUAL
DIRECTIVOS	ESTRATEGIA	COMO HACER	MODELOS OPERACIONALES
JEFES	GESTIÓN	MANDAR HACER	MÉTODOS
PERSONAL OPERATIVO	ACTIVIDAD	HACER	MEDIOS

Representa por cada nivel (Alta Dirección, Directivos, jefes, Personal Operativo)

Fuente: Norma ISO 9000

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

CAPITULO CINCO: MEJORAMIENTO CONTINUO

Los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. (Donoso)

(Perugachi, 2004), Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, (diolinda@telcel.net.), comenta que este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

(Gonzalez, 2004), dice que para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Conceptos

(Kabboul, 2004), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Según la óptica de (Deming, 2006), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

(wordpress., 2013), comenta que el proceso de Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores; y busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos, involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Importancia

(Valda, 2012), La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

(Chalemorvan, 2004) La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

(Gonzales, 2004), Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

EFFECTIVIDAD DEL PROCESO

La efectividad del proceso según, (Maldonado A., 2011), se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales. Esta evalúa la calidad del proceso. Específicamente la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos.

- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso.

El mejoramiento de la efectividad genera Clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

¿Cómo podríamos identificar estas oportunidades de mejoramiento?

El primer paso consiste en seleccionar características de efectividad más importantes. Las características de efectividad son indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el *output* satisface requerimientos del cliente.

Los indicadores típicos de falta de efectividad son:

- Producto y/o servicio inaceptables
- Quejas de los clientes
- Altos costos de garantía
- Disminución de la participación en el mercado
- Acumulaciones de trabajo
- Repetición del trabajo terminado
- Rechazo del output
- Output retrasado
- Output incompleto

EFICIENCIA DEL PROCESO

Según, (Elergonomista, 2009), Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el *output* por unidad de *input*. Las características típicas de eficiencia son:

- ✓ Tiempo del ciclo por unidad o transacción

- ✓ Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de *output*
- ✓ Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
- ✓ Costo de la mala calidad por unidad de *output*
- ✓ Tiempo de espera por unidad o transacción

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

CAPITULO SEIS: ETAPAS DE LA MEJORA CONTINUA

1. Planificación.- desde este punto la planificación se presenta a través de los objetivos y la los métodos para alcanzarlo.

Según, (Bernal J., 2013), en la planificación se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc

Según, (Alemany, 2003), Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

1. Definir el objetivo. Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr? ¿Hasta dónde queremos llegar? Luego pasamos a...

2. Recopilar los datos. Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo los obtenemos? ¿Dónde los buscamos? ¿Qué vamos a medir y con qué? ¿A quién vamos a consultar? Con esto resuelto, ya se puede...

3. Elaborar el diagnóstico. Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué? Ahora estamos en condiciones de elegir un Plan de Acción, pero antes se deben...

4. Elaborar pronósticos. Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Debemos hacer pruebas previas? ¿Debemos consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor y entonces podemos...

5. Planificar los cambios. Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará? Este sería el punto final del arduo trabajo de la parte P de nuestro ciclo.

2. Realizar.- Este punto es donde se ejecuta lo mencionado anteriormente.

Según, (Cortés, 2008), en el “hacer” se contemplan acciones como implementar la mejora o verificar las causas de los problemas, además de recopilar los datos apropiados

Es aquí donde se pone en marcha lo que en un principio se había planificado con el objetivo de dar un curso correcto al plan o proyecto establecido.

3. Comprobar.- donde se comprueba los objetivos planteados con los resultados obtenidos del proyecto.

Según, (Keisen, 2009), se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en

mejorar las cosas que ya vienen haciendo, pone énfasis en el “para quien” se hacen y en el “como” se deben hacer.

Para la comprobación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación de entre los cuales se aconseja a continuación:

- ✓ Retroalimentación
- ✓ Auditorias de Calidad

4. Actuar.- Es implementar las acciones correctoras necesarias dentro del proyecto.

Según, (Keisen, 2009), esta fase consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas, analizando las soluciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas. Esto se lo puede lograr mediante una matriz DAFO en donde se visualicen tanto factores internos como externos.

2.5 HIPÓTESIS

La correcta aplicación del Balance Scorecard llevara al mejoramiento continuo en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Balance Scorecard

VARIABLE DEPENDIENTE

Mejoramiento Continuo

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

La presente investigación tendrá un enfoque cualicuantitativo; está orientada hacia la identificación de las causas y explicación del Balance Scorecard del Centro Educativo “Adventista” Ambato, por lo que se verá una perspectiva desde afuera, y se pondrá énfasis en el resultado; en el marco de la investigación cualitativa estará orientada hacia la comprensión de la mejora continuo en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

3.2 MODALIDAD

La modalidad de la investigación será de carácter bibliográfico – documental y de campo.

Investigación bibliográfica – documental: Está fundamentada y sustentada mediante conceptos, teorías, datos estadísticos de diversos autores obtenida de libros,

revistas, internet, lo que ayudara a determinar las características de la problemática de las dos variables en estudio.

Investigación de campo: Se realizara el levantamiento de la información primaria a docentes y Padres de Familia Del Centro Educativo Adventista Ambato.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes formas y propósitos para hacer investigación, esto permite identificar a su vez varios tipos: entre los cuales referiremos a los siguientes:

- ❖ Investigación exploratoria
- ❖ Investigación descriptiva
- ❖ Investigación correlacional
- ❖ Investigación explicativa

Investigación Exploratoria

Según, (Amaya, 2013), Se realiza cuando no se tiene una idea precisa de lo que se desea estudiar o cuando el problema es poco conocido por el investigador. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes.

Investigación descriptiva

(Van Dalen & Meyer, 2006), El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de

manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento, relacionado al problema en estudio Balance Scorecard y Mejoramiento Continuo en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

Investigación correlacional

(Perez, 2013), La utilidad y el propósito principal de la Investigación correlacional es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables, es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos.

Investigación explicativa

El objetivo es explicar el fenómeno, ¿por qué? ¿En qué condiciones ocurre? Llegar al conocimiento de las causas, establecer generalizaciones extensibles establecer relaciones causa – efecto, descripción del problema Balance Scorecard y Mejoramiento Continuo en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla 2: POBLACIÓN

DIRECTIVOS	2
DOCENTES	15
PADRES DE FAMILIA	323
	340

Fuente: Archivos Ecam

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

FÓRMULA

$$n = \frac{P Q N}{\frac{(N - 1)E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

DONDE:

n= Tamaño de la muestra

n= Tamaño de la muestra

Constante de la varianza de la

m= Tamaño de la población

PQ= población (0.25)

N= Tamaño de la población

e= Error máximo admisible

E= Error máximo admisible

1% = 0.01 2% = 0.02

3% = 0.03 4% = 0.04

5% = 0.05 8% = 0.08

9% = 0.09 10% = 0.10

Al mayor error probable menor tamaño de la muestra.

K= Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{P Q N}{\frac{(N - 1)E^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 (340)}{\frac{(340 - 1)0.05^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = 184.03$$

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Tabla 3: OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia de la institución a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.</p>	Perspectiva Financiera	Costo Beneficio	¿El valor recaudado por concepto de pensiones cubre los egresos financieros de la institución?	ENTREVISTA	
	Perspectiva Del Cliente	Mediano plazo Largo plazo	¿Los beneficios financieros obtenidos por la institución permite el crecimiento institucional del mismo?	ENTREVISTA	
	Perspectiva Interna	Fortaleza Debilidades Estrategias	¿El monto de la pensión a cancelar está acorde con la calidad de educación a recibir?	CUESTIONARIO Y ENTREVISTA	
	Perspectiva de Innovación y mejora	Efectividad Eficiencia	¿La institución cuenta con la infraestructura adecuada para el aprendizaje de los alumnos?	CUESTIONARIO Y ENTREVISTA	
				¿Los docentes de la institución tienen el conocimiento y la capacitación para impartir una educación de calidad?	CUESTIONARIO

		Eficacia	¿Se debería evaluar constantemente el rendimiento académico del alumno?	CUESTIONARIO Y ENTREVISTA	
			¿Se debería evaluar constantemente el rendimiento profesional del docente?	CUESTIONARIO Y ENTREVISTA	
			¿Se cumple con los objetivos propuestos en la visión de la institución?	CUESTIONARIO ENTREVISTA	Y
			¿El personal administrativo cumple sus tareas con efectividad?	ENTREVISTA	Y
			¿El personal docente cumple sus tareas con efectividad?	CUESTIONARIO	
				CUESTIONARIO	

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Tabla 4: OPERACIONALIZACIÓN: VARIABLE DEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite una planificación, realización, evaluación y actuación de objetivos importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa.	Planificación	Crecimiento Optimización Objetivos	¿La institución cuenta con métodos de evaluación de mejora continua?	CUESTIONARIO ENTREVISTA Y
	Realizar	Capacitación	¿Cree que existen cambios continuos dentro de la institución?	CUESTIONARIO Y
	Comprobar	Desempeño laboral Desempeño Estudiantil	¿Las nuevas tecnologías ayudan a un mejor nivel de educación?	CUESTIONARIO ENTREVISTA Y
	Actuar	Organización	¿Existe programas de capacitación continua para los docentes? ¿Se debería aplicar normas de calidad en la institución?	ENTREVISTA CUESTIONARIO ENTREVISTA Y

			<p>¿Los recursos institucionales se encuentran bien distribuidos?</p> <p>¿La malla curricular ayuda a los propósitos académicos de la institución?</p>	<p>ENTREVISTA</p> <p>CUESTIONARIO Y ENTREVISTA</p>
--	--	--	--	--

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La técnica el instrumento y a quienes vamos a aplicar

Tabla 5: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿PARA QUE?	PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.
2. ¿A QUE PERSONAS VAMOS APLICAR?	LA INVESTIGACIÓN SE LA REALIZARA A LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA DEL CENTRO EDUCATIVO “ADVENTISTA” AMBATO
3. SOBRE QUE ASPECTOS	SOBRE BALANCED SCORECARD Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO
4. QUIEN	ISABEL MOYA
5. CUANDO	DE AGOSTO 2013 A DICIEMBRE 2013
6. CUANTAS VECES	SE REALIZARA UNA VEZ A CADA UNO DE LOS INVESTIGADOS
7. CON QUE TÉCNICAS	ENCUESTA
8. CON QUE INSTRUMENTOS	CUESTIONARIO
9. EN QUE SITUACIÓN	SE BUSCARA EL MOMENTO MAS ADECUADO PARA OBTENER DATOS REALES Y CONCRETOS

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 6: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
INFORMACIÓN SECUNDARIA 1. Lectura Científica	1. Libros de administración, de planificación estratégica, mejoramiento continuo, Calidad. 2.- Tesis de Grado de Balance Scorecard
INFORMACIÓN PRIMARIA 1. ENCUESTA	CUESTIONARIO

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para analizar y procesar la información procedemos de la siguiente manera.

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para tener una buena codificación de la encuesta se procederá a enumerar cada una de las preguntas, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación de la misma, obteniendo una información real para poder dar una solución adecuada al problema.

En este proceso de análisis de la información se procede a revisar si todas las encuestas están debidamente llenadas y contestadas.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La tabulación de la información se la realizara mediante un programa denominado Sps, lo que nos permitirá interpretar los resultados que obtengamos de la encuesta.

GRAFICAR

Para esta presentación se utilizara graficas de barras o pasteles.

ANALIZAR GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

Para proceder analizar los datos, se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecten.

INTERPRETACIÓN

La interpretación de resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el JI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la relación entre variables.

JI CUADRADO

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

$X^2 = Chi - Cuadrado$

$\Sigma = Sumatoria$

$O = Frecuencia Observada$

$E = Frecuencia Esperada$

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta tesis, se obtuvo información del cuestionario que obtenido en la operacionalización de variables el cual será analizado e interpretado.

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

(Zegarra, 2010), apostilla que el análisis de resultados es el proceso a través de cual ordenamos, clasificamos y presentamos los resultados de la investigación en cuadros estadísticos y gráficos elaborados con el propósito de hacerlos entendibles.

4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

(Alva, 2013)El objetivo de la interpretación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles. Ambos propósitos, por supuesto, presiden la totalidad del proceso de investigación, todas las fases precedentes han sido tomadas y ordenadas para hacer posible la realización de estos dos últimos momentos.

Este aspecto del proceso se realiza confrontando los resultados del análisis de los datos con las hipótesis formuladas y relacionando dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación.

A través de la interpretación de resultados se conoce lo que la encuesta realmente quiere decir, es por este motivo que el cuestionario se lo aplico a los docentes y padres de familia del Centro Educativo Adventista Ambato.

(Alva, 2013), Cuando el plan de la investigación ha sido cuidadosamente elaborado y las hipótesis formuladas en términos adecuados para una observación confiable, los resultados obtenidos son interpretadas fácilmente.

De todos modos, la interpretación debe limitarse al sistema de variables considerado para cada hipótesis, pues sólo éstas cuentan con el fundamento teórico para la interpretación.

4.2.1. Encuesta aplicada a los Padres de Familia del Centro Educativo Adventista Ambato.

Pregunta 1

Pensión a cancelar está acorde con la calidad de educación

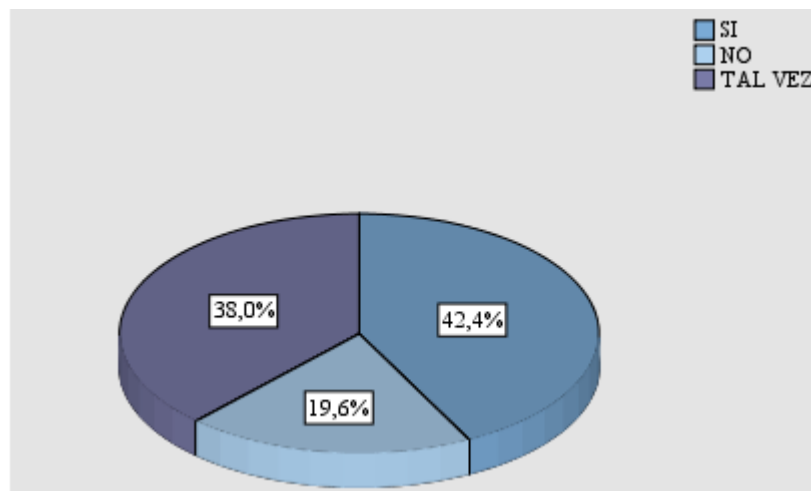
Tabla 7: PENSIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	78	42,4	42,4	42,4
NO	36	19,6	19,6	62,0
TAL VEZ	70	38,0	38,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 5: PENSIÓN



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 42.4% de los encuestados considera que el monto a pagar de la pensión es muy accesible, mientras que, el 19.6% piensa que la pensión no es muy accesible y el resto de encuestados tiene una duda respecto al tema, como se aprecia en el gráfico 5.

Tener una pensión cómoda de acuerdo al bolsillo de los Padres de Familia impulsa el bienestar y desarrollo estudiantil, favoreciendo el crecimiento de la población estudiantil, ya que se podrá obtener más clientes, estos sean de clase media o de clase baja, y de esta manera contribuyen a que la institución pueda seguir mejorando en la calidad de educación que brinda a la comunidad.

Varios de los encuestados están en desacuerdo con la calidad de educación que se brinda debido a que no existe una adecuada autogestión y con el fondo obtenido de las pensiones se podría mejorar la educación que brinda la institución.

Pregunta 2

Infraestructura adecuada para el aprendizaje

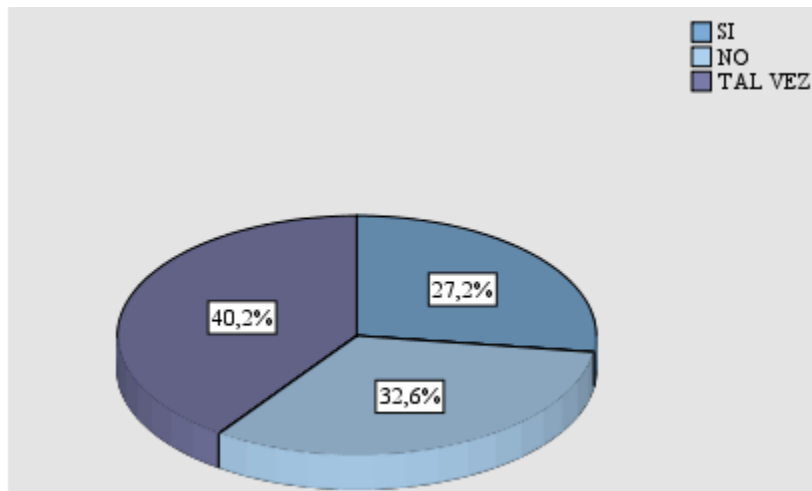
Tabla 8: INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL APRENDIZAJE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	50	27,2	27,2	27,2
NO	60	32,6	32,6	59,8
TAL VEZ	74	40,2	40,2	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 6: INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 32.6% de los encuestados considera que la institución no cuenta con una infraestructura adecuada, mientras que, el 27.2% piensa que si hay una infraestructura adecuada y el resto de encuestados tiene una duda respecto al tema, como se aprecia en el gráfico 6.

Tener una infraestructura adecuada impulsa el bienestar y desarrollo estudiantil, favoreciendo el crecimiento de la población estudiantil; ya que los estudiantes necesitan de un lugar amplio para poder tener una correcta educación y sobre todo una recreación apropiada después de su jornada educativa y no solo fortalecer los conocimientos sino también su cuerpo.

Por otra parte la infraestructura actual de la institución no es adecuada para el aprendizaje de los alumnos porque el lugar donde interactúan los docentes y estudiantes no es apto para el aprendizaje ya que no tienen un lugar donde desarrollar sus actividades de motoras y de aprendizaje.

Pregunta 3

El conocimiento y la capacitación del docente

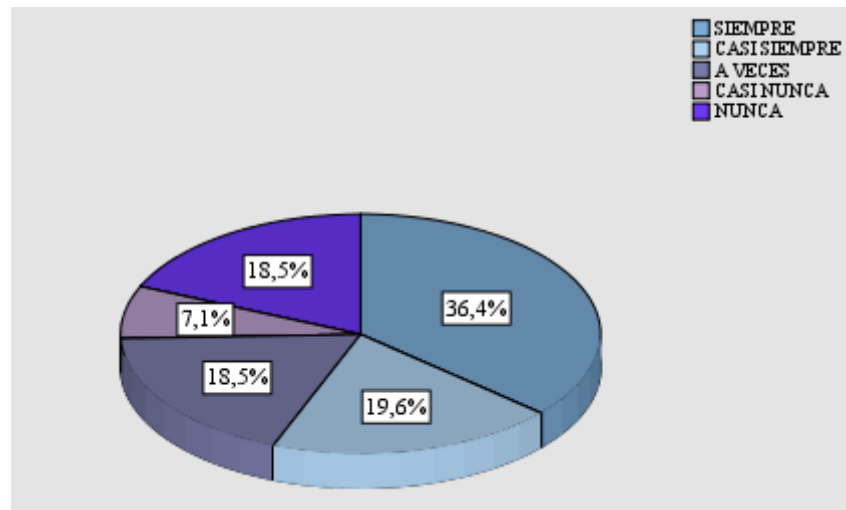
Tabla 9: CAPACITACIÓN DOCENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	67	36,4	36,4	36,4
CASI SIEMPRE	36	19,6	19,6	56,0
A VECES	34	18,5	18,5	74,5
CASI NUNCA	13	7,1	7,1	81,5
NUNCA	34	18,5	18,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 7: CAPACITACIÓN DOCENTE



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 36.4% piensa que los docentes de la institución tienen el conocimiento y la capacitación adecuada para impartir una educación de calidad, frente al 7.1% que piensa lo contrario como se o puede observar en el gráfico 7.

Que los docentes tengan la capacitación y los conocimientos adecuados implica que podrán impartir una educación de calidad y que los estudiantes tengan las bases necesarias para continuar con sus estudios a futuro; puesto a que si los docentes están bien capacitados brindan conocimientos actuales que ayudan al desarrollo educativo de los estudiantes manteniendo una educación de primer nivel, para que pueda ser puesta en práctica en un futuro para el desarrollo económico y social del país.

Además las personas encuestadas manifiestan que los docentes de la institución no tienen los conocimientos para impartir su cátedra, debido a que recién se encuentran estableciendo su especialización, y no poseen los conocimientos específicos para nutrir de conocimientos a los estudiantes.

Pregunta 4

Evaluación constantemente del rendimiento académico del alumno.

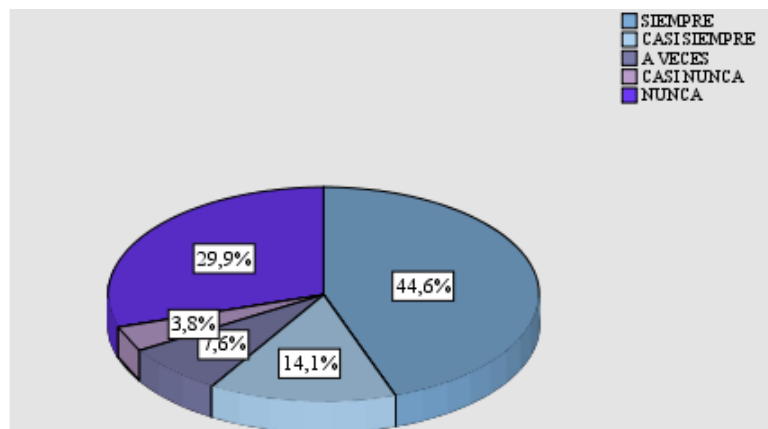
Tabla 10: RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	82	44,6	44,6	44,6
CASI SIEMPRE	26	14,1	14,1	58,7
A VECES	14	7,6	7,6	66,3
CASI NUNCA	7	3,8	3,8	70,1
NUNCA	55	29,9	29,9	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 8: RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL ALUMNO



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 58,2% de los encuestados considera que la institución debe evaluar constantemente el rendimiento y aprendizaje de los alumnos, mientras que, el 41,8% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 8.

El rendimiento del alumno es el resultado de todas las fortalezas que posee la institución, si este se encuentra fallando es porque se encuentra falencias en el programa educativo; es por tal motivo que se debe evaluar al alumno para saber en que esta fallando y poder cubrir todas las falencias que este tenga, ya que lo importante es que el alumno aprenda y tenga conocimientos para que sea de ayuda en su diario vivir y pueda seguir llenándose de cultura y sabiduría.

Por otra parte no se debe evaluar constantemente a los estudiantes porque hay temas consecutivos que no permiten el aprendizaje óptimo de la asignatura.

Pregunta 5

Evaluación constantemente del rendimiento profesional

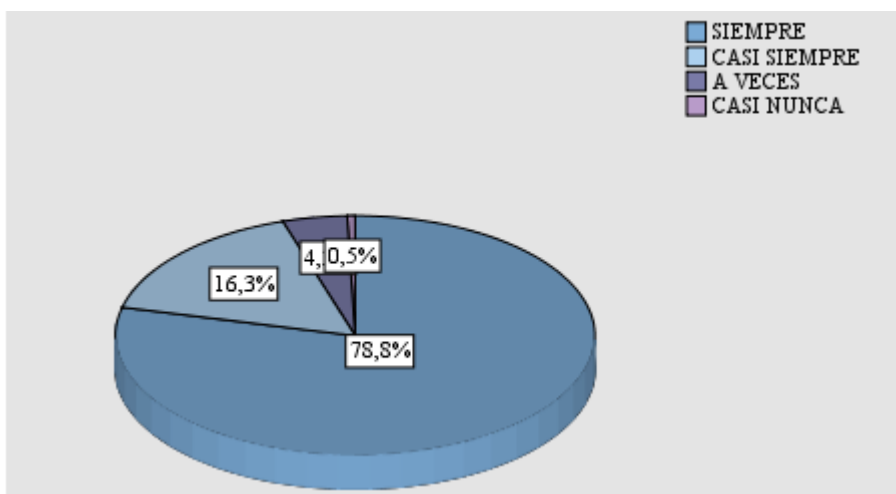
Tabla 11: RENDIMIENTO PROFESIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	123	66,8	66,8	66,8
CASI SIEMPRE	30	16,3	16,3	83,2
A VECES	8	4,3	4,3	87,5
CASI NUNCA	13	7,1	7,1	94,6
NUNCA	10	5,4	5,4	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 9: RENDIMIENTO PROFESIONAL



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 78.8% piensa que los docentes de la institución debería se evaluado constantemente, frente al 21.2% que piensa lo contrario como se o puede observar en el gráfico 9.

El rendimiento y capacitación del docente es parte fundamental del desarrollo estudiantil y como parte del programa institucional; porque de esta manera se puede conocer los puntos fuertes y débiles del docente y permite mejorar dichos aspectos mejorando la calidad de la educación que se brinda a los estudiantes.

Pregunta 6

Objetivos propuestos en la visión de la institución

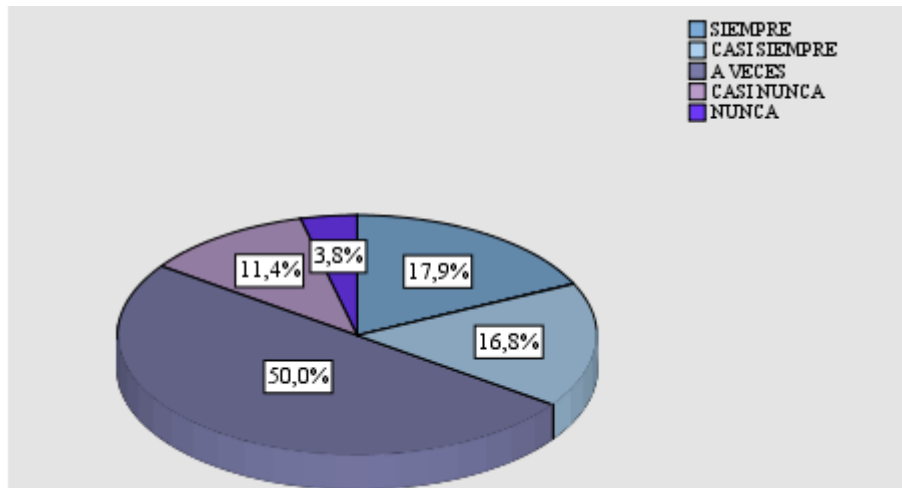
Tabla 12: OBJETIVOS PROPUESTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	33	17,9	17,9	17,9
CASI SIEMPRE	31	16,8	16,8	34,8
A VECES	92	50,0	50,0	84,8
CASI NUNCA	21	11,4	11,4	96,2
NUNCA	7	3,8	3,8	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 10: OBJETIVOS PROPUESTOS



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 50% piensa que los objetivos de la institución se cumplen parcialmente, frente al 50% que piensa lo contrario como se o puede observar en el gráfico 10.

El cumplimiento de objetivos es la situación deseada por la institución y que estos se lleven a cabo es de suma importancia para la superación de la misma además, permiten fortalecer la imagen de la institución cumpliendo estándares que llevan a brindar una excelente educación de calidad y a una mejora continua permanente.

Muchos de los objetivos no se cumplen en la institución, porque la misma no posee una visión donde se establezca tiempos y beneficios para la comunidad educativa.

Pregunta 7

El personal administrativo

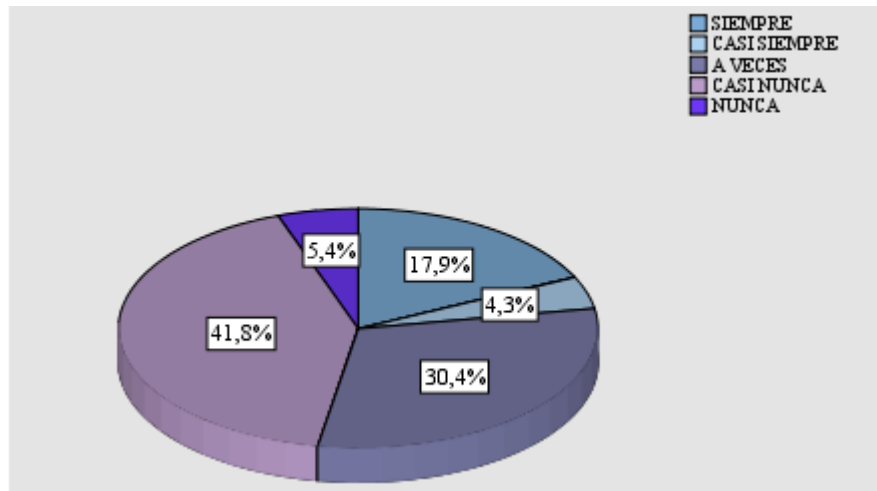
Tabla 13: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	33	17,9	17,9	17,9
CASI SIEMPRE	8	4,3	4,3	22,3
A VECES	56	30,4	30,4	52,7
CASI NUNCA	77	41,8	41,8	94,6
NUNCA	10	5,4	5,4	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 11: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 41.8% de los encuestados considera que el personal administrativo de la institución no trabajan con efectividad, mientras que, el 58.2% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 11.

El personal administrativo no trabaja con resultados es decir que no cumple con efectividad sus objetivos propuestos para el buen funcionamiento de la institución, además el personal debe realizar actividades que genere valor a la institución, ya que en un futuro se desea que el personal sea más productivo y no sea una carga para la institución.

Pregunta 8

Personal docente cumple sus tareas con efectividad

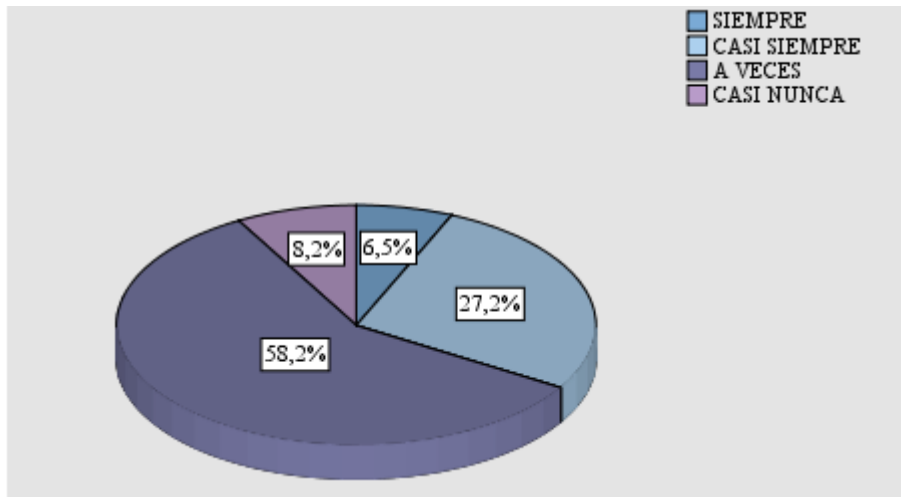
Tabla 14: EFECTIVIDAD DOCENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	12	6,5	6,5	6,5
CASI SIEMPRE	50	27,2	27,2	33,7
A VECES	107	58,2	58,2	91,8
CASI NUNCA	15	8,2	8,2	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 12: EFECTIVIDAD DOCENTE



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 58,2% de los encuestados considera que los docentes de la institución no trabajan con efectividad, mientras que, el 41,8% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 12.

Un docente efectivo es aquel que logra sus objetivos sobre el aprendizaje de sus estudiantes de una manera deseada, estos se logra a través de factores claves tanto para el docente como para la institución como son el nivel de preparación el salario que percibe entre otras que ayudan a que el docente se involucre a fondo en su profesión y que de esta manera saque toda la potencialidad que tienen para dar a los estudiantes.

Los padres de familia manifiestan que los docentes no cumplen con sus tareas con efectividad ya que en ciertas ocasiones tienen que esperar mucho tiempo para recibir información de sus representados lo cual molesta a los mismo.

Pregunta 9

Métodos de evaluación de mejora continua.

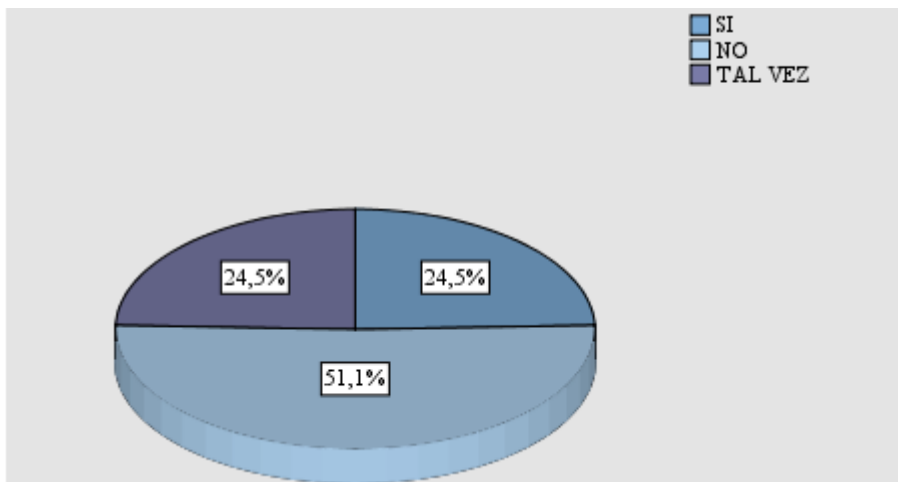
Tabla 15: MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTINUA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	45	24,5	24,5	24,5
NO	94	51,1	51,1	75,5
TAL VEZ	45	24,5	24,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 13: MÉTODOS DE EVALUACIÓN CONTINUA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 50.1% piensa que existen métodos de evaluación continua, frente al 49.9% que piensa lo contrario como se lo puede observar en el gráfico 13.

La evaluación continua dentro de la institución es para fortalecer el propio proceso de formación del estudiante y poder impulsar el rendimiento académico del mismo, ya que es parte fundamental del proceso enseñanza aprendizaje que posee la institución, y debe ser entendida como una señal de motivación tanto para docentes como para estudiantes.

La institución no cuenta con un método de mejora continua lo cual es perjudicial para la misma, ya que no se pueden mejora y sanear los puntos débiles que se presentan el misma.

Pregunta 10

Cambios continuos dentro de la institución

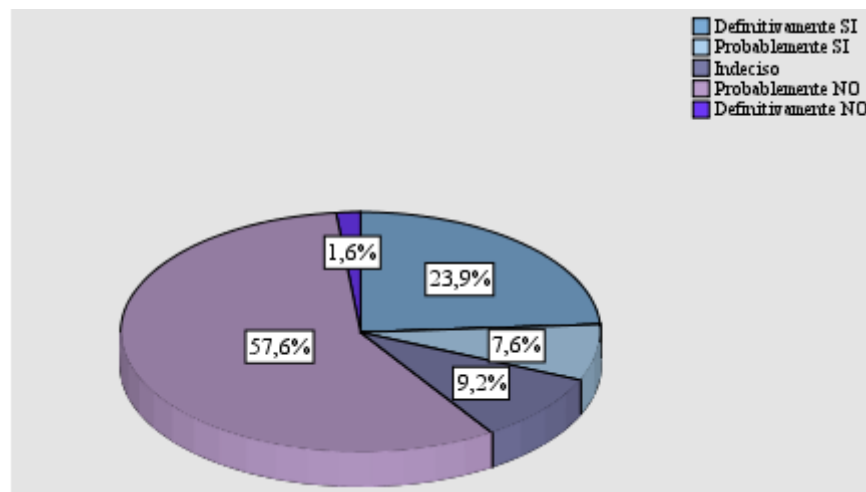
Tabla 16: CAMBIO CONTINUO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	44	23,9	23,9	23,9
Probablemente SI	14	7,6	7,6	31,5
Indeciso	17	9,2	9,2	40,8
Probablemente NO	106	57,6	57,6	98,4
Definitivamente NO	3	1,6	1,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 14: CAMBIO CONTINUO



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 57.6 % piensa que definitivamente si existen cambios continuos dentro de la institución, frente al 42.4 % que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 14.

El cambio continuo es favorable para la institución ya que se puede mejorar en cualquier aspecto que no está dispuesto a cambiar; además se puede prever un cambio ordenado y sistemático que se adapte a cada uno de los miembros de la institución; e intentando dar un cambio radical a la institución para que mejore en todos los aspectos negativos que posea en este momento la misma, y sean de agrado para la comunidad educativa.

La institución no realiza cambios continuos debido a que no posee un método de evaluación que le permitan mejorar los aspectos que estén dentro de la misma.

Pregunta 11

Las nuevas tecnologías ayudan a un mejor nivel de educación

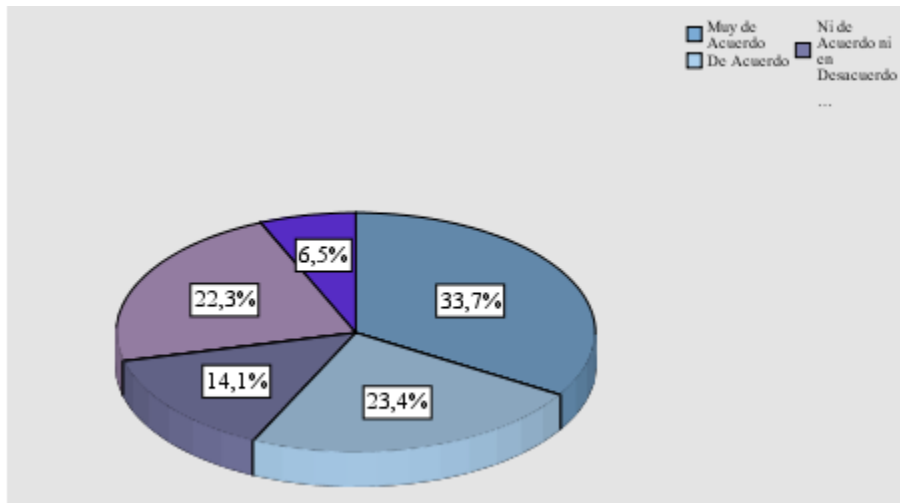
Tabla 17: NUEVAS TECNOLOGÍAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy de Acuerdo	62	33,7	33,7	33,7
De Acuerdo	43	23,4	23,4	57,1
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	26	14,1	14,1	71,2
En Desacuerdo	41	22,3	22,3	93,5
Muy en Desacuerdo	12	6,5	6,5	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 15: NUEVAS TECNOLOGÍAS



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 33.7% se encuentra muy de acuerdo que las nuevas tecnologías ayudan a un mejor nivel de educación, frente al 66.3% que piensa lo contrario como se o puede observar en el gráfico 15.

Las nuevas tecnologías ayudan a armonizar el ambiente de trabajo, además que facilita la evaluación de los estudiantes pues arroja evidencias de aprendizaje y se puede establecer una comunicación entre el docente y el estudiante. Por otro lado ayudan al fortalecimiento de la investigación por parte del estudiante ya que le da las facilidades de obtener información.

Pregunta 12

Aplicación de normas de calidad en la institución

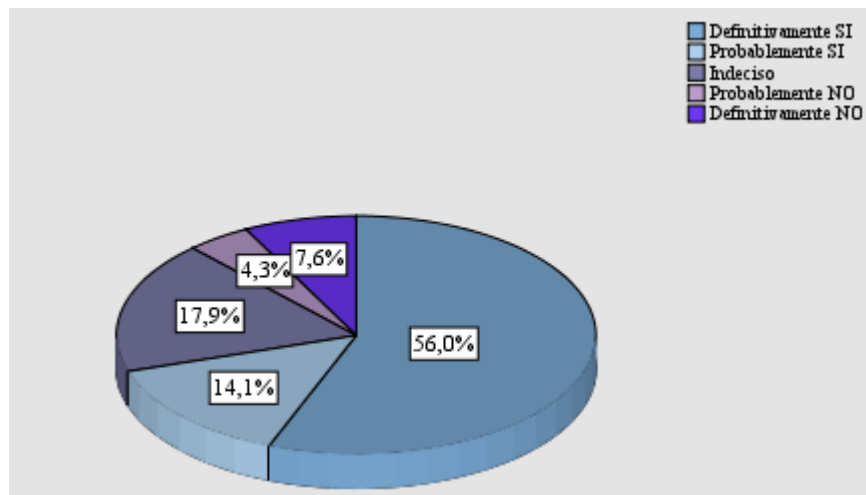
Tabla 18: NORMAS DE CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	103	56,0	56,0	56,0
Probablemente SI	26	14,1	14,1	70,1
Indeciso	33	17,9	17,9	88,0
Probablemente NO	8	4,3	4,3	92,4
Definitivamente NO	14	7,6	7,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 16: NORMAS DE CALIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 56% piensa que definitivamente si se debe aplicar normas de calidad en la institución, frente al 44% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 17.

Las normas de calidad en una institución son de mucha importancia ya que fortalecen la estructura organizativa interna y canalizar las propuestas de mejoras que la consoliden institucionalmente en pos de lograr el cumplimiento de políticas y objetivos establecidos. Además ayudan a mejorar la calidad de la educación brindada y se puede competir con la educación que brindan instituciones de primer nivel. Lo que llevara al desarrollo diario de la educación tanto en el ámbito de conocimientos y de valores, posicionado a la institución como un centro educativo de primer nivel en el país.

Pregunta 13

Recursos institucionales bien distribuidos

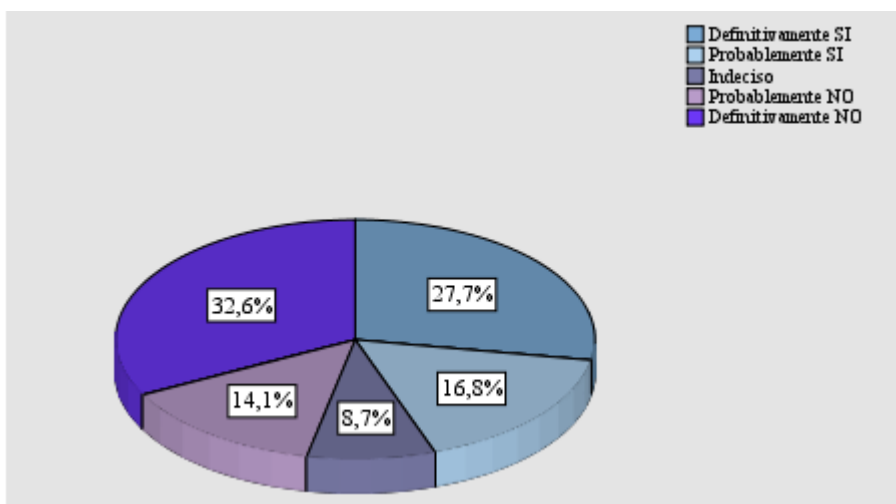
Tabla 19: RECURSOS INSTITUCIONALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	51	27,7	27,7	27,7
Probablemente SI	31	16,8	16,8	44,6
Indeciso	16	8,7	8,7	53,3
Probablemente NO	26	14,1	14,1	67,4
Definitivamente NO	60	32,6	32,6	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 17: RECURSOS INSTITUCIONALES



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 44.5% piensa definitivamente los recursos de la institución no se encuentran bien distribuidos, frente al 55.5% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 17.

Los recursos que posee una institución son indispensables ya que ayudan al crecimiento y fortalecimiento de la misma. Para que se pueda cumplir con objetivos planteados; además apoya al crecimiento equilibrado de la institución mejorando la educación que se brinda, ayudando a cumplir con los estatutos q exige la ley de educación y maximizando el uso de los mismos.

Los recursos no están bien distribuidos desde el punto de vista de los encuestados, debido a que no existe una distribución equitativa que permita el desarrollo permanente de la institución, debido a la centralización q se vive en la misma.

Pregunta 14

Propósitos académicos de la institución

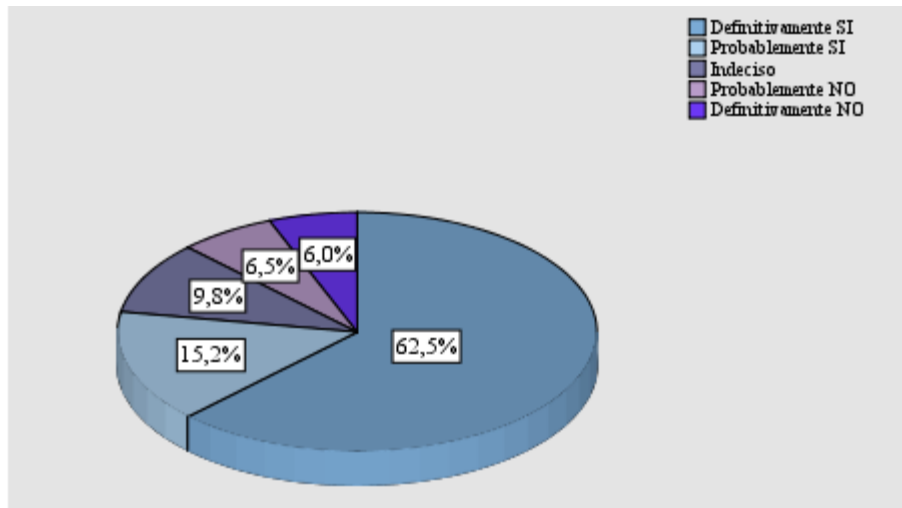
Tabla 20: PROPÓSITOS ACADÉMICOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	115	62,5	62,5	62,5
Probablemente SI	28	15,2	15,2	77,7
Indeciso	18	9,8	9,8	87,5
Probablemente NO	12	6,5	6,5	94,0
Definitivamente NO	11	6,0	6,0	100,0
Total	184	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 18: PROPÓSITOS ACADÉMICOS



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 62.5% de los encuestados considera que la malla curricular de la institución ayuda a los propósitos académicos de la misma, mientras que, el 37.5% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 18.

La malla curricular está de acuerdo con los propósitos académicos que la institución desea alcanzar ya que es una enseñanza dirigida a potencializar las habilidades del estudiante; además combina una educación en conocimientos y valores q ayuda a formar estudiantes con nuevas sapiensas y con valores morales.

4.2.2. Encuesta aplicada a los Docentes del Centro Educativo Adventista Ambato.

Pregunta 1

Pensión a cancelar acorde con la calidad de educación.

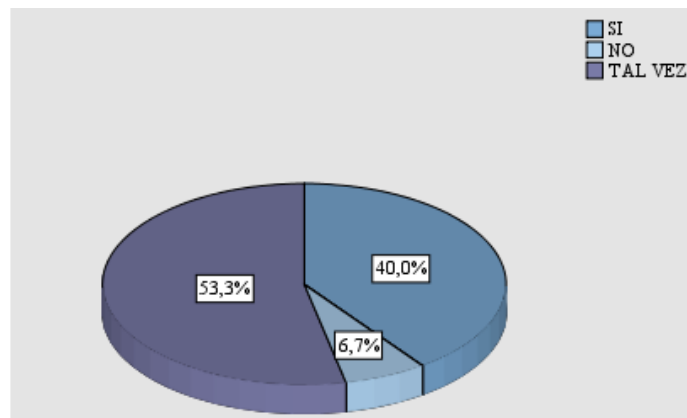
Tabla 21: PENSIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	40,0	40,0	40,0
NO	1	6,7	6,7	46,7
TAL VEZ	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 19: PENSIÓN



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40% de los encuestados considera que el monto de la pensión está acorde con la calidad a educación a recibir, mientras que, el 60% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 19.

Un monto adecuado que asegure la calidad de educación que se brinda a los estudiantes para que ellos tengan lo indispensable para sus estudios, ya que es una cantidad accesible para todas las clases sociales que existen en la institución, ya que brinda una educación de calidad lo cual permite que exista una mayor demanda del servicio que ofrece la institución.

Por otra parte los docentes piensan que el monto a cancelar por concepto de pensión no es el adecuado para pedir una educación de calidad debido a que los recursos financieros que percibe la institución no permiten el desarrollo de la misma en el ámbito científico, investigativo; ya que la institución no puede invertir en el desarrollo de infraestructura y la adquisición de nuevas tecnologías y logística.

Pregunta 2

Infraestructura adecuada para el aprendizaje

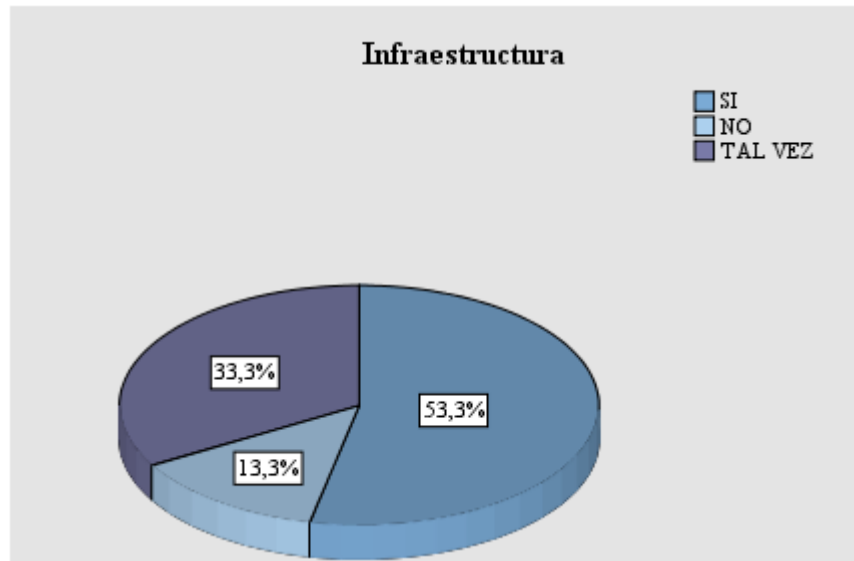
Tabla 22: INFRAESTRUCTURA ADECUADA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	8	53,3	53,3	53,3
NO	2	13,3	13,3	66,7
TAL VEZ	5	33,3	33,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 20: INFRAESTRUCTURA ADECUADA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53.3% de los encuestados considera que la infraestructura de la institución es adecuada, mientras que, el 46.6% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 20.

Una infraestructura adecuada impulsa el desarrollo estudiantil además fomenta la recreación de los estudiantes, porque permite tener una educación interactiva docente-alumno y viceversa, lo que permite desarrollar una mejor educación, por lo que el docente se encuentra involucrado en el aprendizaje del estudiante.

Pregunta 3

Rendimiento académico del alumno

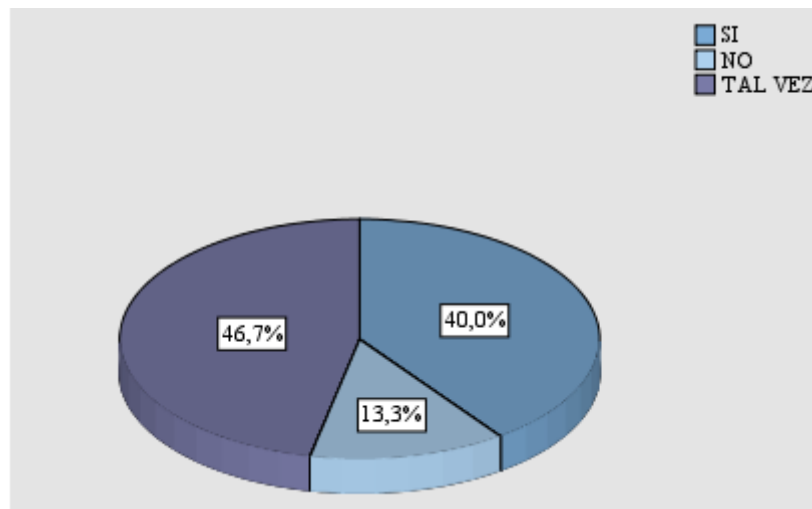
Tabla 23: RENDIMIENTO ACADÉMICO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	6	40,0	40,0	40,0
NO	2	13,3	13,3	53,3
TAL VEZ	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 21: RENDIMIENTO ACADÉMICO



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 40 % piensa que se debe evaluar constantemente en rendimiento académico, frente al 60% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 21.

Evaluar constantemente el rendimiento académico de los estudiantes donde el docente pueda conocer en que se encuentra fallando o que es lo que los alumnos no captaron, debido a que también nos permite tener una perspectiva del desarrollo evolutivo de la educación y la captación de los conocimientos que llegan hacia el alumno. Aunque sea perjudicial en ciertos casos debido a la no continuidad de los contenidos de la asignatura.

Pregunta 4

Rendimiento profesional

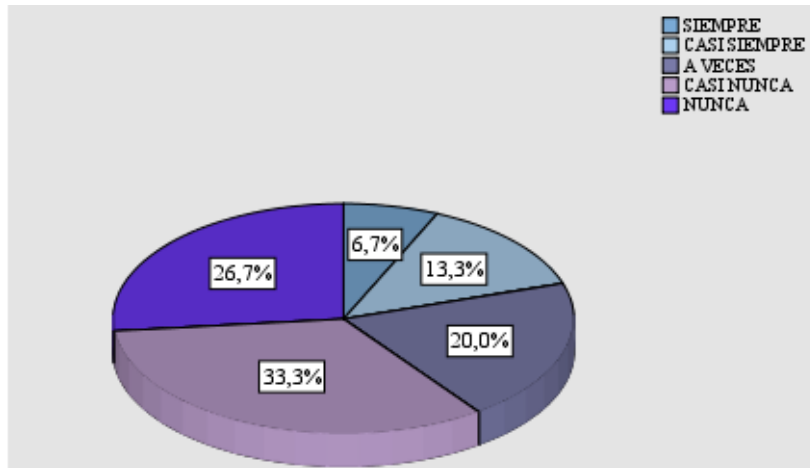
Tabla 24: RENDIMIENTO PROFESIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SIEMPRE	1	6,7	6,7	6,7
CASI SIEMPRE	2	13,3	13,3	20,0
A VECES	3	20,0	20,0	40,0
CASI NUNCA	5	33,3	33,3	73,3
NUNCA	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 22: RENDIMIENTO PROFESIONAL



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de investigados el 20% piensa que se debe evaluar constantemente el rendimiento profesional, frente al 80% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 22.

La evaluación constante en el rendimiento profesional ayuda a saber si los docentes son idóneos para impartir la cátedra asignada y así seguir impartiendo sus conocimientos de acuerdo a los estándares de la sociedad actual, lo que permite que el docente pueda tener un ambiente más agradable con el alumno.

Pregunta 5

Objetivos propuestos en la visión de la institución

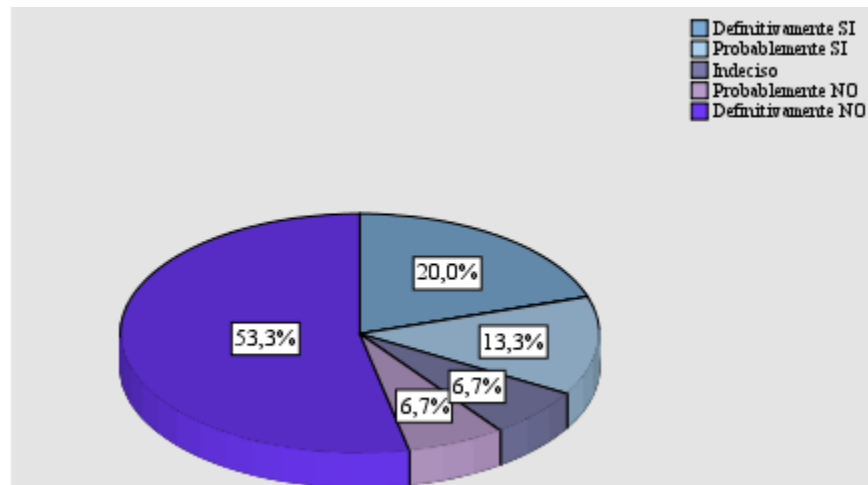
Tabla 25: OBJETIVOS PROPUESTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	3	20,0	20,0	20,0
Probablemente SI	2	13,3	13,3	33,3
Indeciso	1	6,7	6,7	40,0
Probablemente NO	1	6,7	6,7	46,7
Definitivamente NO	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 23: OBJETIVOS PROPUESTOS



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los docentes encuestados el 60% considera que los objetivos propuestos en la institución si se cumplen, mientras que el 40% restante se encuentran en duda respecto al tema.

Los objetivos propuestos son aquellos que necesitan ser cambiados y mejorados en periodo corto de tiempo para el bienestar y desarrollo de la institución; porque permite a la institución cumplir estándares establecidos en la nueva ley de educación, lo que permite mejorar la calidad de educación que se brinda al estudiante y el bienestar que el docente necesita. En la institución no se cumplen estos objetivos debido a que no existe una comunicación y trabajo en equipo que permita el desarrollo y cumplimiento de los mismos.

Pregunta 6

Personal administrativo

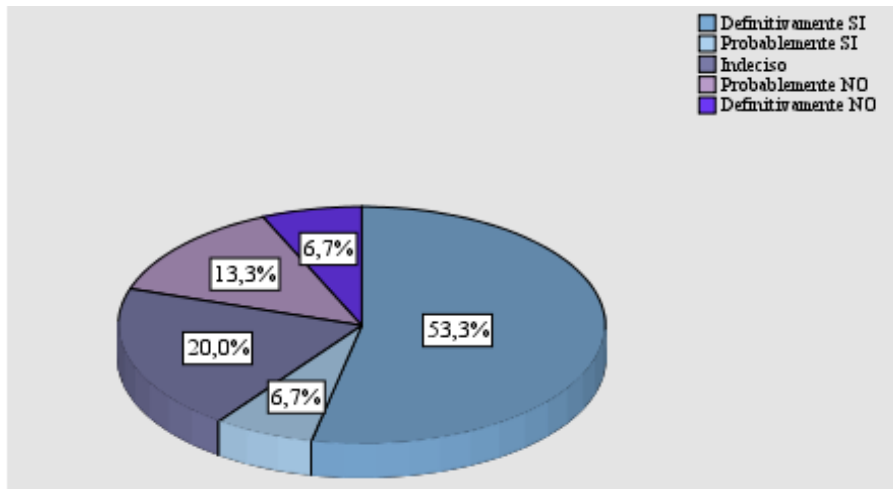
Tabla 26: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	8	53,3	53,3	53,3
Probablemente SI	1	6,7	6,7	60,0
Indeciso	3	20,0	20,0	80,0
Probablemente NO	2	13,3	13,3	93,3
Definitivamente NO	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 24: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53.3% de los docentes encuestados considera que el personal administrativo cumple con efectividad sus tareas, mientras que, el 46.7% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 24.

La efectividad administrativa tiene la finalidad de obtener una visión amplia y precisa de la institución, y su situación actual y facilitar la generación de planes y objetivos a futuro, ya que es importante que el cuerpo administrativo cumpla de una forma ágil, rápida y precisa sus funciones, lo que ayudara a mantener la estabilidad y el equilibrio de la parte administrativa de la institución, ayudando al crecimiento de la misma.

Pregunta 7

Evaluación de mejora continúa.

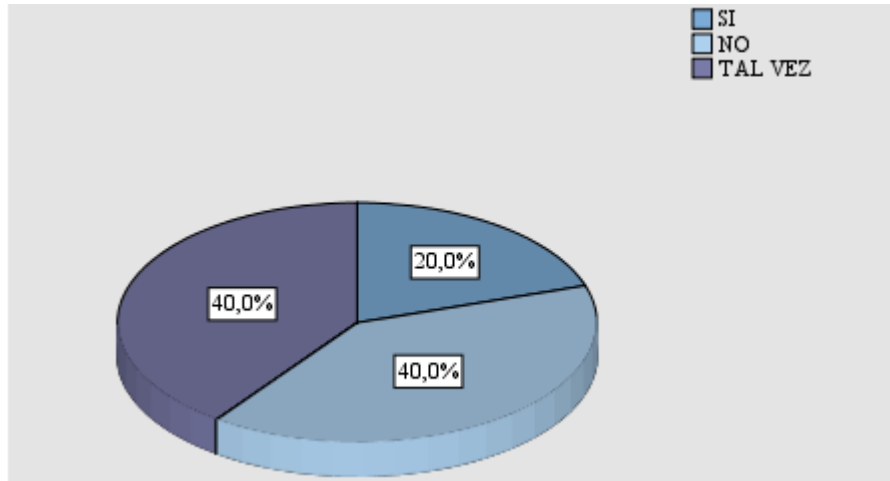
Tabla 27: EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	3	20,0	20,0	20,0
NO	6	40,0	40,0	60,0
TAL VEZ	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 25: EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 60% de los docentes encuestados considera que la institución cuenta con evaluación de mejora continua, mientras que, el 40% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 25.

La evaluación para la mejora continua permitirá identificar aspectos positivos y negativos y con elementos que contribuyen al logro de objetivos educativos, por lo que es necesario tener métodos de mejora continua, y saber aplicarlos ya que ayudaran a un desarrollo continuo de la calidad de la educación y de la imagen corporativa de la institución.

No se cuenta con métodos de mejora continua debido a que en la institución no se los ha logrado implantar y desarrollar de una manera adecuada, lo que impide tener una mejora permanente en la institución.

Pregunta 8

Cambios continuos dentro de la institución

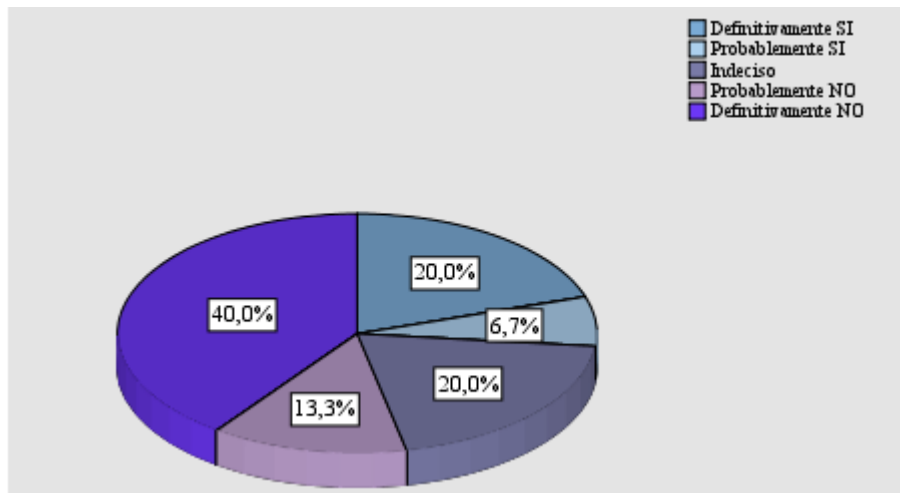
Tabla 28: CAMBIOS CONTINUOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	3	20,0	20,0	20,0
Probablemente SI	1	6,7	6,7	26,7
Indeciso	3	20,0	20,0	46,7
Probablemente NO	2	13,3	13,3	60,0
Definitivamente NO	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 26: CAMBIOS CONTINUOS



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 26.7% de los docentes encuestados considera que en la institución si existen cambios continuos, mientras que, el 73.3% piensa lo contrario, como se puede apreciar en el gráfico 26.

La evaluación para la mejora continua permitirá identificar aspectos positivos y negativos y con elementos que contribuyen al logro de objetivos educativos, además es necesario realizar cambios en las unidades que lo necesiten con la finalidad de eliminar los problemas y estancamientos que se puedan suscitar en las mismas, llevándonos a una mejora continua de la institución.

Como es de evidenciar no existen cambios continuos en la institución debido a que la misma no posee normas de calidad y de control que permitan tener cambios continuos en pos de la mejora de la institución, eliminando los puntos débiles de la misma.

Pregunta 9

Las nuevas tecnologías

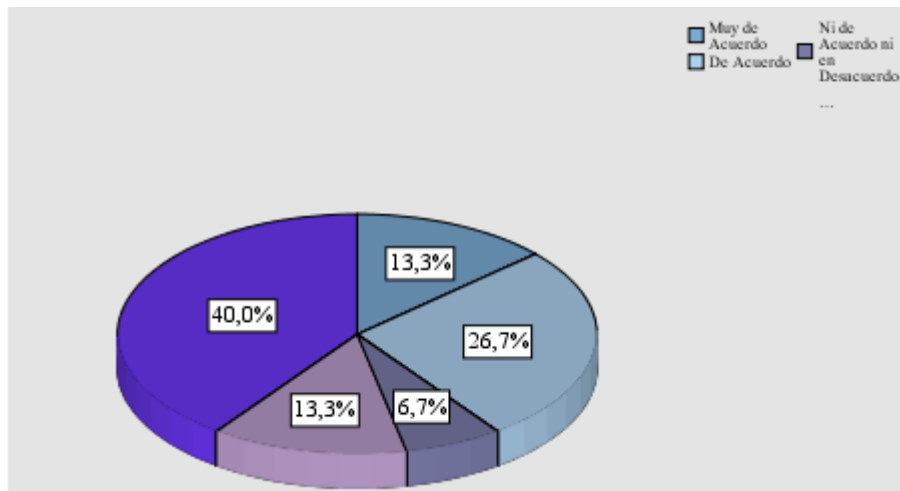
Tabla 29: NUEVA TECNOLOGÍA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Muy de Acuerdo	2	13,3	13,3	13,3
De Acuerdo	4	26,7	26,7	40,0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	1	6,7	6,7	46,7
En Desacuerdo	2	13,3	13,3	60,0
Muy en Desacuerdo	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 27: NUEVA TECNOLOGÍA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de docentes investigados el 60% piensa que las nuevas tecnologías ayudan a un mejor nivel de educación, frente al 40% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 27.

Las nuevas tecnologías están transformando la educación y de esta manera está ayudando a fortalecer e incentivar el aprendizaje, además ayudan al desarrollo cognoscitivo del estudiante, ya que interactúan acorde a los medios tecnológicos que se utilizan actualmente, permitiendo a los estudiantes estar a la vanguardia y competir a la par con estudiantes de países desarrollados. Los docentes manifiestan que las nuevas tecnologías no ayudan a desarrollar un mejor nivel de educación, debido a que muchos docentes no poseen los conocimientos necesarios para el manejo de las mismas. Lo que dificulta el uso de las nuevas tecnologías.

Pregunta 10

Programas de capacitación continua.

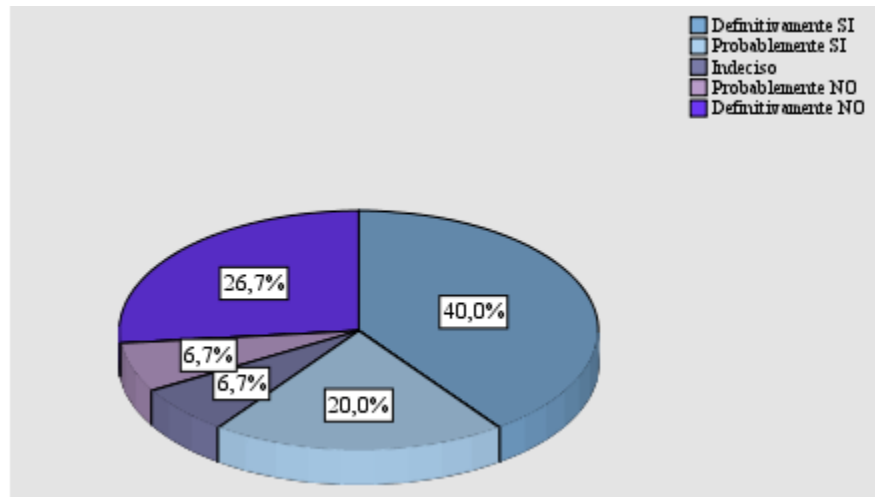
Tabla 30: CAPACITACIÓN CONTINUA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	6	40,0	40,0	40,0
Probablemente SI	3	20,0	20,0	60,0
Indeciso	1	6,7	6,7	66,7
Probablemente NO	1	6,7	6,7	73,3
Definitivamente NO	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 28: CAPACITACIÓN CONTINUA



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de docentes investigados el 60% piensa que se debe dar una capacitación continua en la institución, frente al 40% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 28.

La capacitación continua lleva a un cambio radical en la institución ya que facilita el proceso enseñanza aprendizaje y la convivencia entre docente y estudiantes, además los docentes deben actualizar sus conocimientos para estar en post del desarrollo tecnológico, capacitando al docente en sus actividades cotidianas.

Pregunta 11

Normas de calidad en la institución

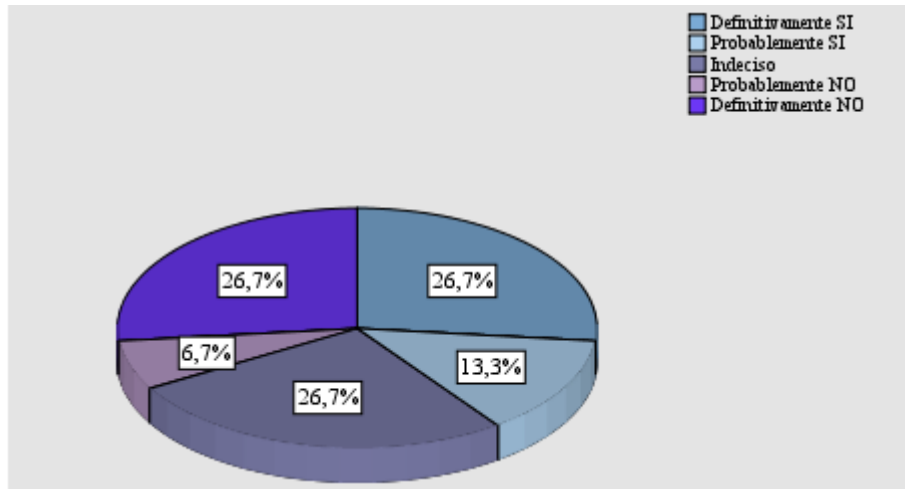
Tabla 31: NORMAS DE CALIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	4	26,7	26,7	26,7
Probablemente SI	2	13,3	13,3	40,0
Indeciso	4	26,7	26,7	66,7
Probablemente NO	1	6,7	6,7	73,3
Definitivamente NO	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 29: NORMAS DE CALIDAD



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los docentes encuestados el 60% piensa que si se debe aplicar normas de calidad dentro de la institución, mientras que, el 40% restante piensa lo contrario, como podemos observar en el gráfico 29.

Las normas de calidad en el país son modelos de gestión en el país, que ayudan a la mejora y desarrollo de la educación en instituciones que prestan este servicio; además de desarrollan todos los ámbitos que conforman la comunidad educativa y a su vez se realiza una retroalimentación que ayudara a mejorar los puntos débiles de la institución.

Pregunta 12

¿Los recursos institucionales se encuentran bien distribuidos?

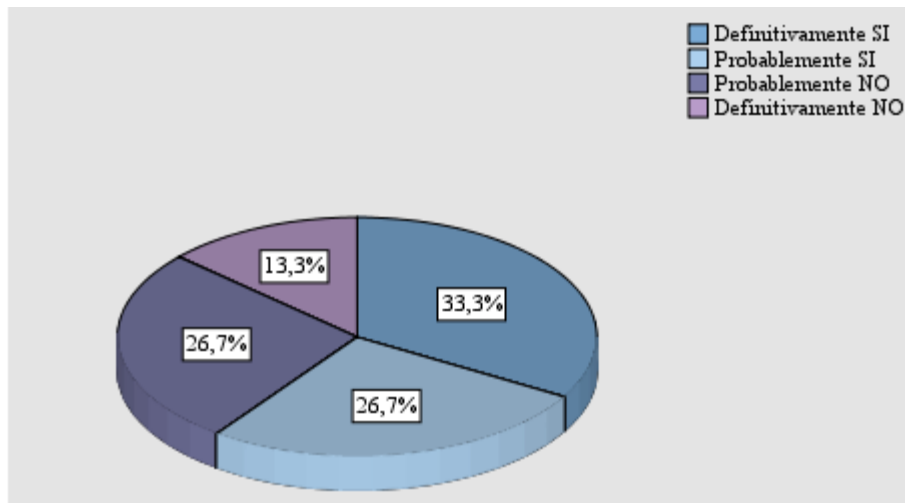
Tabla 32: RECURSOS INSTITUCIONALES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	5	33,3	33,3	33,3
Probablemente SI	4	26,7	26,7	60,0
Probablemente NO	4	26,7	26,7	86,7
Definitivamente NO	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 30: RECURSOS INSTITUCIONALES



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de docentes investigados el 33.3% piensa que los recursos institucionales se encuentran bien distribuidos, frente al 66.7% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 30.

Los recursos de una institución deben ser distribuidos de la mejor manera para que los procesos de la institución marchen de una forma adecuada, sin embargo hay que mencionar que la institución se encuentra en el desarrollo de nueva infraestructura para la comodidad de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Pregunta 13

Propósitos académicos de la institución

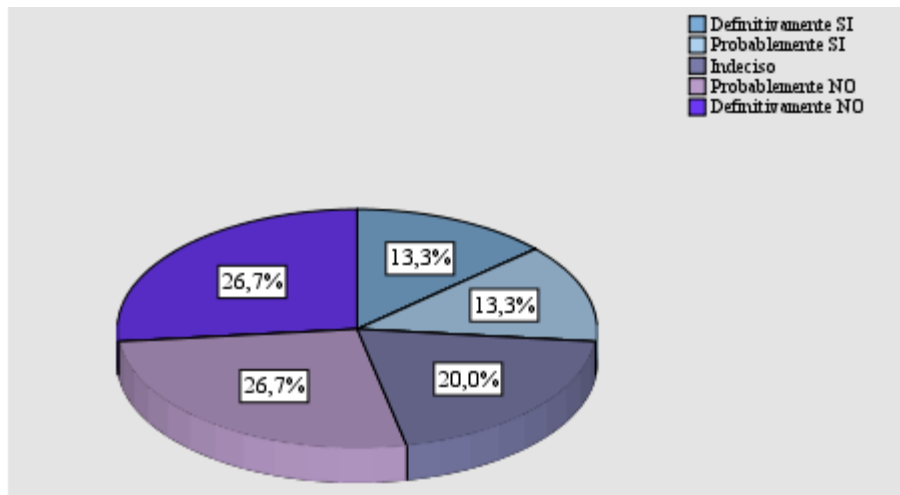
Tabla 33: PROPÓSITOS ACADÉMICOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Definitivamente SI	2	13,3	13,3	13,3
Probablemente SI	2	13,3	13,3	26,7
Indeciso	3	20,0	20,0	46,7
Probablemente NO	4	26,7	26,7	73,3
Definitivamente NO	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 31: PROPÓSITOS ACADÉMICOS



Fuente: Elaboración propia basada en encuestas

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de docentes investigados el 46.6% piensa que la malla curricular de la institución ayuda con los propósitos académicos, frente al 53.4% que piensa lo contrario como se puede observar en el gráfico 31.

Los propósitos académicos está diseñada para potencializar las habilidades y sobre todo la inteligencia de cada uno de los estudiantes; además los docentes manifiestan que se debería mejorar la malla curricular existente en ciertos aspectos académicos con la finalidad de brindar una mejor educación a las pequeñas generaciones.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la verificación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

4.3.1 Hipótesis de investigación

La correcta aplicación del Balance Scorecard llevara al mejoramiento continuo en el Centro Educativo “Adventista” Ambato.

Ho: HIPÓTESIS NULA

Balance Scorecard NO incide en la Mejora continua del Centro Educativo adventista Ambato.

Hi: HIPÓTESIS ALTERNATIVA

Balance Scorecard SI incide en el Mejoramiento Continuo del Centro Educativo Adventista Ambato.

Tabla 34: RESULTADOS OBSERVADOS

PARÁMETROS	ESCALAS					
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
PREGUNTA_2	95	42	34	13	0	184
PREGUNTA_6	33	31	92	21	7	184
	128	73	126	34	7	368

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Tabla 35: VALORES ESPERADOS

PARÁMETROS	ESCALAS					
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	
PREGUNTA 2	64	36,50	63	17	3,50	184
PREGUNTA 12	64	36,50	63	17	3,50	184
	128	73	126	34	7	368

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Tabla 36: CALCULO χ^2

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
95	64	31	961	15,02
42	36,5	5,5	30,25	0,83
34	63	-29	841	13,35
13	17	-4	16	0,94
0	3,5	-3,5	12,25	3,50
33	64	-31	961	15,02
31	36,5	-5,5	30,25	0,83
92	63	29	841	13,35
21	17	4	16	0,94
7	3,5	3,5	12,25	3,50
				$\chi^2 = 67,27$

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

El χ^2 es de 67.27

4.4. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

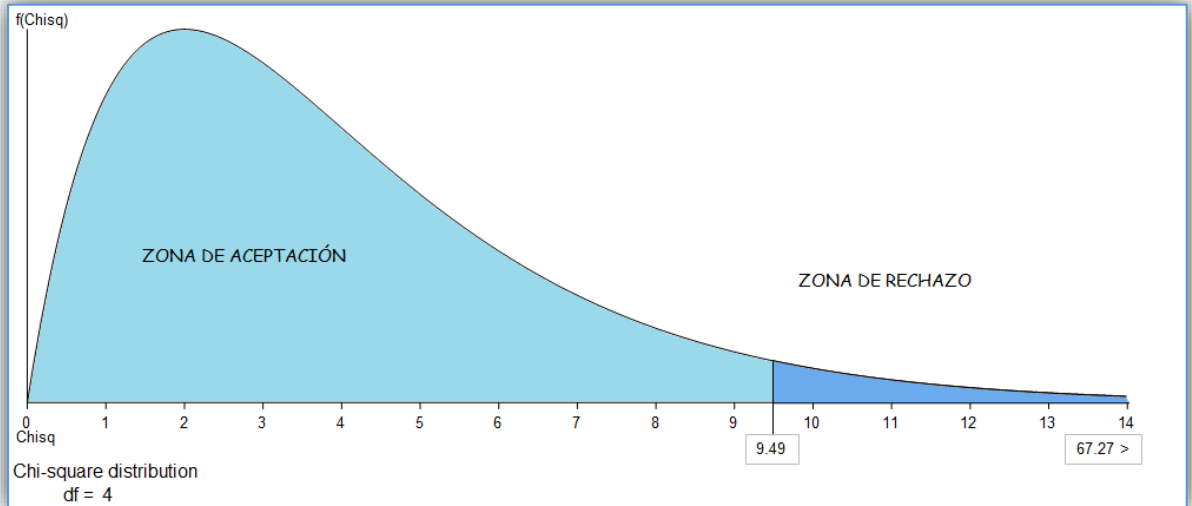
NS $\alpha = 0.01 - 0.05$

Grados de Libertad

$$Gl = (c - 1)(f - 1) = (5-1) (2-1) = (4)(1) = 4$$

Donde “c” es el número de columnas de la tabla de contingencia y “f” es el número de filas.

Gráfico 32: CHI CUADRADO χ^2



Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

4.5. DECISIÓN

El chi cuadrado calculado 67.27 es mayor al chi cuadrado tabulado 13,2767 con un nivel de significancia de 0.01 y 9.4877 con un nivel de significancia 0.05; por lo que, se identifica que las variables se encuentran relacionadas, y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o de investigación, es decir que se confirma que el Balance Scorecard SI incide en la Mejora continua del Centro Educativo Adventista Ambato.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con un margen de error del 1% ajustando a la recomendación técnica del 5% de margen de error.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizado el respectivo análisis e interpretación de las encuestas realizadas en el Centro Educativo Adventista Ambato se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se concluye; que es necesario un modelo de evaluación que permita evaluar constantemente el desempeño de los docentes y alumnos, ya que esta manera permite conocer si se están cumpliendo los objetivos propuestos en la visión, que percibe la institución, llevándola a colocarse como una de las instituciones de prestigio de la provincia.

- ✓ Después de los análisis respectivos se concluyó; que la carencia de Normas de Calidad y de la ineficiente evaluación continua, en el Centro Educativo Adventista

Ambato, impiden el mejoramiento y desarrollo continuo de la institución, devaluando la calidad educativa de la misma, ya que no permite evaluar los aspectos positivos y negativos lo cual detiene el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados por la institución.

- ✓ Se llegó a la conclusión; que el conocimiento y la capacitación de los docentes, son la base del mejoramiento en el Centro Educativo Adventista Ambato; ya que son los pilares que fundamentan una educación de calidad, tanto en conocimientos y valores, que fortalecen el propio proceso de formación del estudiante e impulsan el rendimiento académico del mismo.
- ✓ Se concluyó; que existe un déficit en la implementación de estrategias de mejora continua; que frena el desarrollo del crecimiento del Centro Educativo Adventista Ambato, debido a que no existe un plan que ayude a tener una mejora continua, que ayude a desarrollar una mejor administración educativa y a mejorar la educación impartida por los docentes, que permita el cumplimiento de los objetivos propuesto por la institución.
- ✓ El balance Scorecard será de gran importancia para la institución, porque permite medir el éxito de la misma sin acudir a las técnicas arcaicas tradicionales; ayudando a la institución a un mejoramiento continuo permanente mediante un proceso de evaluación, implementado estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por el Centro Educativo Adventista Tanto a corto mediano y largo plazo.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda; desarrollar e implementar un plan de evaluación continua con la finalidad que nos ayude a mejorar los puntos negativos de la institución y nos

permita tener una mejora continua en la educación impartida por el Centro Educativo Adventista Ambato.

- ✓ Se recomienda; la implementación de Normas de Calidad ISO 9001-2008 que ayuden al mejoramiento y desarrollo continuo de la calidad de la educación en el Centro Educativo Adventista Ambato, lo cual permita desarrollar y cumplir los objetivos propuestos por la institución.
- ✓ Se recomienda; realizar una retroalimentación de los programas de capacitación que se imparten a los docentes con la finalidad de depurar y mejorar, los programas de capacitación, ayudando a potencializar el conocimiento del docente, para que imparta su asignatura a los estudiantes e impulsen el rendimiento académico de los mismos.
- ✓ Se recomienda; realizar una planificación estratégica que ayude a mejorar la administración educativa y la educación brindada por la institución, cumpliendo los objetivos planeados por la institución y posicionando a la misma, como una de las principales instituciones educativas en Tungurahua.
- ✓ Se recomienda; implementar un cuadro de mando integral para poder tener una visión global de la institución con la finalidad de descentralizarla y llevar un adecuado control, ayudándonos a cumplir los objetivos propuestos en la visión de la institución.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Tema:

Cuadro de Mando Integral para obtener una mejora continua en el Centro Educativo Adventista Ambato.

Institución Ejecutora:

Centro Educativo Adventista Ambato.

Beneficiarios:

Los principales beneficiarios serán los estudiantes de Centro Educativo Adventista Ambato ya que se fortalecerá el sistema educativo y se implementará la calidad académica. Otros beneficiarios serán los docentes de la institución así como también los padres de familia ya que estarán garantizando una educación de calidad de acuerdo a los estándares actuales del gobierno.

Localización Geográfica:

El Centro Educativo Adventista Ambato se encuentra ubicada en el centro de la Ciudad en las calles Sucre y Quito.

Tiempo estimado para la ejecución:

Tendrá un tiempo estimado de un año lectivo (10 meses).

Fecha de Inicio:

Septiembre 2014

Fecha estimada de finalización del proyecto:

Julio 2015

Equipo técnico responsable:

El equipo técnico responsable en primer lugar estará a cargo de la investigadora en este caso Isabel Mercedes Moya Chico, y el personal designado por el Rector de la institución.

Costo total:

El costo total del Modelo es de Cuadro de mando Integral es de \$8349.00 valor que incluye 10% de imprevistos.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Después de haber, analizado e interpretado la información que obtuvimos de las encuestas realizadas tanto a Directivos, Docentes y Padres de Familia del Centro Educativo Adventista Ambato pudimos establecer los siguientes antecedentes para la realización de la propuesta.

El principal problema del Centro Educativo Adventista Ambato es la falta de una planificación es decir que no cuentan con un control organizada de la institución, el desarrollo del plan lo iniciaremos de cero ya que es la primera vez que se implementara un modelo de cuadro de mando integral, con la finalidad de buscar un desarrollo equitativo en todas las áreas que encierran a la institución.

Al iniciar este modelo nos encontraremos con resistencia por parte de la comunidad educativa que es nuevo sistema, para lo cual se dará a conocer de lleno el mismo para que sea entendido en su totalidad por estudiantes docentes directivos y padres de familia.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El actual proyecto de investigación se basa en el cambio que esta sufriendo el mundo, que nosotros podemos cambiar brindando alternativas, ideas que ayuden a solucionar la implementación de nuevos modelos, resolviendo los problemas, mediante una buena comunicación entre los diferentes departamentos, y el trabajo en equipo, y la motivación que tiene cada empleado para sacar adelante la institución, y así trabajar en unión luchando por un mismo objetivo, para que la empresa sea reconocida a nivel local como nacional, ya que los únicos beneficiarios con nuestro proyecto va hacer los directivos, estudiantes y la sociedad, ya que va a tener un gran impacto social y económico ya que nuestro país necesita de instituciones serias y transparentes y solidas que ayuden al desarrollo.

Es de menester para esta propuesta contribuir a la ampliación de expectativas por parte de la Comunidad Adventista, quienes hasta el momento no habían considerado poner en ejecútese algún plan, por esa razón el diseño de un modelo de cuadro de mando integral que busca mejorar los procesos gerenciales, administrativos y académicos existentes, mediante el Balanced Scorecard y cuatro perspectivas bien definidas, así como de indicadores que permitan medir y controlar cada uno de estos procesos, para garantizar el logro de los objetivos y metas planteadas en la organización

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para lograr una mejora continua en el Centro Educativo Adventista Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis situacional del Centro Educativo Adventista Ambato.
- ✓ Ejecutar un replanteamiento de la misión y visión del Centro Educativo Adventista Ambato.
- ✓ Desarrollar un modelo de Cuadro de mando integral para el Centro Educativo Adventista Ambato.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1. Financiero

La institución cuenta con excelentes ingresos económicos los cuales serán invertidos para la implementación del modelo y en la adquisición de los recursos necesarios del mismo.

Además la institución cuenta con otros ingresos como son la inyección de capital por parte de las fundaciones Adventistas a nivel nacional y mundial las cuales financian todo proyecto llevado a cabo en la institución.

6.5.2. Organizacional

Se cuenta con el apoyo de los Directivos de la institución los cuales brindaran las facilidades para el funcionamiento del modelo en el plazo determinado.

Además contamos con la participación de los docentes quienes están abiertos para recibir toda la información necesaria para compartirla con los estudiantes y padres de familia y así poder cumplir con los objetivos y planes propuestos.

6.5.3. Tecnológico.

La institución cuenta con la tecnología tanto adecuada como necesaria para el funcionamiento del proyecto directamente en sus instalaciones, y así poder aprovechar el tiempo de la mejor manera.

6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

Análisis del Entorno

(Ceron, 2011) La evaluación del entorno, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta una empresa.

Posicionamiento

Según, (Bernal, 2011), El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

Planificación

(Definición. de, 2013), menciona que la planeación educativa se encarga de especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias.

La planeación educativa implica la interacción de diversas dimensiones. Por ejemplo, desde el aspecto social, hay que tener en cuenta que la escuela forma parte de una sociedad y, como tal, los cambios que experimente la trascenderán.

De acuerdo a la dimensión técnica, la planeación educativa debe considerar el uso de la tecnología en la pedagogía, mientras que en cuanto a su dimensión política, debe atender a los marcos normativos existentes.

Matriz F.O.D.A.

(Espinoza, 2013), menciona que la matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Estrategias

(Cruz F., 2006), La estrategia es una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores en un momento y bajo unas condiciones determinadas, es un proceso reflexivo y metódico, y que la estrategia surge de un análisis o de una idea que se concreta en el correspondiente plan; Previamente a la formulación de la estrategia se debe determinar la misión y la visión.

Misión

Según, (Concepto.de), La palabra misión proviene del término missio, de origen latino. El concepto de misión es entendido como la facultad o el poder que se le es dado a una o varias personas para realizar cierto deber o encargo. Otras veces es definido como la razón de ser de algo o alguien. Por otro lado esta palabra se relaciona con la acción de enviar.

En el ámbito empresarial se hace hincapié en la segunda acepción mencionada. Ya que hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma. En las misiones empresariales quedan establecidos las planificaciones, las funciones, los medios y los fines perseguidos.

Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según (Thompson & Strickland, 2006), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo

todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

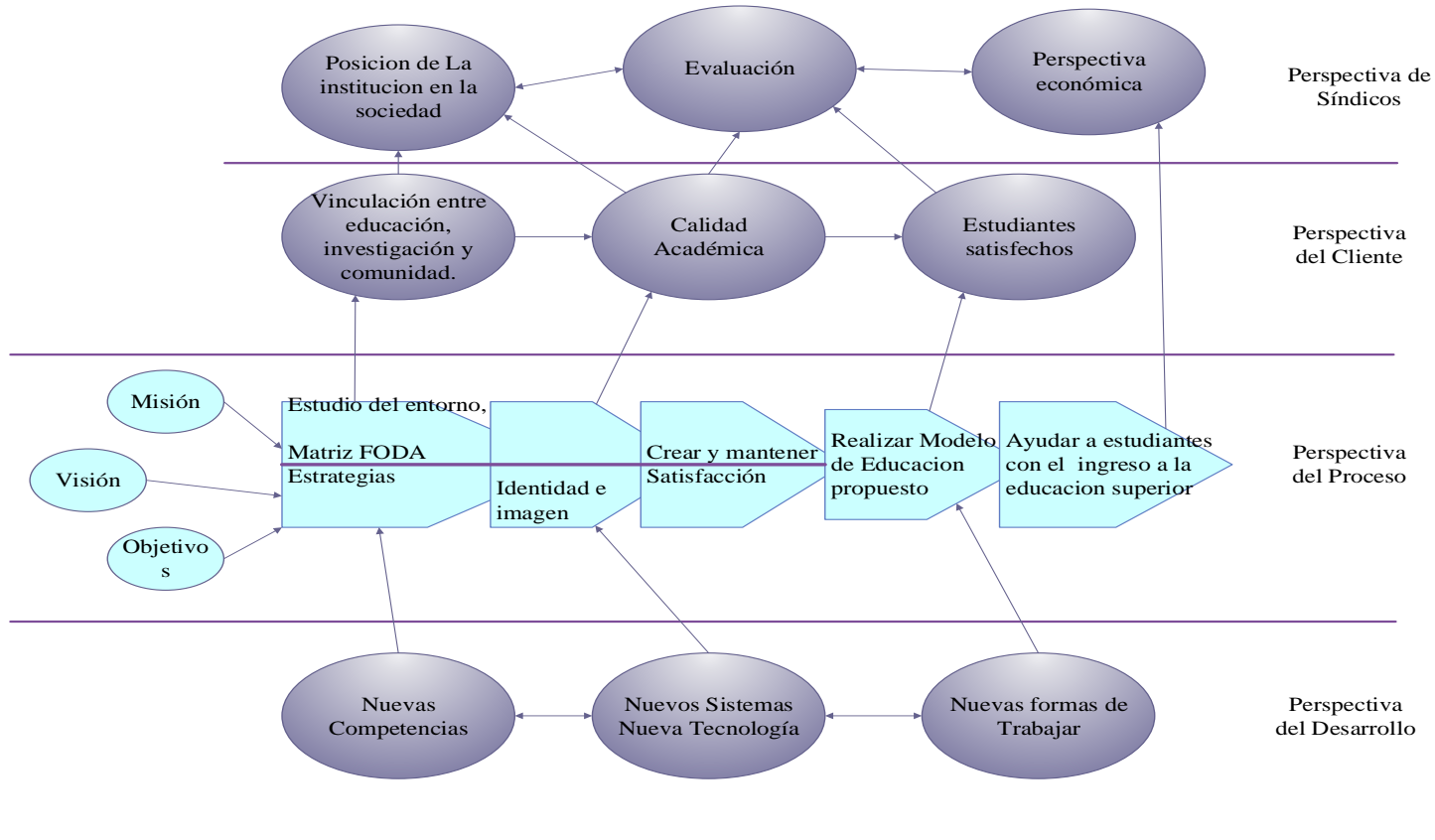
Objetivos

(Bainbridge, 2013), Un objetivo es algo que nos importa lo suficiente como para esforzarnos en alcanzarlo. Un objetivo no es lo mismo que un deseo. Por ejemplo, una persona puede querer un carro nuevo que no se puede permitir, pero este no es realmente uno de sus objetivos. Querer un carro nuevo en este sentido es más bien una fantasía. Esto es algo sobre lo que una persona le gustaría pensar de vez en cuando, pero no tiene intención de intentar conseguirlo. Una fantasía es divertida de pensar. Podemos imaginar cómo se siente al conducir un coche nuevo con respecto al que tenemos. Podemos imaginar una vuelta, a nuestros amigos impresionados con nuestro nuevo y flamante auto, y también podemos imaginarnos usando toda la parafernalia que trae el carro. Sin embargo, aunque queramos tanto el carro como para trabajar y conseguirlo, seguirá siendo una fantasía, no un objetivo.

6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

6.7.1. Modelo Gráfico

Gráfico 33: ESTRUCTURA DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

6.7.2. Perspectiva del proceso

Análisis del entorno

Reseña Histórica

En 1969 se inaugura la Escuela Adventista de Ambato, con el nombre de "AMERICANA". Los feligreses de la iglesia de Ambato tenían serios problemas con la educación de sus hijos, por las festividades de Ambato a veces los estudiantes no tenían clases los lunes.

Rememorar nuestra historia pasada es un privilegio, porque la conexión con nuestro pasado nos da valor e identidad para construir el futuro de nuestras instituciones educativas con una visión clara y con un trabajo diligente, manteniendo nuestra identidad que da sentido y direccionalidad a una tarea noble y magna como es la obra educativa.

Al hablar de la obra educativa adventista en el Perú, necesariamente tenemos que hacer alusión a las gestas acaecidas en la altipampa puneña con los pioneros peruanos como Manuel Alca Cruz, a quien comúnmente se le conoce con el nombre de Manuel Zúñiga Camacho, y Eduardo Forga. Así mismo, en esta remembranza, no podemos pasar por alto a los pioneros extranjeros como los norteamericanos Fernando y Ana Sthal, y el Argentino Pedro Kalbermater.

La obra educativa emprendida por estos pioneros es valorada y reconocida, al margen de sus concepciones ideológicas y religiosas, por historiadores, literatos, educadores, sociólogos, políticos, etc; por esa razón, Camacho, Sthal y Kalbermater pueden ser considerados como ejemplos del pionerismo educativo, movido por amor y solidaridad, para liberar al hombre aborigen del altiplano peruano de la postración y servidumbre deshumanizante. Para Camacho la educación era el único camino seguro para la liberación de los pueblos oprimidos y para Sthal, la educación era el medio para salvar vidas.

Misión

Como toda misión que se plantea en una institución, se ofrece un mensaje claro y conciso como se lo detalla a continuación:

Razón Fundamental	Institución de educación Cristiana
Lo que el cliente desea	Formación integral de excelencia
Lo que la empresa ofrece	Desarrollar valores y respeto por los demás

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

“El Centro Educativo Adventista Ambato es una institución de educación cristiana que brinda una **formación integral de excelencia** a la juventud, desarrollando valores y respeto por los demás”.

Visión

La visión de la institución se ha desarrollado tomando en cuenta los siguientes parámetros:

¿Que? Es la meta madre la cual debe ser verificable.	Ser una unidad educativa de elite posicionada a nivel nacional
Indicador. Cuáles son los datos que vamos a obtener para que la meta sea verificable.	Mediante las calificaciones asignadas por la Educación Zonal, como lo determina La ley Orgánica de Educación Pluricultural.
¿Cuando? Es el compromiso de la institución y tiempo estimado para cumplirla.	Reconocida por sus niveles de excelencias y calidad educativa para el año 2017
¿Como? Son las fuerzas conductoras para verificar la meta madre.	Comparando los niveles de educación con otras instituciones educativas, mediante el cuadro de mando integral desarrollado en la institución.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

“Ser una unidad educativa de elite posicionada a nivel nacional para el año 2017, reconocida por sus niveles de excelencias y calidad educativa basada en principios, valores y la formación de educandos en un excelente nivel académico, a través de la aplicación de un cuadro de mando integral”.

Objetivos

- ✓ Buscar técnicas y sistemas administrativos para mejorar la calidad de la educación.
- ✓ Planear, adquirir y utilizar los recursos para incrementar la eficiencia de la comunidad educativa.
- ✓ Adquirir nuevos equipos tecnológicos para garantizar los procesos de educación con la máxima flexibilidad.

Análisis Externo

Según, (Contreras, 2006) La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 37: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Tecnología	0,08	2	0,16
2. Aspectos culturales	0,05	4	0,2
3. Normas ISO	0,05	4	0,2
4. Pensiones Médicas	0,15	4	0,6
5. Accesibilidad	0,05	3	0,15
6. Disponibilidad de capital	0,07	3	0,21
7. Inversión extranjera	0,05	4	0,2
AMENAZAS			
1. Reglamentos de Educación	0,1	4	0,4
2. Diagrama Organizacional	0,1	4	0,4
3. Competitividad Escuelas Fiscales	0,1	4	0,4
4. Economía	0,1	5	0,5
5. Falta de docentes	0,1	5	0,5
TOTAL	1,00		3,92

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

El resultado de la matriz MEFE; la cual tiene un resultado de 3.92 lo que nos da una idea del factor externo que es favorable, lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo más posible para que la institución se encuentre en los niveles más altos de educación.

Análisis Interno

(Hernandez, 2010), menciona que el análisis de factores internos es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico

no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Tabla 38: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Capacitación	0,10	4	0,4
2. Comunicación	0,04	3	0,12
3. Crecimiento	0,05	4	0,2
4. Calidad Educativa	0,07	4	0,28
5. Trabajo en equipo.	0,05	3	0,15
6. Eficiencia	0,04	3	0,12
7. Estabilidad económica.	0,04	3	0,12
8. Innovación constante.	0,09	4	0,36
9. Autonomía	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
1. Infraestructura adecuada.	0,05	4	0,2
2. Tiempos muertos.	0,10	3	0,3
3. Promociones y publicidad.	0,08	2	0,16
4. Salarios	0,05	2	0,1
5. Personal Insuficiente	0,08	4	0,32
6. Tecnología Obsoleta	0,07	4	0,28
7. Seguridad	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		3,17

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

La ponderación del resultado da un total de 3.17 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la institución teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

Tabla 39: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Centro Educativo Adventista Ambato			Centro Educativo “Ä”		Centro Educativo “B”	
	VALOR	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Calidad de la educación	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Relaciones humanas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Competitividad de precios	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
Investigación y desarrollo	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Aspectos temáticos	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Inculcación y desarrollo de Valores	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Equidad Social	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
TOTAL	1.00		3.30		3.35		3.02
Nota: (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1.- Muy débiles, 2.- Débiles, 3.- Fuertes, 4.- Muy fuertes. (2) Como señala el total ponderado de 3.35, el competidor Pañalera Económica es el más fuerte.							

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

La tabla anterior contiene una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, los factores críticos del éxito más relevantes son la “Calidad de la Educación e Inculcación y Desarrollo de Valores” con una valoración de 0.20 lo que muestra que son superiores a los de la competencia más en el ámbito del desarrollo de una educación competitiva, como lo destaca la calificación de 4; en comparación a la competencia como lo señala la calificación de 2. Sin embargo el competidor La Salle es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.35.

Tabla 40: MATRIZ D.O.F.A.

FORTALEZAS		DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación 2. Comunicación 3. Crecimiento 4. Calidad Educativa 5. Trabajo en equipo. 6. Eficiencia 7. Estabilidad económica. 8. Innovación constante. 9. Autonomía 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura adecuada. 2. Tiempos muertos. 3. Promociones y publicidad. 4. Salarios 5. Personal Insuficiente 6. Tecnología Obsoleta 7. Seguridad
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología 2. Aspectos culturales 3. Normas ISO 4. Pensiones Módicas 5. Accesibilidad 6. Disponibilidad de capital 7. Inversión extranjera 	Estrategias F.O. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquisición de tecnología moderna que ayude a mejorar la calidad educativa de la institución. (O1-F4) ✓ Implementar normas ISO que en función de un trabajo en equipo mejoren los aspectos culturales de la comunidad educativa de la institución. (O2-O3-F5) ✓ Mantener pensiones módicas que permita la estabilidad económica de los padres de familia y permita la accesibilidad a la educación que brinda la institución. (O4-F7) 	Estrategias D.O. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir el capital en el desarrollo de infraestructura adecuada para la comunidad educativa. (D1-O6) ✓ Renovar la tecnología obsoleta de la institución por nuevas tecnologías que se las puede obtener a través de convenios institucionales. (D6-O1)
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamentos de Educación 2. Diagrama Organizacional 3. Competitividad Escuelas Fiscales 4. Economía 5. Falta de docentes 	Estrategias F.A. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un diagrama organizacional que permita el crecimiento competitivo de la educación a nivel de la Provincia. (A2-F3) ✓ Desarrollar un plan económico que permita una innovación y mejora continua permanente. (A4-F8) ✓ Emplear y comprender los nuevos reglamentos de educación aplicados por el Estado para mejorar la calidad educativa brindada por la institución. (A1-F4) 	Estrategias D.A. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajustar el presupuesto económico de la institución con la finalidad de cumplir los nuevos reglamentos de educación en el aspecto de infraestructura. (A1-A4-D1) ✓ Integrar al presupuesto económico de la institución un rubro para publicidad y promoción con la finalidad de captar nuevos clientes. (A4-D3)

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Satisfacción

Gráfico 34: SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Negocio Excelente (Santos, 2010)

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Para mantener la satisfacción laboral tanto en docentes como personal administrativo en el Centro Educativo Adventista Ambato se Deberá tomara en cuenta las estrategias presentadas en el Grafico 34; las cuales se detalla a continuación según (Santos, 2010):

1. Reconocimiento/Atención. Como ya se mencionó esta es una idea brillante, el reconocimiento es lo mejor para que el personal sienta su utilidad y mejore su productividad. Lo mejor es que "El reconocimiento es gratis".

2. Entrenamiento. El desarrollo del personal debe ser dirigido por usted o por un supervisor con la ayuda de empleados específicos que muestran una particular fuerza en las habilidades

enseñadas. Sé que esto toma tiempo, pero este tipo de cursos de formación continua para perfeccionar las prestaciones de su personal y la productividad de su negocio.

3. Títulos de Trabajo. Un título en el trabajo desarrolla la autoestima en las personas, el orgullo realza una actitud positiva y una actitud positiva es la base para el éxito continuo.

4. Buen Ambiente de Trabajo. Las condiciones de trabajo son muchas veces las que hacen la diferencia, es muy diferente trabajar en un lugar donde se sufre de todo y todo falta, que hacerlo en un lugar que simula las condiciones de vida en un hogar; en este caso es el segundo hogar.

5. Papeles de liderazgo. Dele a su gente roles de liderazgo para premiar su desempeño y también para ayudarle a identificar las futuras personas que tienen posibilidades de ascenso. La mayoría de personas son estimulados por los roles de liderazgo.

6. Espíritu de equipo. A quien no le gusta ser parte de algo, ser parte de un equipo o grupo donde cada uno tiene una función y todos están empujando el carro hacia la misma dirección, cuando uno gana, ganan todos.

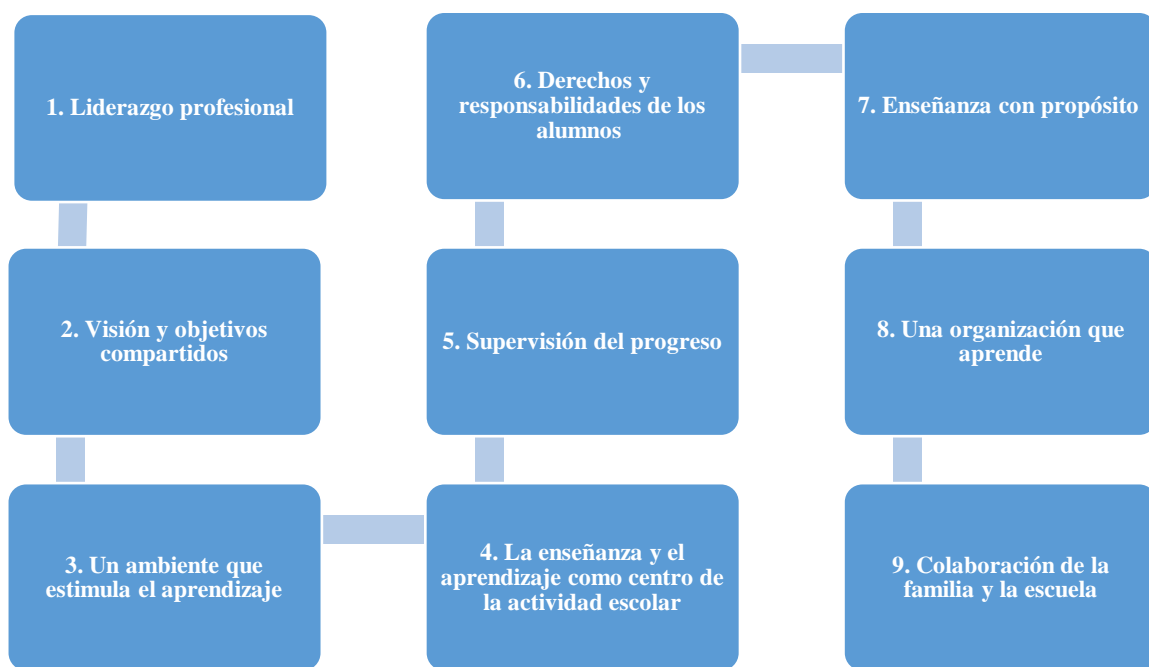
7. Día de vestimenta casual. Esta idea me parece interesante, pues muchas empresas obligan a sus trabajadores a vestir con el mismo uniforme todo el año y esto muchas veces crea rechazo, entonces tener un día de vestimenta casual sale de la rutina, algo que muchos trabajadores odian.

8. Tiempo libre. Permitir salidas tempranas, las llegadas tarde, y los períodos de almuerzo extendido o pausas adicionales puede ser una idea interesante a implementar para dar un respiro al trabajador. Este tiempo libre puede ser ganado mediante concursos entre los empleados o cuando un objetivo es alcanzado por un área antes que otra.

9. Seminarios externos. Fuera de que los seminarios son un descanso estimulante además son una excelente forma de capacitar al personal y de que estos cambien de ambiente, y aunque esto siempre trae consigo un costo adicional se debe ver el lado bueno.

10. Manejo de Estrés. Hay muchos artículos y libros disponibles sobre el tema, el estrés disminuye la efectividad y por lo tanto la producción se ve afectada. Puesto que el estrés es una preocupación constante, en cualquier momento es un buen momento para un seminario para alentar a la gente.

Gráfico 35: SATISFACCIÓN ACADÉMICA



Fuente: (Educación Inclusiva, 2011)

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

(Educación Inclusiva, 2011), Las diferentes revisiones que se han realizado sobre lo que identifica a una escuela satisfecha han llegado a conclusiones similares. Una de las síntesis más citadas es la de Sammons, Hilman y Mortimore (1995), basada en estudios británicos y

norteamericanos. En ella se enumeran once factores, que se describen brevemente a continuación:

1. Liderazgo .Aunque con diferencias debidas a las tradiciones de los sistemas educativos donde se ha estudiado, no hay duda que el liderazgo profesional e instruccional ejercido por los directivos es un factor crucial de eficacia. Básicamente, se vincula con la fuerza de los propósitos que se persiguen, la implicación del profesorado en la toma de decisiones, y la autoridad profesional del director/a en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

2. Visión y objetivos compartidos. Probablemente, hayamos escuchado muchas veces que cuando un equipo de trabajo tiene objetivos comunes, eso facilita mucho las cosas. En el caso de una organización como la escuela, y en particular, en el contexto de los procesos de inclusión educativa, la unidad de propósito está estrechamente relacionada con el sentido de comunidad. Lo que se suele enfatizar de este factor de eficacia, es que los miembros de la comunidad educativa compartan, en términos generales, la visión, los valores y las metas de su quehacer diario. Asimismo, como parte del mismo, se encuentran el acuerdo sobre las prácticas de evaluación o la disciplina, y el trabajo colegiado entre los docentes.

3. Un ambiente que estimula el aprendizaje. El ambiente de aprendizaje de una escuela eficaz suele ser tranquilo y agradable a sus participantes, tanto profesores como alumnos. Del mismo modo, se realza el valor del ambiente físico, como un lugar atractivo, en el mismo sentido de la atmósfera psicológica, es decir, que sea grato para sus participantes.

4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar. Aunque pueda parecer obvio, no siempre las escuelas priorizan el aprendizaje como el foco de su actividad. Una forma en que esto se ha estudiado, es a través del tiempo instruccional, es decir, aquel efectivamente destinado a actividades de enseñanza y aprendizaje. Pues bien, la optimización del tiempo de aprendizaje es una característica clave de la eficacia. Como puede resultar

evidente, la eficacia también se vincula con el énfasis que se le da a los aspectos académicos en la actividad escolar, tales como la adecuada formación docente.

5. Supervisión del progreso. En muchos programas de mejora escolar se ha puesto el énfasis en los mecanismos de supervisión y seguimiento del progreso de los estudiantes. Estos mecanismos pueden ser formales e informales, y son interdependientes de lo señalado anteriormente con respecto a la elevación de expectativas hacia los alumnos y del refuerzo positivo. Asimismo, contribuye a que los actores escolares (profesores y alumnos) centren su atención en los procesos de enseñanza y aprendizaje. También, se ha establecido que esta supervisión debe ser adecuada, en términos de que no se pierda demasiado tiempo en ella y de que incorpore no solamente el progreso académico, sino también el desarrollo personal y social de los alumnos. Esta supervisión también involucra un componente de seguimiento del director o directora del centro sobre el progreso general de la escuela, retroalimentando positivamente a los docentes.

6. Derechos y responsabilidades de los alumnos. Otro de los hallazgos comunes de la eficacia escolar es la importancia otorgada al papel activo que desempeñan los estudiantes en su aprendizaje, traducido en la atención puesta a su autoestima y a la asignación de responsabilidades en la vida cotidiana de la escuela. De igual forma, el mayor control y autonomía que puedan ejercer los estudiantes sobre su propio trabajo escolar en el aula, es un factor asociado positivamente con la mejora de los resultados académicos.

7. Enseñanza con propósito. Este factor aglutina una serie de elementos que se relacionan con la calidad de la enseñanza. En primer lugar, figura la importancia de la planificación de las lecciones por parte de los docentes. En segundo, que las lecciones tengan objetivos claros y conocidos por los estudiantes. En tercer lugar, el valor de la enseñanza estructurada de los temas que se trabajan, enfatizando el papel que tienen las preguntas en la construcción de sentido por parte de los alumnos.

8. Una organización que aprende. Cada vez cobra más actualidad la idea de las organizaciones que aprenden, aplicada a la escuela como un todo. Los estudios de eficacia escolar han encontrado que el aprendizaje como rasgo de toda la organización escolar, más allá de sus individuos es un factor común a las escuelas más efectivas.

Esto supone, básicamente, que la formación permanente del profesorado se desarrolle en el propio centro y que responda a las necesidades particulares de su acción docente, es decir, que sea aplicada y contextualizada.

9. Colaboración de la familia y la escuela. Aunque los estudios revisados en este apartado son muy diversos en sus hallazgos y en su definición de participación o colaboración de las familias, se puede afirmar que cuando la participación de los padres involucra cuestiones relativas al aprendizaje de sus hijos y cuando existe acuerdo entre los objetivos de la escuela y los padres, es cuando ésta asegura mayores niveles de aprendizaje.

Proceso de Educación

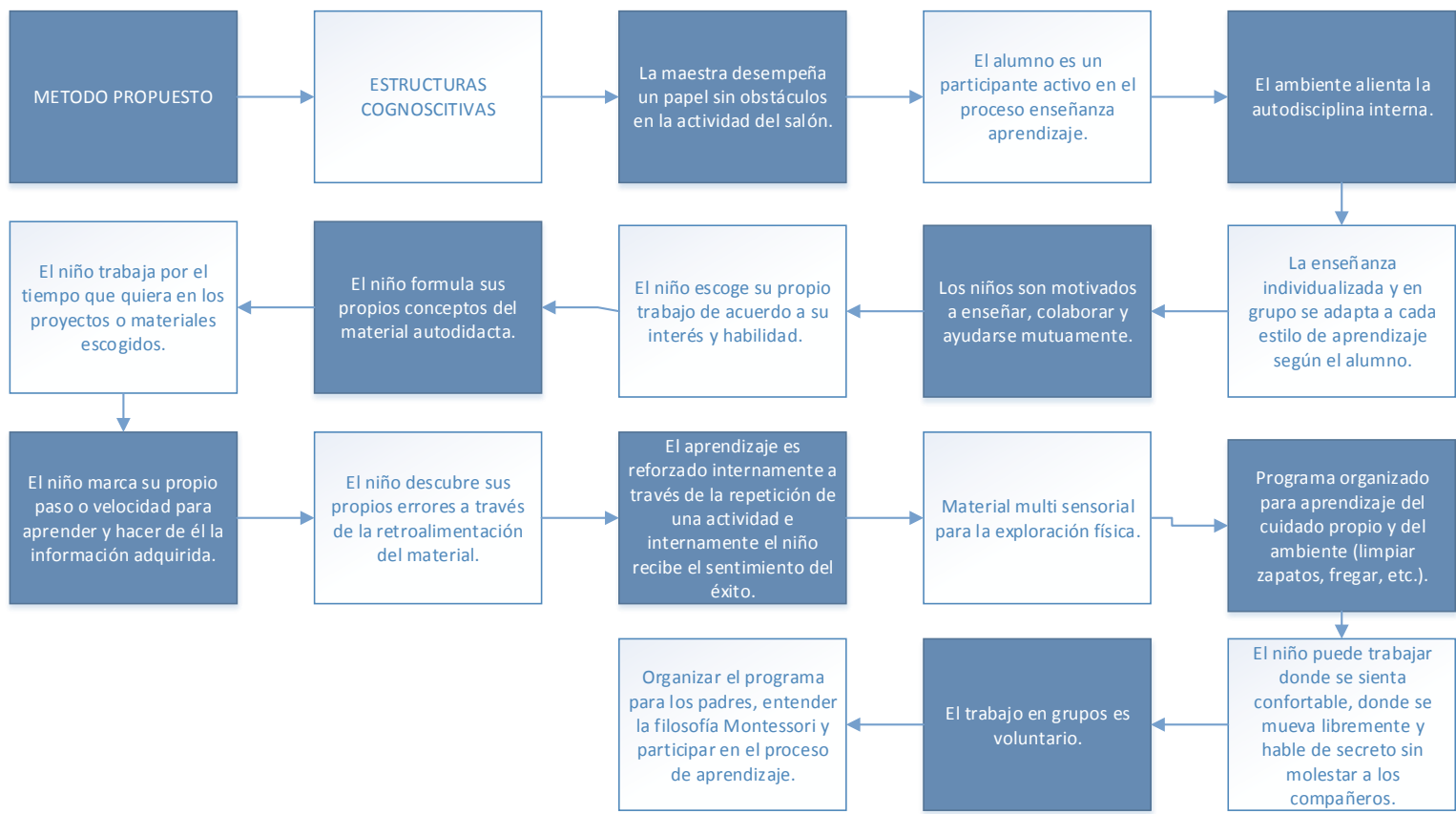
Gráfico 36: EDUCACIÓN ACTUAL



Fuente: CEAA

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

Gráfico 37: MÉTODO DE EDUCACIÓN MONTESSORI



Fuente: El Método Montessori (Montessori, 2013)

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

(Montessori M., 2013), nos dice que este método educativo se caracteriza por poner énfasis en la actividad dirigida por el niño y observación clínica por parte del profesor. Esta observación tiene la intención de adaptar el entorno de aprendizaje del niño a su nivel de desarrollo. El propósito básico de este método es liberar el potencial de cada niño para que se auto desarrolle en un ambiente estructurado.

El método nació de la idea de ayudar al niño a obtener un desarrollo integral, para lograr un máximo grado en sus capacidades intelectuales, físicas y espirituales, trabajando sobre bases científicas en relación con el desarrollo físico y psíquico del niño. María Montessori basó su método en el trabajo del niño y en la colaboración adulto - niño. Así, la escuela no es un lugar donde el maestro transmite conocimientos, sino un lugar donde la inteligencia y la parte psíquica del niño se desarrollará a través de un trabajo libre con material didáctico especializado.

Ingreso del estudiante a la educación superior

Para que los estudiantes de Centro Educativo Adventista Ambato refuercen sus conocimientos y para que tengan mayor oportunidad al momento de presentar la evaluación de ingreso a las Universidades e Instituciones de Educación Superior se aplicara en el pensum de estudios de tercer año de bachillerato materias optativas como son:

- ✓ Lógica Matemática
- ✓ Lógica Verbal
- ✓ Verbal Escrita

6.7.3. Perspectiva de Síndicos o Financiera

Posición de la institución en la sociedad

Podemos decir que la sociedad juega un papel verdaderamente importante en la educación de los individuos, hoy vemos criticada por muchas personas la enseñanza tradicional.

(Alcantara, 2009), Opina que la función de la educación es la consecución de logros con significación personal por parte de quienes intervienen en ella, a la vez que se busca la mejora y la transformación social a través de un mayor compromiso de las personas en su entorno concreto y en el sistema global.

Las características del Centro Educativo Adventista Ambato como parte de la sociedad son las siguientes:

1. El sistema educativo es en realidad una parte del sistema social; la escuela cumple unas funciones concretas e interactúa con las realidades sociales. La escuela no puede por sí misma transformar la sociedad o el entorno más próximo a ella, pero sí puede contribuir a mejorar ese entorno, de forma democrática, responsable. Esta integración debe llevarse a cabo desde todos los ámbitos, político, legal, educativo, social, etc.
2. La sociedad actual persigue como principal objetivo conseguir la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, este objetivo está incluido en el sistema educativo, no ahora con asignaturas nuevas, si no desde los primeros años de la enseñanza. En las escuelas se realizan grupos heterogéneos, con distintos niveles sociales y distinta raza.
3. Es en la sociedad donde el individuo adquiere parte las actitudes, cualidades psíquicas, por ello es tan importante que el alumno tenga adquiridos ya unos valores.

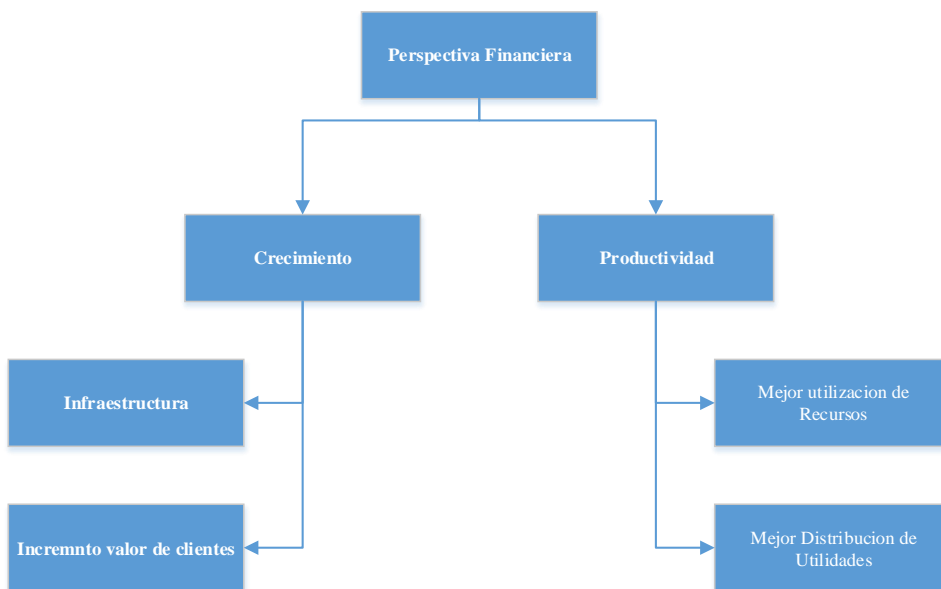
Evaluación

La evaluación en el Centro Educativo Adventista Ambato viene de la mano con el Reglamento y la Ley de Educación Intercultural donde promueven la calidad de la educación y el mejoramiento continuo de la misma.

Basado en los artículos 68 y 69 del Capítulo Noveno del Instituto Nacional de Evaluación Educativo, de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; se desarrollara un plan de evaluación para medir y cumplir con los estándares dispuestos en las mismas.

Perspectiva Económica

Gráfico 38: PERSPECTIVA ECONÓMICA



Fuente: Perspectivas Cuadro de mando Integral, (Web and Macros, 2006)

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

La estrategia financiera de crecimiento tiene como base aumentar los ingresos de la institución brindando una infraestructura de alta calidad.

El incrementar el valor de los clientes consiste en obtener nuevos ingresos profundizando las relaciones con los padres de familia; mejorando la imagen corporativa de la institución, lo que nos llevara a posicionarse como un centro educativo de elite en la provincia.

La estrategia financiera de productividad tiene como base el aumentar los beneficios de la institución y mejorar la utilización de los activos y pasivos; además al generar un mayor beneficio económico que nos ayude a solventar de una mejor manera las actividades escolares y sin fines de lucro que realiza las institución.

De acuerdo a datos obtenidos del Centro Educativo Adventista Ambato, sus ingresos corresponde a dos rubros que son el cobro de matrículas y de pensiones; y su principal gasto es el pago de la nómina de docentes de la misma; el resto de rubros que maneja la institución como son donaciones gastos administrativos financieros los maneja la comunidad Adventista ubicado en la ciudad Quito.

A continuación se presenta un estado de resultados proyectado de acuerdo a datos que maneja el Centro Educativo Adventista Ambato.

Tabla 41: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CEAA

Centro Educativo Adventista Ambato

Estado de Resultados		
Ingreso		130492
Cobro de Matrículas	122740	
Cobro de Pensiones	7752	
Egresos		99900
Pago Sueldo Docentes	99900	
Utilidad Bruta		30592

Nota: El presente estado de resultados es proyectado de acuerdo a los Ingresos y Egresos manejados por la institución, el resto de rubros de ingresos y egresos; además de la repartición de utilidades es manejado por la Comunidad Adventista, asumiendo toda la responsabilidad de manejo y distribución de fondos.

Fuente: CEAA

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

6.7.4. Perspectiva del Clientes

Vinculación entre educación, investigación y comunidad

(Sixtos, Galvez, Gonzales, & Mejia, 2013), comentan que la educación científica como tal, debería también promover y cambiar ciertas actitudes en los alumnos, lo que habitualmente no logra, en parte porque los profesores de ciencias no suelen considerar que la educación en actitudes forme parte de sus objetivos y contenidos esenciales, aunque

paradójicamente las actitudes de los alumnos en los salones de clase suele ser uno de los elementos más molestos y disruptivos para la labor docente de muchos maestros.

El desajuste creciente entre las metas de los profesores y la de los alumnos, son algunos de los síntomas más presentes e inquietantes de esta crisis de la educación científica.

Para realizar un ajuste entre las metas de los profesores y alumnos en la educación científica la institución establece 5 metas o finalidades a los docentes de la institución que son:

- ✓ El aprendizaje de conceptos y construcción de modelos
- ✓ El desarrollo de destrezas cognitivas y de razonamiento científico
- ✓ El desarrollo de destrezas experimentales y de resolución de problemas
- ✓ El desarrollo de actitudes y valores
- ✓ La construcción de una imagen de la ciencia

Para establecer una educación en beneficio de la comunidad la institución establece una misión de educar las nuevas generaciones relacionando la escuela, la familia y la comunidad. Por tal razón se hace necesario enfocar como sistema integral este fenómeno, sin olvidar su interdependencia relativa, ya que cada una de ellas tiene sus funciones específicas como instituciones socializadoras:

- ✓ La escuela como medio para alcanzar la más alta síntesis de los valores educativos a través del conocimiento organizado, sistemáticamente dirigido como proceso intelectual y afectivo para la formación del individuo orientado en función de la vida cotidiana.
- ✓ La familia, para sus miembros constituye el grupo humano en que viven, satisfacen y desarrollan complejos procesos materiales y afectivos estrechamente relacionados, donde adquieren hábitos de conductas, normas de vida, valores. Por tal motivo

constituye la institución mediadora entre la sociedad y el individuo; con una potencialidad educativa que la escuela y el resto de las instituciones sociales no pueden desestimar.

- ✓ La comunidad, es un grupo social heterogéneo, que se caracteriza por su asentamiento en un territorio determinado, compartido entre todos los miembros, donde tienen lugar o se intensifican las interacciones sociales, en torno a la satisfacción de las necesidades de la vida cotidiana.

Calidad Académica

De acuerdo a los estudios realizados a los Padres de Familia del Centro Educativo Adventista Ambato, se encuentran satisfechos con la educación que brinda la institución ya que poseen profesores altamente capacitados, lo cual permite que los estudiantes reciban una educación de calidad que será de gran apoyo en su formación académica integral.

Estudiantes Satisfechos

Acorde a los sondeos realizados a estudiantes del Centro Educativo Adventista Ambato, se encuentran satisfechos con la educación impartida por los docentes de la institución, ya que imparten conocimientos útiles que ayudaran a su superación personal y académica; debido a que los docentes no solo imparten conocimientos sino también que inculcan valores.

6.7.5. Perspectiva del Desarrollo

Nueva Tecnología

(Artiles, 2009) Menciona que las nuevas tecnologías ponen en juego unas estrategias comunicativas variación cualitativa respecto a otros medios, permiten codificar otro lenguaje distinto del verbal y analizar el mundo exterior y al tiempo reconstruirlo de manera particular. Las características de las Nuevas Tecnologías aplicadas a la educación son:

- ✓ Equilibran los procesos de pensamiento (visual-racional).
- ✓ Propician el manejo de la información y el desarrollo de la creatividad.
- ✓ Responden a las exigencias de la sociedad.
- ✓ Favorecen la innovación.
- ✓ Tienen un propósito instructivo.
- ✓ Articulan lenguajes propios con códigos específicos.
- ✓ Elaboran, recogen información, la almacenan, procesan, presentan y difunden.
- ✓ Permite una formación individualizada. Cada alumno puede trabajar a su ritmo.
- ✓ Planificación del aprendizaje, según sus posibilidades, el estudiante define los parámetros para realizar su estudio.
- ✓ Comodidad. La enseñanza llega al alumno sin que este tenga que desplazarse o abandonar sus ocupaciones.
- ✓ Interactividad. Los nuevos medios proporcionan grandes oportunidades para la revisión, el pensamiento en profundidad y para la integración.

El cambio de función en la institución educativa, propiciado por las potencialidades de las TIC, ofrece implicaciones sociológicas, metodológicas, entre otras. Además, lleva consigo cambios en los profesionales de la enseñanza y, entre éstos, el cambio del rol del profesor es uno de los más importantes. También el alumno, o mejor el usuario de la

formación académica, comienza a ser distinto. Como persona y como alumno llega con referentes de la sociedad de la información, de la era digital, y ello obliga al profesor a adaptar su discurso y sus estrategias. Al igual que el alumno, el rol del docente también cambia en un ambiente rico en TIC. La universidad y el profesor dejan de ser fuentes de todo conocimiento, pasando el docente a actuar como guía de alumnos, facilitándoles el uso de recursos y herramientas que necesitan para explorar y elaborar nuevos conocimientos y destrezas. En otras palabras, parece conveniente que los profesores sean capaces de:

Guiar a los alumnos en el uso de las bases de información y conocimiento, así como también proporcionar acceso a los mismos para usar sus propios recursos.

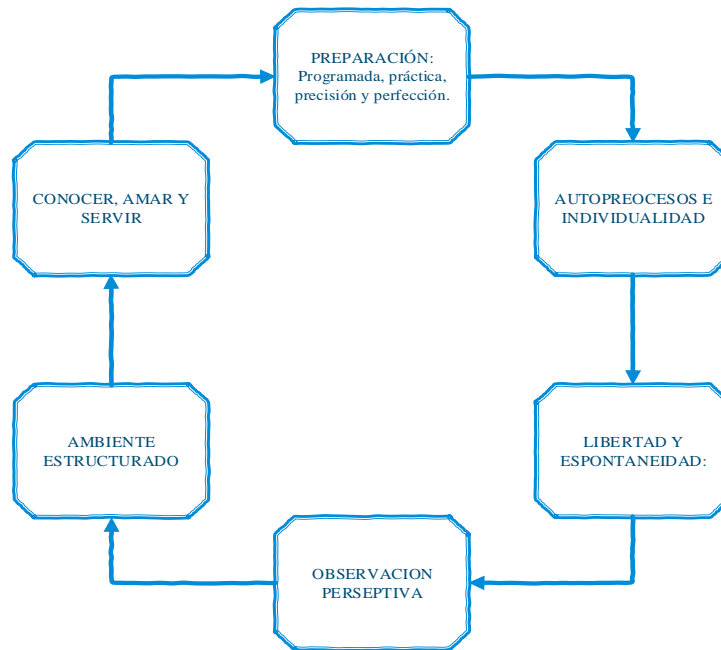
Potenciar que los alumnos se vuelvan activos en el proceso de aprendizaje auto dirigido, en el marco de acciones de aprendizaje abierto, explotando las posibilidades comunicativas de las redes como sistemas de acceso a recursos de aprendizaje.

Asesorar y gestionar el ambiente de aprendizaje en el que los alumnos están utilizando estos recursos. Tienen que ser capaces de guiar a los alumnos en el desarrollo de experiencias colaborativas, monitorizar el progreso del estudiante, proporcionar feed back de apoyo al trabajo del alumno y ofrecer oportunidades reales para la difusión de su trabajo.

Acceso fluido al trabajo del estudiante en consistencia con la filosofía de las estrategias de aprendizaje empleadas y con el nuevo alumno-usuario de la formación descrito.

Nuevas formas de trabajo

Gráfico 39: FORMAS DE TRABAJO



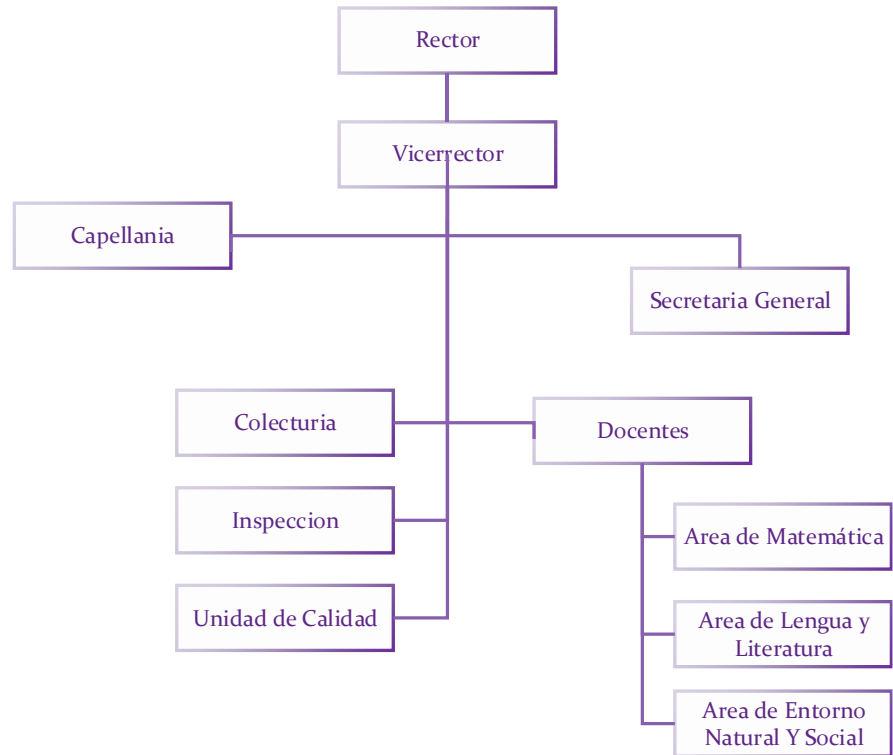
Fuente: El Método Montessori (Montessori, 2013)

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

(Bustos, 2011), Dejar hacer, dejar de vigilar y apoyar en caso necesario, es lo que se pone como nueva forma de trabajo. Tener fe en el valor inmenso de una actividad desarrollada libremente con objetivos concretos desarrollados por el propio niño, para ser capaz de impulsar su propio desarrollo de manera segura y de desembocar poco a poco en descubrimientos espontáneos y conquistas según su ritmo natural y de acuerdo a una sucesión de “periodos sensitivos”, vinculados a las aficiones particulares de cada niño y que precisaba ser comprendidos y satisfechos en el momento adecuado, esto, para no dejar pasar la ocasión propicia sin el indispensable ejercicio.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Gráfico 40: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CEEA



Niveles	Representación	Elaborado por:
1. Ejecutivo	Responsabilidad	Isabel Mercedes Moya Chico
2. Asesor	Asesor	Aprobado por:
3. Administrativo	Temporal	
4. Operativo	Departamentos	Fecha:
	Auxiliar	21/1/2014

La Administración de la Propuesta será controlada por la Unidad de Calidad, con la finalidad de que se cumplan todos los objetivos del modelo en los tiempos específicos.

Tabla 42: PRESUPUESTO MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CANTIDAD MENSUAL	DESCRIPCIÓN	VECES POR AÑO	TAMAÑO / DURACIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL	NOTA
1	Capacitador	2	3 días	\$1500.00	\$3000.00	Se realizara en el mes de Septiembre 2014 y en el mes de Febrero 2015
1	Recursos materiales De la Capacitación	2	3 días	\$45.00	\$90.00	Se lo realizara mientras dure las Capacitaciones
1	Responsable Unidad de Calidad	10	10 meses	\$450.00	\$4.500,00	Se le cancelara por servicios profesionales mientras dure el modelo
TOTAL PRESUPUESTO DEL MODELO					\$7590.00	
Imprevistos 10%					\$759.00	
TOTAL PRESUPUESTO DEL PLAN DEL MODELO INCLUIDO IMPREVISTOS					\$8349.00	

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

6.9.1. Matriz de evaluación

Tabla 43: MATRIZ DE EVALUACIÓN

¿Quiénes solicitan evaluar?	¿Por qué evaluar?	¿Para qué evaluar?	¿Qué evaluar?	¿Quién evalúa?	¿Cuándo evaluar?	¿Cómo Evaluar?	¿Con que evaluar?
El Rector del Centro Educativo Adventista Ambato a través de la unidad de calidad	Porque se desea verificar como está evolucionando el modelo de cuadro de mando integral y si está dando los resultados esperados.	Para verificar, se está avanzando con la mejora continua y con la calidad de la educación.	El rendimiento y aprendizaje de los alumnos del Centro Educativo Adventista Ambato	Consultores externos que son enviados desde la Comunidad Adventista	Se evaluara al final del Primer y segundo Quimestre respectivamente	Se evaluara obteniendo información relevante que de forma tabulada e interpretada correctamente nos brinden indicadores de asistencia.	Mediante encuestas y entrevistas tanto a docentes, padres de familia y estudiantes del Centro Educativo Adventista Ambato.

Elaborado por: Isabel Mercedes Moya Chico

BIBLIOGRAFÍA

9001-2008, I. (2008).

Abell, D. (1994).

Alcantara, C. (2009, 03). *Innovacion y Experiencias Educativas*. From http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_16/MARIA%20CONCEPCION_ALCANTARA_1.pdf

Aldana, L. A. (2010). *Administracion por Calidad*. Bogota: Alfaomega. Retrieved 10 21, 2013

Aleman, J. M. (2003). *Centro Tecnológico de Plásticos y Elastómeros*. From http://www.ctpe.com.ar/ficha_g01.htm

Alonso, L. (2003). *Técnico en Gestión* (Vol. II). Cultural S.A .

Altozano, E. (2008). *Agoratel*. Retrieved 05 16, 2012 from http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm

Alva, A. (2013). From http://cmapspublic2.ihmc.us/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1177276899217_1477413697_5143

Amaya. (2013, 09 27). From <http://tesisutepal.blogspot.com/>

Andalucia. (2011). *Junta de andalucia*. From http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_calidad_mejora/modulos/MODULO%20%20-%20CALIDAD.pdf

Andrade, F. (2010). *Revistas*. Retrieved 07 20, 2012 from http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci040605.htm

Artiles, A. (2009, 06 01). *Nuevas tecnologías aplicadas a la educación*. From <http://auartar.blogspot.com/>

Atlantic International University. (n.d.). *Open courses*. From http://cursos.aiu.edu/formulacion%20y%20evaluacion%20de%20proyectos%20de%20inversion_lesson.htm

- Bainbridge, C. (2013). *Superdotados*. From <http://superdotados.about.com/od/glossary/g/Goal.htm>
- Basantes, A., & Leiva, M. (2005). *REpositorio Universidad Tecnica Equinoccial*. From http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9031/1/24781_1.pdf
- Benaiges, D. (2012). *Verdadera Seduccion*. Retrieved 05 16, 2012 from <http://revista-digital.verdadera-seduccion.com/liderazgo-empresarial/>
- Berlinches. (2000). *Calidad*. Paraninfo.
- Bernal, B. (2011, 10 24). *Gerencie.com*. From <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- Bernal, J. (2013, 08). *pdcahome*. From <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca-planificar-hacer-controlar-y-actuar-el-circulo-de-demming-de-mejora-continua/>
- Blanco, J. L. (2012). *Administracion de la calidad*. Mexico: Trillas.
- Bravo, I. L. (n.d.).
- Bustos, S. M. (2011). *Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje*. From <http://eestrategias.blogspot.com/2011/01/metodo-montessori.html>
- Campos, H. (2012). *Monografias.com*. From <http://www.monografias.com/trabajos76/balanced-scorecard/balanced-scorecard.shtml>
- Castellano. (1998). Retrieved Febrero 19, 2013 from <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Castellón, C. R. (2010). *Balancedscorecard estrategia de implantación*. Scribd.
- Catalina, J. (2012, 03 03). *wikieoi*. From http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas
- Cataño, D. (2011, 07 25). *Gestion Gerencial*. From <http://gestiongerencialdianacatano.blogspot.com/2011/07/balance-scorecard.html>
- Ceron, J. (2011, 03 29). *Planeación Estrategica*. Ambato, Ecuador.

- Chalemorvan. (2004). From <http://chalemorvan.lacoctelera.net/post/2007/09/03/mejoramamiento-continuo>
- Concepto.de. (n.d.). *2014 Concepto.de*. From <http://concepto.de/mision/>
- Contreras, J. (2006). *Blog Josea COntreras*. From <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Cortés, J. A. (2008). *Eumed*. From <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/EI%20ciclo%20de%20la%20mejora%20continua.htm>
- Creative. (2013). *Wikipedia.com*. Retrieved Febrero 19, 2013 from http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_proyectos
- Crisostomo, S. (2013, 08). *Prezi*. From <http://prezi.com/fvjaenoshhxb/copy-of-copy-of-calidad-en-la-prestacion-de-servicios-turisticos/>
- Croce, A. (2011). *NSTITUTO DE ESTUDIOS BANCARIOS “GUILLERMO SUBERCASEAUX”*. From https://ucursosadi.ing.uchile.cl/ieb/2011/1/GDC01/336001/material_docente/previsualizar?id_material=546570
- Crosby, P. B. (2010). *Definición de calidad*. España: Adventures.
- Cruz, A. (2010). *Evaluaciones*. Retrieved Febrero 18, 2013 from <http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/3/Usrn/decurfp/program/Evalua/evalua1.htm>
- Cruz, F. N. (2006, 10). *Gestiopolis*. From <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm>
- Cryterium. (2012). Retrieved 04 14, 2012 from <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
- Cuevas, R. (2012). *CONSULTORÍA INTEGRAL DE TIC'S*. From <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r85313.PDF>
- Culqui, D. (2012, Junio). “DISEÑO DELCUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA I.M.ESCO, DE LA CIUDAD DE AMBATO”. AMBATO.
- Definicion. de. (2013). *definicion*. From <http://definicion.de/planeacion-educativa/>

- Deguate. (2009). From <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/13.htm#.UmaIyflyEhs>
- Deming, E. (2006). *Word Press*. From <http://calidadtotalquetal.wordpress.com/2013/06/19/gestion-de-mejoramiento-continuo-que-es/>
- Demming, D. W. (2009). *Calidad y Gestion de calidad*. Murcia: Red Municipal Bibliotecas.
- diolinda@telcel.net. (n.d.). *Cedet*. From http://www.cedet.ec/archivos_cedet/mejoramiento_continuo.pdf
- Doknos. (2010). *Doknos*. Retrieved 05 16, 2012 from <http://www.doknos.com/en/node/60>
- Doknos. (2013). From <http://doknos.com/en/taxonomy/term/168>
- Donoso, R. (n.d.). *Superley*. From http://superley.ec/raqueldonoso/archivos/material_adm2/HERRAMIENTAS%20PARA%20UNA%20PRODUCCION%20EFICIENTE/KAIZEN.doc
- Educacion Inclusiva*. (2011). From http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/126/cd/unidad_8/mo8_caracteristicas.htm
- Elergonomista. (2009). *elergonomista.com*. From <http://www.elergonomista.com/09dic25.html>
- Espin , J. (2012). *Repositorio Universidad Tecnica de Babahoyo*. From <http://190.63.130.199:8080/bitstream/123456789/2271/1/tesis%20definitiva%20hermanos%20espin.docx>
- Espinoza, R. (2013, 07 29). *Roberto Espinoza BLog de Marketing Y Ventas*. From <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Feigenbaum, A. (2006). *Calidad*. From <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31040/1/salgadomaldonado.pdf>
- Fernandez, S., & Chacon, N. (2009). *Repositorio Escuela Superior Politecnica de Chimborazo*. From <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/413/4/85T00150.pdf>

- Ferrero, A. (2011). *Blog*. Retrieved 07 20, 2012 from <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com/>
- Freire, C. (2012). Retrieved Febrero 18, 2013 from http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planificacion/
- García, R. (2012). *Scribed*. From <http://es.scribd.com/doc/86534746/Concepto-Mejora-Continua>
- Gonzales, J. (2004). *Gestiopolis*. From <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm>
- Gonzalez, J. A. (2004, 07). *Gestiopolis*. From <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm>
- González, J. A. (2010). *EL prisma*. From http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/mejoramientocontinuo/default3.asp
- Gonzalo, C. (2011). Reingeniería del Procedimiento que actualmente se utiliza en las Adquisiciones de Ínfima Cuantía para lograr un Mejoramiento en los Procesos de la Unidad de Compras Públicas de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la ci. Ambato.
- Grayson, L. P. (2008). *Sribed*. From <http://es.scribd.com/doc/9916585/Formulacion-de-Un-BSC-en-Educacion>
- Guerra, G. C. (2012, 11 29). From <http://www.desdemitrinchera.com/2012/11/29/procesos-de-cambio-para-asegurar-la-calidad-en-la-educacion-superior-del-ecuador/>
- Harrington, J. (1993).
- Hatre, A. F. (2012, 08 13). *Evolunet Systems*. From http://evolunet.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=119:perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral&catid=31:software&Itemid=46
- Hernandez, E. (2010, 04 21). *Planeacion Estrategica*. From <http://ielizabethhdez-planeacionestrategica.blogspot.com/>

- Huaraya, R. P. (2011). From <https://docs.google.com/document/d/1m0Pr5H2xqzBYpab8W21ba-BX6HePLGpvEBgGQZr0e4I/preview?pli=1>
- Jarrín, F. (2009). DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL PROYECTO DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE (CADERS). Quito.
- Juran, J. M. (2012). *Digital*. From <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31040/1/salgadomaldonado.pdf>
- Kabboul, F. (2004). *Google Books*. From <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm>
- Keisen. (2009). *Guia de Diseño y de mejora continua*. From <http://www.keisen.com/portal/wp-content/uploads/2009/12/Manual-de-Control-y-mejora-continua-de-los-procesos.pdf>
- Lenis, J. (2013). *Prezi*. From <http://prezi.com/hnjcuog5vs1q/balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral/>
- Macinas, M. (2012). *Conociendo Balanced Scorecard*. From http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/z5.htm
- Maldonado, A. (2011). From <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/pasos.html>
- Maldonado, J. A. (2011). *Eumed*. From <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/pasos.html>
- Mera, P. (2011). *Repositorio Digital Universidad Tecnica de Ambato*. From <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2043/TA0234.pdf?sequence=1>
- Mercado, J. A. (2013). *Prisma*. From http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/mejoramamientocontinuo/default2.asp
- Molina. (2006). Retrieved Febrero 18, 2013 from <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>

- Montessori, A. (2013). *Educar.org*. From <http://www.educar.org/articulos/metodomontessori.asp>
- Montessori, M. (2013, 08 04). *WIKIPEDIA*. From http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_Montessori
- Morales, F. (2006). *Planificación Concepto e importancia*. From <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Morejón, A. (2012). *Cuadro de Mando Integral en una Sociedad del Estado*. From Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/479/index.htm>
- Navarra. (2010). *Multiblog*. From <http://multiblog.educacion.navarra.es/rmonterd/files/2010/10/UD-3-apuntes.pdf>
- Orbe, A. (2012). *Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*. Quito.
- PEI. (2012). Retrieved Febrero 18, 2013 from <http://pei.efemerides.ec/pei/t1/u5/5.5.htm>
- Pelayo, C. M. (2011). *Monografias.com*. Retrieved 05 16, 2012 from <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- Perez, L. (2013, 11 2013). *Prezi*. From <http://prezi.com/ufhqxwizlnxk/el-proposito-y-la-utilidad-de-un-modelo-correlacional/>
- Perugachi, M. L. (2004). *Abya Yala*. From <http://books.google.com.ec/books?id=9sj4Ds7WcUEC&pg=PA21&lpg=PA21&dq=Seg%C3%BAn+los+grupos+gerenciales+de+las+empresas+japonesas,+el+secreto+de+las+compa%C3%B1as+de+mayor+%C3%A9xito+en+el+mundo+radica+en+poseer+est%C3%A1ndares+de+calidad+altos+tanto>
- Santos, M. (2010, 06 30). *Negocio Excelente*. Retrieved 01 16, 2014 from <http://www.negocioexcelente.com/2010/03/formas-de-motivacion-laboral.html>
- Sixtos, A., Galvez, A., Gonzales, C., & Mejia, E. (2013, 06). Educación e investigación científica: métodos y estrategias. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.
- Sullivan, L. (2004). *Teoras de Calidad*.

- Taguchi, G. (2010). *Total Quality*. From <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31040/1/salgadomaldonado.pdf>
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2006, 12). *promonegocios*. From <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Thompson, J. M. (2011, 03 09). *Administracion en teoria*. Retrieved 05 16, 2012 from <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>
- Tibanta, E. V. (2011). LAS TÉCNICAS GERENCIALES TRADICIONALES Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PLASTICAUCHO DE LA CIUDAD DE AMBATO. Ambato.
- Toapanta, M. I. (2010). “Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público”. Guayaquil.
- Urbbieta, P. (2012, 11). *Enfoques de calidad según Garvin*. From <http://www.slideshare.net/paolocesarurbiettabrast/enfoques-de-la-calidad-total>
- Valda, C. M. (2012, 04 17). *Wordpress*. From <http://jcvalda.wordpress.com/2012/04/17/mejoramiento-continuo/>
- Van Dalen , D., & Meyer, W. (2006, 09 13). *La investigacion descriptiva*. From <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Villegas, G. (1990). *Liderazgo*. Mexico. Retrieved 2012 from <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>
- Web and Macros*. (2006). From <http://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>
- WIKIPEDIA. (2012, 07 21). Retrieved 07 24, 2012 from <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
- Wong, C. (2013, 10 29). *ClubEnsayos*. From <http://clubensayos.com/Negocios/PERSPECTIVA-INTERNA-DEL-NEGOCIO/1198849.html>
- wordpress. (2013, 06 19). From <http://calidadtotalquetal.wordpress.com/2013/06/19/gestion-de-mejoramiento-continuo-que-es/>

Zegarra, R. (2010, Noviembre). *Slideshare*. From <http://www.slideshare.net/falakioto/analisis-de-datos-6349556>

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
 Encuesta dirigida a los Docentes del Centro Educativo
 "Adventista" Ambato, con la finalidad de incentivar la
 mejora continua dentro de la institución

OBJETIVO: Investigar a través de este cuestionario si se tiene o no bases de Balanced Scorecard y el mejoramiento continuo.

INSTRUCCIONES: Por favor, dedique de 5 a 10 minutos a responder esta encuesta. Lea detenidamente la pregunta y marque con una X la respuesta según su criterio. Es importante que responda con sinceridad. Los resultados servirán para mejorar la calidad de la educación en el Centro Educativo "Adventista" Ambato.

1. ¿El monto de la pensión a cancelar está acorde con la calidad de educación a recibir?

Si

No

Tal Vez

2. ¿La institución cuenta con la infraestructura adecuada para el aprendizaje de los alumnos?

Si

No

Tal Vez

3. ¿Se debería evaluar constantemente el rendimiento académico del alumno?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Casi Nunca

Nunca

4. ¿Se debería evaluar constantemente el rendimiento profesional del docente?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

Anexo 1: Encuesta Docente CEAA

5. ¿Se cumple con los objetivos propuestos en la visión de la institución?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO

6. ¿El personal administrativo cumple sus tareas con efectividad?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO

7. ¿La institución cuenta con métodos de evaluación de mejora continua?

Si

No

Tal Vez

8. ¿Cree que existen cambios continuos dentro de la institución?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO

9. ¿Las nuevas tecnologías ayudan a un mejor nivel de educación?

Muy de Acuerdo

De Acuerdo

Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

En Desacuerdo

Muy en Desacuerdo

10. ¿Existe programas de capacitación continua para los docentes?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO



11. ¿Se debería aplicar normas de calidad en la institución?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO

12. ¿Los recursos institucionales se encuentran bien distribuidos?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO

13. ¿La malla curricular ayuda a los propósitos académicos de la institución?

Definitivamente SI

Probablemente SI

Indeciso

Probablemente NO

Definitivamente NO

GRACIAS POR SU ATENCIÓN.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
 Encuesta dirigida a los Padres de Familia del Centro Educativo "Adventista" Ambato, con la finalidad de incentivar la mejora continua dentro de la institución

OBJETIVO: Investigar a través de este cuestionario si se tiene o no bases de Balanced Scorecard y el mejoramiento continuo.

INSTRUCCIONES: Por favor, dedique de 5 a 10 minutos a responder esta encuesta. Lea detenidamente la pregunta y marque con una X la respuesta según su criterio. Es importante que responda con sinceridad. Los resultados servirán para mejorar la calidad de la educación en el Centro Educativo "Adventista" Ambato.

1. ¿El monto de la pensión a cancelar está acorde con la calidad de educación a recibir?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal Vez	<input type="checkbox"/>

2. ¿La institución cuenta con la infraestructura adecuada para el aprendizaje de los alumnos?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal Vez	<input type="checkbox"/>

3. ¿Los docentes de la institución tienen el conocimiento y la capacitación para impartir una educación de calidad?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4. ¿Se debería evaluar constantemente el rendimiento académico del alumno?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

Anexo 2: Encuesta Padres de Familia CEEA

5. ¿Se debería evaluar constantemente el rendimiento profesional del docente?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6. ¿Se cumple con los objetivos propuestos en la visión de la institución?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

7. ¿El personal administrativo cumple sus tareas con efectividad?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿El personal docente cumple sus tareas con efectividad?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9. ¿La institución cuenta con métodos de evaluación de mejora continua?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Tal Vez	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cree que existen cambios continuos dentro de la institución?

Definitivamente SI	<input type="checkbox"/>
Probablemente SI	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente NO	<input type="checkbox"/>
Definitivamente NO	<input type="checkbox"/>

11. ¿Las nuevas tecnologías ayudan a un mejor nivel de educación?

Muy de Acuerdo	<input type="checkbox"/>
De Acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en Desacuerdo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Se debería aplicar normas de calidad en la institución?

Definitivamente SI	<input type="checkbox"/>
Probablemente SI	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente NO	<input type="checkbox"/>
Definitivamente NO	<input type="checkbox"/>

13. ¿Los recursos institucionales se encuentran bien distribuidos?

Definitivamente SI	<input type="checkbox"/>
Probablemente SI	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente NO	<input type="checkbox"/>
Definitivamente NO	<input type="checkbox"/>

14. ¿La malla curricular ayuda a los propósitos académicos de la institución?

Definitivamente SI	<input type="checkbox"/>
Probablemente SI	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente NO	<input type="checkbox"/>
Definitivamente NO	<input type="checkbox"/>



GRACIAS POR SU ATENCIÓN.