



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro,
ubicado en Barquisimeto, Venezuela**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión De Proyectos, presentado por:**

Urdaneta Balza, José Eduardo. C.I. 19.916.908

Asesorado por:

Ing. Rudi Luis Cressa Azancot, MsC., MBA.

Ing. Virgilio González, PhD.

Caracas, junio 2022

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro,
ubicado en Barquisimeto, Venezuela**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión De Proyectos, presentado por:**

Urdaneta Balza, José Eduardo. C.I. 19.916.908

Asesorado por:

Ing. Rudi Luis Cressa Azancot, MsC., MBA.

Asesor de Seminario de Trabajo Especial de Grado

Ing. Virgilio González, PhD.

Asesor Académico

Caracas, junio 20202

Señores:

Universidad Monteávila

Comité de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Atención: Coordinación de la Especialización.

Referencia: Aceptación de Asesoría

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado del Ciudadano: Urdaneta Balza, José Eduardo, titular de la Cédula de Identidad N°19.916.908; cuyo título tentativo es: Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro, ubicado en Barquisimeto, Venezuela, el cual cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación

A los 15 días del mes de junio del 2022



Prof. Dr. Virgilio González

Asesor Académico

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: "Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro, ubicado en Barquisimeto, Venezuela", presentado por el ciudadano: **Urdaneta Balza, José Eduardo**, cédula de identidad N° **19.916.908**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

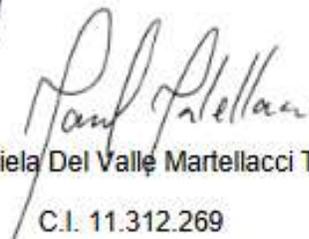
1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **30 de junio de 2022**, de forma virtual según las herramientas tecnológicas destinadas para éste fin por la universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 30 de junio de 2022.



Prof. Marcella S. Princè Machado

C.I. 5.003.329

Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



Asunto: Carta de autorización.

Sres. Universidad Monteávila
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como **DIRECTOR GENERAL** autorizo al estudiante de la Especialización en **PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTO, URDANETA BALZA, JOSÉ EDUARDO**, titular de la **Cédula de Identidad N° 19.916.908**; para realizar un estudio con fines estrictamente académicos, cuyo título tentativo es: **“Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro, ubicado en Barquisimeto, Venezuela”**,

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,

EDUARDO GONZÁLEZ QUINTERO
DIRECTOR GENERAL
Telf. +58 424-532.8735
egonzalezq@gmail.com
direcciongeneral@colegiorioclaro.com.ve



DEDICATORIA

A todos los profesores venezolanos,

Para que nos convenzamos que se puede construir una sociedad mejor y más justa,
a través de nuestro trabajo.

A todos mis alumnos, antiguos, presentes y futuros.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres y hermanos, a mis familiares.

A todos quienes de alguna manera u otra me han acompañado en este proceso, y se han visto afectados de una forma u otra en el mismo: por todos aquellos que no pude atender como debía por ocuparme de este trabajo y de estos estudios. A todos, por apoyarme y acompañarme.

A mis colegas del Colegio Rioclaro, principalmente a los Directores, Coordinadores y Tutores.

A mis compañeros de estudio, en especial aquellos que estuvieron siempre -siempre- cercanos y apoyando.

A mis alumnos, por ser motivación para continuar mis estudios.

A Francisco F. y a Eduardo G., por impulsarme y motivarme a continuar mis estudios.

A todos los demás que no son mencionados de manera explícita, pero están incluidos.

A la Universidad Monteávila, y todos sus trabajadores y profesores, en especial a los profesores Gustavo Bastidas y Virgilio González por todo su apoyo incondicional.

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**Diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro,
ubicado en Barquisimeto, Venezuela**

Autor: Urdaneta Balza, José Eduardo.

Asesores:

Ing. Rudi Luis Cressa Azancot, MsC., MBA.

Ing. Virgilio González, PhD.

Año 2022

RESUMEN

Para lograr una mejora sostenida en la calidad de un servicio, tomar la decisión de hacerlo puede ser el punto de inicio. Posteriormente, identificar metas, objetivos, estrategias, indicadores y otros medios, pueden ayudar a alcanzar dicha mejora. Estudios han demostrado la incidencia positiva del uso de herramientas de gestión en organizaciones educativas. El presente Trabajo Especial de Grado, tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro (Barquisimeto, Venezuela) como herramienta de control y monitoreo para la gestión escolar, buscando un mejoramiento de la calidad del servicio educativo brindado. Está enmarcado bajo la metodología de un Proyecto Factible, aplicando primero una revisión documental de fuentes primarias para obtener un diagnóstico de la organización, mediante el análisis de documentos e informes emitidos por el Consejo Directivo del Colegio, así como de campo a través de juicios de expertos, incluyendo enfoques basados en la investigación y experiencias del autor. Después, se identificaron algunos procesos clave relacionadas a cada una de las perspectivas del CMI, para luego, definir algunas metas y objetivos que se consideran prioritarias dentro de la organización. Finalmente, se procedió a establecer indicadores que permitan un control y seguimiento de ellos, plasmándolos en un CMI. Como conclusión se puede afirmar a través del establecimiento de objetivos y metas claras, y de indicadores asociados a ellos, se puede elaborar una herramienta de control, como el Cuadro de Mando Integral, que permitirá mejorar la gestión escolar, con su consecuente mejora en el servicio educativo brindado.

Línea de Trabajo: Proyecto de Control de Gestión.

Palabras clave: Control de Gestión; Gestión Escolar; Cuadro de Mando Integral.

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	4
Identificación de Necesidades y/o Problemas	4
Planteamiento del Problema	5
Objetivos del Proyecto.....	6
Objetivo General.	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación e Importancia	7
Alcance y delimitación del proyecto	9
Cronograma de ejecución del TEG.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes	11
Bases teóricas.....	13
Gestión escolar:	14
Cuadro de Mando Integral (CMI):	15
Bases legales	16
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	19
Historia de la organización.	19
Objeto social	20
Marco filosófico.....	20
Misión.	20
Valores.	20

Marco legal	21
Organigrama	22
Estructura física	23
Personal.....	23
Mercado	24
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	25
Línea de Trabajo	25
Tipo de investigación.....	25
Diseño de investigación.....	26
Cuadro de variables por objetivos	28
Población y muestra.....	26
Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos	27
Presentación y análisis de los resultados	28
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	34
Procesos clave en el Colegio Rioclaro.....	34
Definición de objetivos y metas.....	36
Elaboración del CMI.....	37
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Organigrama del Colegio Rioclaro	22
Figura N° 2. Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico.	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Cuadro de Operacionalización de Variables	28
Tabla N° 2. Matriz FODA.	29
Tabla N° 3. Objetivos Estratégicos.....	30
Tabla N° 4. Cantidad de alumnos inscritos por año escolar	30
Tabla N° 5. Cuadro de Mando Integral para el Colegio Rioclaro	38
Tabla N° 6. Meta propuesta de los principales indicadores	42

INTRODUCCIÓN

En cualquier ámbito, si se quiere alcanzar una mejora, ayuda mucho en primer lugar determinar en qué se quiere mejorar. En segundo lugar, quizás ayudará mucho definir cuánto se quiere mejorar: plantearse una meta, o un objetivo. Por último, en tercer lugar, ayudará definir los medios concretos que se emplearán, y hacer un plan para alcanzar dicha meta.

En el ámbito de la gestión ocurre una situación similar. Se deben definir una serie de metas y objetivos, y luego precisar las medidas y acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlas. Sin embargo, la medición de dichos avances, del estado inicial, y del estado final, permitirán hacer un mayor control y seguimiento de los proyectos y de las distintas fases de avance de los mismos, en consecución de los fines propuestos, y la determinación del nivel de logro de los mismos.

Siguiendo lo que señala el libro de Buenas Prácticas de Gerencia de Proyectos (2021) del *Project Management Institute* (PMI), las mediciones o medidas se utilizan, por múltiples razones, tales como evaluar el desempeño en comparación con el plan; el seguimiento de la utilización de recursos, trabajo completado, presupuesto gastado, etc.; demostrar capacidad de rendición de cuentas; proporcionar información a los interesados; evaluar si los entregables del proyecto están orientados a entregar los beneficios planificados; enfocar las conversaciones sobre compromisos, amenazas, oportunidades y opciones; y asegurarse de que los entregables del proyecto cumplan con los criterios de aceptación del cliente.

El texto continúa especificando que “El valor de las mediciones no está en la recopilación y difusión de los datos, sino más bien en las conversaciones sobre cómo utilizar los datos para tomar las acciones apropiadas” (PMI, 2021).

Por otra parte, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) en el marco de la iniciativa Reto País, desarrolló un trabajo sobre las Buenas Prácticas de Gestión Educativa 2019, donde señalan diez prácticas como resultado de la investigación. La primera buena práctica de gestión educativa que indican es la de “Formular un Proyecto Educativo Integral y un Plan Estratégico que puedan orientar el quehacer de la institución educativa y

de los actores que conforman la comunidad educativa (...).” (UCAB, 2019).

La formulación de objetivos y los planes respectivos para alcanzarlos es vital para el crecimiento de cualquier organización; para una institución educativa también.

El Colegio Rioclaro siempre se ha caracterizado por su búsqueda constante de la mejora en sus servicios, a través de la calidad del mismo, de la innovación, y de la atención personalizada a cada uno de los involucrados en el proceso. Sin embargo, se considera que contar con algunas herramientas de gestión específicas podrían ayudar a conseguir mejores resultados en el proceso de mejora continua y en la calidad del servicio educativo que se brinda, que a su vez redundará, por la naturaleza propia de esta actividad, en la formación de mejores profesionales, mejores ciudadanos, mejores jóvenes y mejores personas, también extendiéndose estos beneficios a todos los miembros de la comunidad escolar: padres, representantes, profesores, coordinadores, directores, personal administrativo, de mantenimiento y de vigilancia (cfr. UCAB, 2019).

El Colegio Rioclaro busca formar íntegramente hombres a través de un proceso educativo personalizado, para aportar lo mejor de sus posibilidades al desarrollo de la sociedad; auténticos depositarios y transmisores de los valores espirituales cristianos, conscientes de sus deberes religiosos, sociales y profesionales (cfr. Colegio Rioclaro, s.f.). En este sentido, la búsqueda de una mejor calidad como institución en cualquiera de sus ámbitos, redundará en un mejor ambiente de aprendizaje que permitirá alcanzar mejor los fines propuestos (cfr. UCAB, 2019). Para lograrlo, promueve una educación en familia, que apunte los valores y virtudes que se trabajan desde el Colegio. Además, cuenta con un Plan de Formación Humano-Espiritual estructurado con base en los elementos más trascendentales de la persona, como individuo y como miembro de una comunidad (cfr. Colegio Rioclaro, s.f.).

En el presente trabajo, se propone llevar a cabo el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para la gestión escolar, de manera que facilite el control y monitoreo de los objetivos propuestos. Para hacerlo, se requiere en primer lugar identificar y recolectar información de algunos procesos clave del funcionamiento organizacional en las perspectivas que establece la metodología del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Cliente Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje), para luego definir algunos objetivos

y metas a las que se aspira alcanzar a mediano y largo plazo en el Colegio Rioclaro, y finalmente establecer los indicadores de medición de cada uno de esos objetivos, enmarcándolos dentro de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Este trabajo se enmarca dentro de la línea de Control de Gestión que propone la Universidad Monteávila, y se realiza bajo la modalidad de Proyecto Factible. Para el desarrollo de este trabajo se llevó a cabo una investigación de tipo documental, basada en la revisión de fuentes primarias que consisten en documentos e informes provistos por la institución, así como también una investigación de campo, obteniendo juicio de expertos a través de entrevistas a algunos miembros de la organización. Se utiliza una Metodología de investigación cualitativa

En cada uno de los capítulos se desarrollan los siguientes contenidos:

En el Capítulo I se describen los aspectos principales relacionadas al planteamiento del problema, tales como la identificación de las necesidades, los objetivos propuestos, y la justificación del presente estudio.

El Capítulo II corresponde al Marco Teórico, donde se encuentran descritos algunos trabajos que han servido como antecedentes y apoyo para esta investigación. También en este apartado se describen algunos conceptos fundamentales para una mejor comprensión y abordaje del mismo.

En el Capítulo III se describe el marco organizacional del Colegio Rioclaro, siendo ésta la empresa objeto de este estudio. Con ella, se describen su marco filosófico (misión, valores), el marco legal según el cual se rige, se describe la estructura física y el personal que la integra, su organigrama, el mercado que atiende, entre otros.

El Capítulo IV está relacionado con el Marco Metodológico. Allí se describen los aspectos metodológicos para el desarrollo de la investigación. También en este apartado se presentan los resultados de la investigación documental y de campo realizada.

En el Capítulo V se abordan los resultados de los objetivos planteados y se desarrolla la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

Por último, en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

Identificación de Necesidades y/o Problemas

En toda organización o empresa, la existencia de mecanismos concretos que permitan medir la gestión y los grados de alcance de los objetivos y metas planteadas, facilitan el alcance de una mejoría. De lo contrario, será muy difícil trazar, concretar y consolidar planes de mejora, especialmente a mediano y largo plazo. “Se ha dicho que para mejorar, uno debe estar preparado para medir la mejora, y uno debe supervisar lo que uno espera” (Kerzner, 2001)¹.

Establecer objetivos y metas, y establecer planes de medición, revisión y seguimiento continuo de la consecución de logro de ellos, permiten a las organizaciones crecer y mejorar cada vez más (cfr. Kerzner, 2001). Las organizaciones dedicadas a brindar servicios educativos no escapan de esta realidad (cfr. UCAB, 2019).

El Colegio Rioclaro tiene como deseo un afán de mejora continua en la calidad del servicio educativo integral que brinda. Sin embargo, actualmente no cuenta con un sistema de gestión adecuado para monitorear y garantizar la mejora en la operatividad del Colegio. Esta carencia imposibilita conocer objetivamente las fortalezas y debilidades en la gestión, así como tampoco permite establecer un seguimiento sistemático de las medidas que se implementan para la mejora en los distintos ámbitos de la gestión.

Aunque efectivamente la ausencia de una herramienta de esta naturaleza no representa un impedimento para la operatividad ordinaria de la institución en brindar su servicio, y tampoco un obstáculo para que se puedan desarrollar mejoras y perfeccionamiento en los distintos ámbitos de la gestión escolar, las buenas prácticas y experiencias indican que contar con ellas podrían garantizar una consecución de los objetivos trazados de manera más eficaz, eficiente y consistente (cfr. UCAB, 2019), y en el ámbito educativo, una mejor gestión por parte de los directivos y gerentes (o coordinadores) va a representar una mejora significativa en el servicio educativo que brinda, además de un mejor clima organizacional y mejora de cada uno de los individuos de la comunidad educativa (cfr. UCAB, 2019).

¹ Traducción del autor. La cita original es la siguiente: *It has often been said that to improve, one must be prepared to measure the improvement and one must inspect what one expects.* (Kerzner, 2001).

Planteamiento del Problema

Como se ha mencionado, plantearse objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo ayuda a las empresas y organizaciones a crecer y mejorar (cfr. Kerzner, 2001). De lo contrario, difícilmente podrán consolidar sus deseos de expansión y perfeccionamiento. Sin embargo, es conveniente que el planteamiento de dichas metas y objetivos vaya acompañado con herramientas adecuadas para el control y seguimiento de los logros de las mismas (cfr. PMI, 2021). Las empresas con madurez institucional cuentan con planes de mejora continua, objetivos estratégicos definidos, y herramientas de seguimiento, medición y control continuos para la consecución de los logros planteados (cfr. Kerzner, 2001).

En los colegios privados en Venezuela, es poco frecuente el uso de las herramientas gerenciales de este ámbito, y la profundización de ellas en la cultura organizacional de los mismos. Entre los 13 colegios que integran el estudio *Buenas prácticas de gestión educativa 2019*, sólo 6 de ellos poseen un Plan Estratégico, y aunque 11 de los 13 sí poseen un Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), “en muchos de los casos todos los que forman la comunidad educativa no participan en su desarrollo” (UCAB, 2019).

No se puede afirmar el hecho de que los colegios en Venezuela no posean herramientas de gestión para alcanzar los fines que se proponen a nivel organizacional, así como que no posean objetivos en ese ámbito, porque no se posee la información precisa para hacerlo -podría ser objeto de estudio de próximas investigaciones-. Sin embargo, sí se puede afirmar que de manera general que, los profesores que actualmente trabajan en el Colegio Rioclaro no poseen cultura, costumbres y praxis ordinaria de control y seguimiento de gestión con objetivos institucionales dentro de sus labores docentes, ni conocimiento de que las mismas formen parte de las prácticas ordinarias de su trabajo, más allá de medición del desempeño basado en planificaciones curriculares, cumplimiento de recaudos, e innovación en técnicas de clase, así como otros indicadores y objetivos relacionados principalmente al campo docente. Prácticamente en su totalidad los profesores del Colegio Rioclaro han trabajado anteriormente en distintas instituciones educativas tanto de Barquisimeto como en otras ciudades del país, por lo que se pudiera inferir que en muchas otras organizaciones tampoco existe dicha cultura.

En este mismo sentido, en las páginas web de más de 30 colegios privados de la ciudad de Caracas y Barquisimeto consultadas para la fecha de la elaboración del presente trabajo, son menos del 20% los que presentan en su portal objetivos y visión institucional: en general, se basan en los objetivos e ideario educativo, y perfil del educando que buscan, sin destacar tanto los de la institución.

Por su parte, el Colegio Rioclaro no cuenta con herramientas de control y seguimiento de gestión que permitan llevar a cabo un plan de mejora continua y perfeccionamiento en la labor que realizan.

Frente a esta situación, surge la pregunta de si será posible llevar a cabo el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Rioclaro, que sirva como herramienta para la gestión escolar, para el control que sirva para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Colegio Rioclaro, que sirva como herramienta para la gestión escolar.

Objetivos Específicos.

Identificar y recolectar información de algunos procesos clave del funcionamiento organizacional en las perspectivas que establece la metodología del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Cliente Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje.

Definir objetivos y metas a las que se aspira alcanzar a mediano y largo plazo en el Colegio Rioclaro.

Diseñar un Cuadro de Mando Integral que sirva como herramienta de control para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Justificación e Importancia

En toda organización, para poder determinar la medida en que los objetivos propuestos están siendo logrados, y la productividad y efectividad con que se están alcanzando, se deben establecer planes de control, seguimiento, medición y evaluación de los resultados, antes, durante y después de los distintos procesos. No resulta suficiente con simplemente llevar a cabo una tarea: se debe estudiar y analizar si se están alcanzando los fines propuestos, y si se están aprovechando de la mejor manera los recursos empleados (cfr. PMI, 2021). “Las mediciones son importantes: «Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo» (Kaplan y Norton, 2009).

El seguimiento y control de los distintos procesos que son sometidos a ellos, permitirá obtener información objetiva y específica para optimizar y mejorar en distintas áreas, favoreciendo así una toma de decisiones más acertada y efectiva, para alcanzar en mayor grado los fines propuestos, y para aprovechar los recursos de mejor manera. (cfr. PMI, 2021).

En el ámbito de las empresas u organizaciones educativas también es importante que existan herramientas para una mejor gestión (cfr. UCAB, 2019).

A nivel internacional, es cada vez más frecuente las mediciones en el ámbito de logros académicos en las escuelas, en los distritos, las ciudades y países, a través de pruebas estandarizadas, estudios comparados, y otras mediciones. Muchos de estos estudios también incluyen el análisis y la investigación en el campo de la gestión escolar y las políticas educativas que se aplican, analizando y comparando sus resultados, generando a su vez experiencias y buenas prácticas en el ámbito educativo (UCAB, 2019; Hruskovec y Vegas, 2014). Alineados a éstos, en las últimas décadas también ha tenido lugar un crecimiento en estos campos por parte de los Estados, las organizaciones internacionales, y empresas privadas (UCAB, 2019; Hruskovec y Vegas, 2014).

Se debe destacar que Venezuela como país, y por lo tanto, ninguno de sus estados (salvo el estado Miranda en 2010), ha participado en estos estudios desde 1997, y que tampoco existen en Venezuela organismos y mecanismos que de manera sistemática y confiable, evalúen el nivel educativo de las instituciones, así como tampoco de la gestión

escolar, u otros ámbitos de las escuelas. Además, la carencia informativa en cuanto a estadísticas y datos oficiales del Estado venezolano, o por lo menos su difícil acceso, dificultan mucho más establecer comparaciones o áreas de mejora en el ámbito educativo, cuando en otros países existen instituciones u organismos dedicados a este fin, facilitando mucho más el establecimiento de medidas adecuadas para la mejora educativa. (cfr. Hruskovec y Vegas, 2014; Medina A., 2021).

A diferencia de la mayoría de los países de la región, Venezuela no ha aplicado pruebas nacionales para medir el aprendizaje estudiantil en los últimos catorce años. Adicionalmente, la última vez que Venezuela participó en una evaluación de aprendizaje internacional fue en el Primer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (PERCE) realizado en 1997, donde se desempeñó por debajo del promedio de los 11 países latinoamericanos participantes (Hruskovec y Vegas, 2014).

La mejora en distintos aspectos de la gestión escolar acarreará, directa o indirectamente una mejora integral a nivel institucional en la escuela, y por lo tanto, existirá incremento del nivel educativo de sus beneficiarios, y por lo tanto, de todos quienes conforman la sociedad (cfr. UCAB, 2019).

La existencia de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión escolar del Colegio Rioclaro servirá para el monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos que se proponen en la búsqueda de una mejora integral, y permitirá establecer, definir, precisar y optimizar distintos procesos en la labor que se realiza en el Colegio Rioclaro, así como también ayudará a tomar medidas y decisiones adecuadas a nivel gerencial, en los distintos ámbitos de la labor que se realiza, para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. “El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos” (Kaplan y Norton, 2009).

La implementación de esta herramienta para la gestión ofrecerá múltiples posibilidades de mejora personal, profesional y académica en los distintos involucrados en la comunidad escolar, así como el valor agregador que aportará a la organización. Esta herramienta podrá representar el instrumento para la concreción de objetivos y metas organizacionales para la mejoría del servicio educativo que brinda el Colegio Rioclaro a toda su comunidad: a sus

alumnos y familias (tal como lo refiere su misión), así como también del desarrollo personal, de los beneficios y el clima organizacional de los distintos profesores y trabajadores que hacen vida allí, así como también, como consecuencia, a toda la sociedad barquisimetana y venezolana (cfr. UCAB, 2019).

Vale la pena mencionar que, en la investigación realizada, no se comprobó la existencia en Venezuela de un proyecto de investigación o trabajo académico en el que se realice internamente en un colegio o en alguna institución educativa un proyecto similar que establezca un Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión escolar, así como tampoco con metodologías asociadas a la gerencia de proyectos, por lo que se considera que puede ser un aporte significativo al campo de estudio. En este sentido, por ser una metodología innovadora dentro de la sociedad barquisimetana y venezolana, pudiera ser un punto de referencia para el establecimiento de herramientas de gestión de proyectos en otras instituciones educativas.

Alcance y delimitación del proyecto

El alcance de este proyecto se circunscribe al diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Rioclaro, ubicado en el estado Lara.

El alcance de este Plan de Proyecto abarca el diseño del Cuadro de Mando Integral. El monitoreo y control a través del mismo no será abarcado en este Trabajo Especial de Grado.

La información utilizada para el diseño del CMI fue recopilada a través del análisis documental y de campo, facilitando este proceso el hecho de que el redactor del presente trabajo ejerce funciones como Director de Orientación en el Colegio Rioclaro, y tuvo disponibilidad y acceso a la información requerida.

Cronograma de Ejecución del TEG

Producto entregable	2021							2022					
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Capítulo I: El problema.													
Capítulo II: Marco Teórico.													
Capítulo III: Marco organizacional													
Capítulo IV: Marco metodológico													
Capítulo V: Desarrollo de la propuesta													
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones													
Revisión y corrección de los avances realizados hasta la fecha													

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Como ya se ha señalado, no se consiguió información de un trabajo o proyecto de investigación realizado en Venezuela de la naturaleza específica del que se presenta. Sin embargo, sí existen algunos trabajos de naturaleza similar a nivel internacional que han servido como apoyo para el presente trabajo, así como otros realizados en Venezuela que son de referencia importante para la realización del mismo.

En primer lugar, se puede mencionar el trabajo llevado a cabo por Zapico Gaztelumendi, Violeta en 2014, presentado para obtener el título de maestría en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos; de la Universidad Internacional de la Rioja, llamado “Proyecto de Cuadro de Mando Integral para el Colegio Concertado Divina Pastora de Villafranca del Bierzo”. En este trabajo, el autor busca como objetivo “desarrollar un modelo de gestión basado en la calidad mediante el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral, analizando y aprovechando las oportunidades de crecimiento como institución educativa, teniendo en cuenta el entorno en que se encuentra”. Para hacerlo, Zapico Gaztelumendi realizó en primer lugar un proceso de observación y análisis del funcionamiento del Colegio Concertado Divina Pastora, detectando la necesidad de implementar una herramienta de gestión adecuada. Y como él mismo señala, “aunque existían varias herramientas, teniendo en cuenta las características del centro, se ha considerado más adecuada la introducción de un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión de calidad”. Luego de haber realizado el diagnóstico y la descripción de distintos aspectos de la institución, y haber diseñado un Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores para cada una de las perspectivas, el autor plantea tres escenarios financieros distintos (pesimista, normal y optimista) que avalan desde la perspectiva financiera las distintas herramientas de gestión que propone para el continuo crecimiento del centro educativo.

Por otra parte, se puede mencionar el trabajo de investigación llevado a cabo por Espitia Jaime, Milena Lucía en 2011, titulado “Definición de la estrategia organizacional y del cuadro de mando integral de una institución educativa de la ciudad de Cartagena”,

realizada desde la Universidad de los Andes (Colombia). El objetivo que plantea es que el Gimnasio Cartagena de Indias utilice la información resultante del trabajo “para comprender mejor su perfil competitivo en el sector y de esta manera poder alinear a todos los miembros de la organización bajo una misma estrategia y focalizar sus recursos y esfuerzos en el cumplimiento esta”. Luego de haber desarrollado un análisis del entorno y una determinación de factores claves, utilizando herramientas como el análisis PESTAL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el diseño de un Cuadro Estratégico partiendo de determinar los Factores Críticos de Éxitos con los resultados de una encuesta de satisfacción recientemente aplicada, el autor procede a definir la oferta de valor haciendo un ejercicio de análisis y reformulación de la misión, visión y valores corporativos. Posteriormente, procede a definir la posición estratégica, y elaborar un mapa estratégico del Gimnasio en cuestión, para finalmente elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral. Entre sus conclusiones, se pueden destacar las siguientes:

Se determinaron los proveedores y clientes de la organización y la magnitud de su poder de negociación; Se establecieron los factores críticos de éxito de la institución y se compararon con los de la competencia: Se definió la posición Estratégica del colegio la cual se resume en enfocarse en un nicho del mercado al cual le brinda características diferenciales: Se reformularon la misión, visión y los valores corporativos; Contando con la colaboración de un Grupo Focal y utilizando la herramienta del Mapa Estratégico se organizaron 22 objetivos que ayudarán a la organización a alcanzar el éxito en el cumplimiento de su misión; El Cuadro de Mando Integral sirvió para establecer 42 indicadores y sus respectivos responsables, procesos asociados y metas. Estos ayudarán a medir como se encuentra la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos; El Gimnasio Cartagena de Indias entendió cuál debe ser su estrategia y ahora tiene el reto de enfocar todos sus esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos, comenzando el proceso de implementación con los más relacionados con su misión educativa.

Por último, aunque de naturaleza distinta, también se puede mencionar el trabajo “Buenas prácticas de gestión educativa 2019”, desarrollado por la Universidad Católica Andrés Bello en el marco de la iniciativa Reto País, en Caracas, Venezuela. El objetivo con que se llevó a cabo este estudio fue el de “describir las prácticas relacionadas con la gestión (académica, administrativa y de gestión) de instituciones de educación primaria y secundaria” de los egresados con mejores resultados en la prueba de ingreso a dicha universidad en los años anteriores a la realización del estudio. “Considerando los buenos

resultados de los egresados de estas instituciones (...) se estima que sus prácticas pueden servir de referencia a otras instituciones educativas”. Luego de desarrollar algunos aspectos teóricos sobre la gestión escolar para enmarcar el estudio, y de explicar la metodología aplicada, el documento enumera y desarrolla diez buenas prácticas extraídas de las experiencias de las instituciones educativas seleccionadas. Como resultado de la investigación, se enumeran diez buenas prácticas de gestión escolar:

1. Formular un Proyecto Educativo Integral y un Plan Estratégico.
2. Concebir y hacer explícito un modelo pedagógico.
3. Consolidar herramientas de Planificación de los Cursos.
4. Ubicar en el nivel más estratégico los procesos de captación de docentes.
5. Analizar el rendimiento escolar y los niveles de competencia.
6. Los cursos deben tener un tamaño adecuado.
7. Abrir la institución a la participación activa.
8. Uso de la tecnología como herramienta potenciadora de los procesos de aprendizaje.
9. Tomar decisiones equilibradas en cuanto al precio.
10. Retener y desarrollar al equipo.

En las conclusiones del trabajo de investigación que llevaron a cabo, ratifican lo que la literatura señala sobre la relación que existe entre las buenas prácticas de gestión directiva de las escuelas y los resultados académicos de sus alumnos. También señalan lo provechoso que será dicha investigación como herramienta de consulta y divulgación sobre una guía de buenas prácticas de gestión escolar.

Bases teóricas

Se considera necesario en este apartado precisar y definir algunos conceptos que tendrán mucha relación con el desarrollo de este proyecto factible. Se proponen a continuación:

Gestión escolar:

Según UCAB, 2019, es importante distinguir entre las nociones de gestión educativa y la de gestión escolar. Citando y contrastando a varios autores (De la O Casillas, 2013, Rodríguez, 2015, UNESCO, 2011), los autores refieren en dicho documento que la gestión educativa “se relaciona con las decisiones de políticas educativas del sistema de gobierno y administración de educación a nivel amplio”, mientras que la gestión escolar está vinculada a las acciones emprendidas por los directivos de un plantel educativo. Así, la gestión educativa se refiere a las políticas del Estado, de la nación, del gobierno, mientras que la gestión escolar se refiere a las acciones que lleva a cabo determinada escuela o colegio para la dirección de la misma.

“La gestión [escolar] implica planificar la conducción de la institución, ejecutar lo planificado, y llevar a cabo un proceso de control y evaluación que permita cumplir con las metas educativas”. En esta línea, siguiendo a Rodríguez, 2015 y a UNESCO, 2011, UCAB, 2019 señala que las fases de análisis de la gestión escolar se pueden clasificar en cuatro dimensiones:

1. Dimensión pedagógico-curricular.
2. Dimensión organizacional.
3. Dimensión comunitaria.
4. Dimensión administrativo-financiera.

Una buena gestión escolar debe contemplar dentro de sus prioridades crecimiento en cada una de las distintas dimensiones, de manera holística e integral. El crecimiento en este sentido le llevará a una mayor calidad educativa y a una mejor eficiencia en la gestión escolar. Tradicionalmente, el concepto de calidad educativa contempla tanto aspectos técnicos en el ámbito didáctico, académico, pedagógico y curricular, como que persiga un sentido de crecimiento y desarrollo integral y armónico de la persona, del ser humano en su totalidad. Igualmente, se trata de que se optimice los recursos, alcanzando mejores logros, a mayor cantidad de personas, con menos recursos (cfr. García Hoz, Víctor, 1982; UCAB, 2019).

Hablar de «calidad de la educación» (...) responde, sin embargo, a una preocupación tan antigua como las reflexiones sobre la educación misma. (...) [La calidad de la educación] se halla vinculada a la necesidad de eficacia de los esfuerzos y medios que se utilizan para alcanzar determinados objetivos. En cualquier caso se pide que la educación sea «buena». (García Hoz, Víctor, 1982).

Cuadro de Mando Integral (CMI):

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica desarrollada en primer momento por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton, buscando diseñar una herramienta balanceada e integral para la gestión de cualquier tipo de organizaciones (cfr. Donayre Prado, 2017). “El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 2009).

El Cuadro de Mando Integral está basado en cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de procesos internos.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

Abarcando estas cuatro perspectivas, y por la naturaleza de su metodología propia, “el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma en un sistema de indicadores en un sistema de gestión” (Kaplan y Norton, 2009).

Esta herramienta permite no sólo hacer medición, seguimiento y control de los objetivos fijados a largo plazo por la empresa, sino que ayuda a clarificar la estrategia y conseguir consenso en ella, comunicarla a todos los miembros e integrantes de la organización, para posteriormente alinear con ellas los objetivos personales y departamentales, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo, identificar y alinear iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y

sistemáticas, y obtener una comunicación multidireccional para analizar, pensar y aprender sobre las estrategias, y establecer procesos de mejora al respecto (cfr. Kaplan y Norton, 2009).

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión, ya que permite sistematizar procesos y obtener *feedback* sobre la estrategia utilizada, este también permite que la organización se centre en la puesta en práctica de las estrategias para obtener resultados a largo plazo, de esa manera el CMI se convierte en los cimientos para la gestión de la organización. Kaplan, R. y Norton, D. (2009).

Bases legales

Constitución Nacional Venezolana. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, viernes 24 de marzo de 2000. “La Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a esta Constitución” (CRBV, Artículo 7). Ésta menciona desde el Preámbulo la importancia del derecho a la Educación. En el Artículo 3 la cataloga como proceso fundamental para alcanzar los “fines esenciales” del Estado, dentro de los cuales se encuentran “la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad (...) la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo”, entre otros. Posteriormente, el Artículo 102 señala que “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental”; y el artículo 103 establece algunas características que debe tener la educación: “integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones”.

Por su parte, la **Ley Orgánica de Educación** es la Ley que tiene por objeto “desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, (...) así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela” (LOE, Artículo 1). Fue publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5929 (Extraordinaria) con fecha de 15 de agosto de 2009. Ésta

señala en su artículo 3 que “la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural y plurilingüe”; en el artículo 6 indica que el Estado garantiza “el derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de calidad”, ideas que también ratifica el artículo 14.

Como se observa, son varios los artículos que señalan la calidad como una de las características que debe tener la educación en Venezuela, coincidiendo con uno de los objetivos ulteriores que pretenden este proyecto: mejorar el sistema de gestión escolar, para que la organización pueda mejorar, y brinde un mejor servicio educativo, una educación de mejor calidad, entendida en el contexto planteado anteriormente. Se quiere destacar que en el orden jurídico venezolano y en los documentos emanados por el Ministerio de Educación de Venezuela no se especifican prácticas, mecanismos ni sistemas para la medición y mejora continua de la calidad en la educación que se imparte.

También se deben considerar en este trabajo los lineamientos de la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras**, publicada en Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 07 de mayo de 2012, que “tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo” (LOTTT, Artículo 1), así como también “Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador” (LOTTT, Artículo 1).

Por otra parte, también se tiene en consideración los aspectos contemplados en la **Resolución N° DM/058** mediante la cual se establece la normativa y procedimiento para el funcionamiento del Consejo Educativo, fechada el 16 de octubre de 2012, que tiene como objeto “regular y desarrollar los principios, valores y procesos que garanticen una gestión escolar articulada, coordinada e integrada del Consejo Educativo en las instituciones educativas”, y que además “regula la planificación, ejecución, seguimiento, control, supervisión y evaluación de los diversos planes, programas, proyectos, actividades y servicios” (Resolución N° DM/058) .

Por último, también se puede hacer mención del **Manual De Acuerdo de Convivencia Escolar Comunitario del Colegio Rioclaro**, que, tal como lo estipula la mencionada Resolución, rige el funcionamiento de la Unidad Educativa, y que se rige por las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica del Trabajo, Reglamento LOE 2009, Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, Ley Aprobatoria de la Convención sobre los Derechos del Niño y Reglamento General, Ley Orgánica del Poder Ciudadano y los Derechos, Resoluciones y Políticas Educativas emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación como el ente rector.

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

La información que se presenta a continuación, fue obtenida principalmente de la página web oficial del Colegio Rioclaro (<https://www.colegiorioclaro.com/>), apoyados por el libro “Buscando Crepúsculos 1975” (2019) de Alfredo Pérez Febres, quien es el director fundador del Colegio Rioclaro.

Historia de la organización.

A inicios de 1975, un grupo de padres preocupados por la formación de sus hijos, decide emprender el proyecto de sacar adelante un colegio, buscando unas características específicas para su educación: una estrecha relación entre las familias y el colegio, una educación integral, holística y personalizada que incluyera una sólida formación humano-espiritual con valores cristianos católicos, además de un excelente nivel académico para formar hombres de bien que pusieran sus talentos al beneficio del desarrollo de la sociedad, entre otras características.

“(…) Un grupo de padres de familia de Barquisimeto, comenzaron a plantearse la necesidad de buscar una institución educativa que respondiera a los principios que ellos procuraban inculcar a sus hijos en sus hogares: una profunda formación en los valores cristianos, el cultivo de las virtudes humanas, una educación personalizada, y por supuesto, alta calidad académica puesta al servicio de la sociedad.” Colegio Rioclaro, (s.f).

Para desarrollar esta idea, contactan a “Asesoramientos y Servicios Educativos AYSE, C.A”, quien durante años han asesorado y puesto en marcha colegios en otros estados del país, con una propuesta educativa semejante a la que buscaban. Tiempo después, bajo la tutela y el apoyo de AYSE, el Colegio Rioclaro inicia su actividad en septiembre de 1975.

Objeto social

La Asociación Civil Unidad Educativa (A.C.U.E.) Colegio Rioclaro tiene como objeto brindar a la sociedad barquisimetana un servicio educativo en las etapas de Educación Básica y de Educación Media General, con una oferta de formación integral y holística, con un alto nivel académico y una formación humano-espiritual, y el cultivo de valores y virtudes para formar hombres de bien al servicio de la sociedad, con sentido de trascendencia.

Marco filosófico

Misión.

La Misión del Colegio Rioclaro se cita a continuación:

“El fin de la educación que promueve AYSE es formar íntegramente hombres y mujeres a través de un proceso educativo personalizado encuadrado en la cultura patria y abierto a la cultura universal, que les prepare para aportar lo mejor de sus posibilidades al desarrollo de la sociedad; que sean auténticos depositarios y transmisores de los valores espirituales cristianos, conscientes de sus deberes religiosos, sociales y profesionales.” Colegio Rioclaro, (s.f).

Valores.

A continuación, se citan los Valores del Colegio Rioclaro:

“El fin de la educación que promovemos es formar integralmente hombres a través de un proceso educativo personalizado encuadrado en la cultura patria, y abierto a la cultura universal, que les prepare para aportar lo mejor de sus posibilidades al desarrollo de la sociedad. Auténticos depositarios y transmisores de los valores espirituales cristianos, conscientes de sus deberes religiosos, sociales y profesionales.

Para lograrlo, promovemos una educación en familia, que puntale los valores y virtudes que se trabajan desde el Colegio. Además, nuestro Plan de Formación Humano-Espiritual está estructurado con base en los elementos más trascendentales de la persona, como individuo y como miembro de una comunidad.” Colegio Rioclaro, (s.f).

El Colegio Rioclaro busca resalta como notas características de la educación que promueve que sea una educación integral, para la vida, en libertad, para vivir en sociedad y en la fe. En estos cinco ámbitos se pueden enmarcar los valores que esta comunidad educativa predica y promueve.

Marco legal

La Asociación Civil Unidad Educativa (A.C.U.E.) Colegio Rioclaro está inscrito en el Ministerio de Educación, y su actividad se rige bajo los lineamientos emanadas por ellos y sus organismos dependientes. Además, por ser una institución de índole educativa para estudiantes menores de edad prácticamente en su totalidad, también cumple con el marco regulatorio relacionado con la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, y sus organismos y normativas relacionadas. A su vez, por ser un colegio privado, aunque sin fines de lucro, también da cumplimiento a todo el marco regulatorio de organizaciones, empresas e instituciones de esta naturaleza, así como de las demás normativas de regulaciones Laborales, de Sanidad, etc.

La Unidad Educativa Colegio Rioclaro es una institución con Dependencia Privada inscrita en el Ministerio del Poder Popular para la Educación bajo el Código DEA S1517D1303, el cual le otorga el PERMISO DE FUNCIONAMIENTO bajo Código DEA PD01101303, que está ubicada en la Avenida Hernán Garmendia, Vía El Cercado, frente a la Urbanización Río Lama, de la Parroquia Santa Rosa de la Ciudad de Barquisimeto en el Municipio Iribarren del estado Lara. (Colegio Rioclaro, 2021).

Organigrama

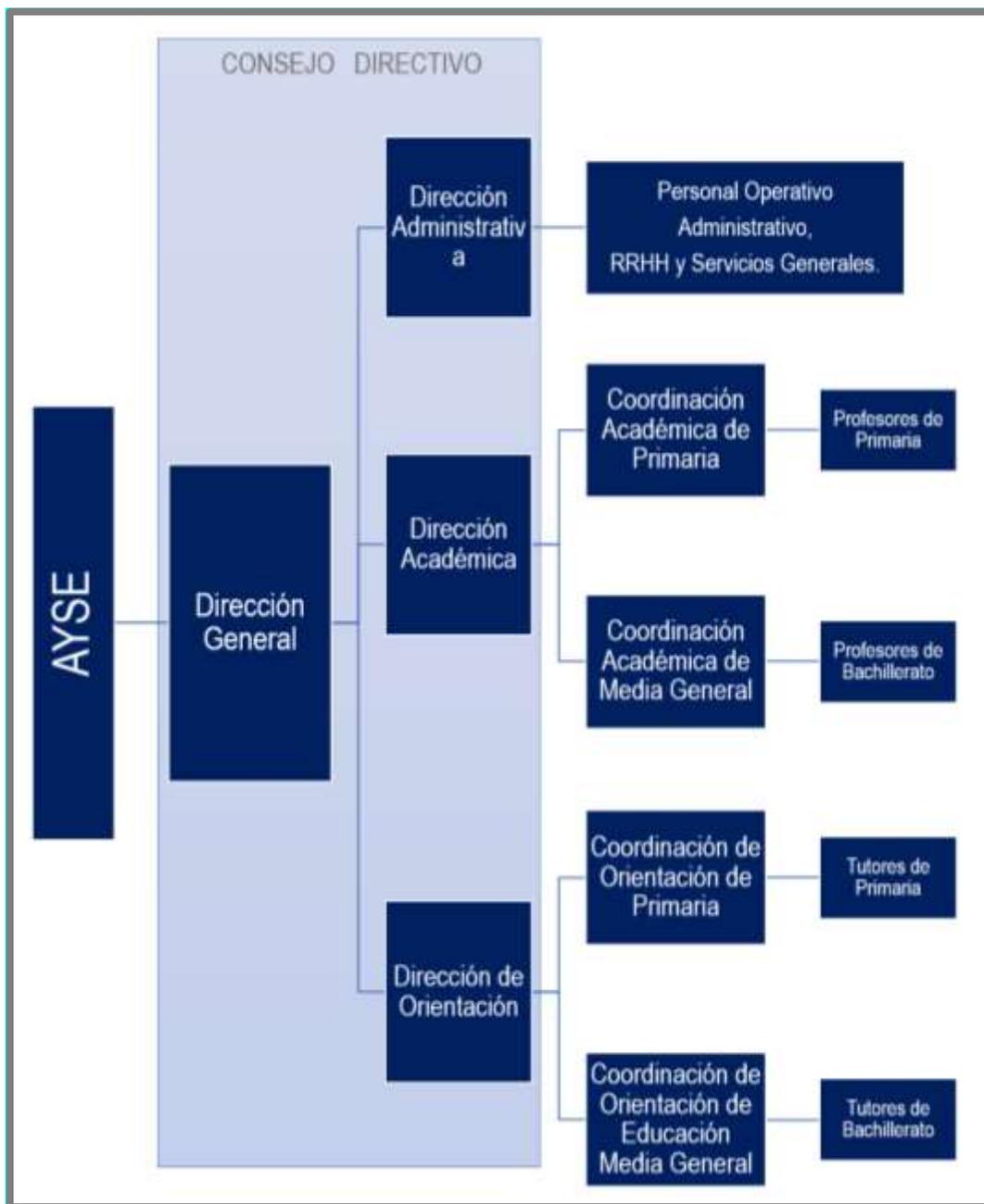


Figura N° 1. “Organigrama del Colegio Rioclaro”. Fuente: Elaborado por el Autor.

Notas:

- (I) En el Organigrama presentado no están incluidos los Clubes Deportivos y Culturales, así como tampoco el Consejo Educativo.
- (II) Las Coordinaciones Académicas también tienen vinculación directa sobre el trabajo de los Tutores.

Estructura física

El Colegio Rioclaro está ubicado en el sector El Ujano, en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara. Cuenta con un terreno de aproximadamente 5 hectáreas, que incluye módulos de aulas, espacios administrativos, laboratorios, comedor, cafetín, servicio médico, oratorio, áreas verdes y canchas deportivas.

Relacionado al ámbito académico, la institución cuenta con catorce aulas de clase, doce oficinas de trabajo de coordinación y tutorías, dos laboratorios de computación y tres laboratorios de ciencias.

Para el área administrativa, existe un espacio de trabajo con tres oficinas, un área de atención de familias, una sala de reuniones, y un área común con seis puestos de trabajo.

Con respecto a las canchas deportivas, la institución tiene una cancha de fútbol, una de béisbol, una de atletismo y una cancha de usos múltiples, destinada principalmente al baloncesto.

Personal

El Colegio Rioclaro cuenta con una población de 519 estudiantes varones (para junio de 2022), distribuidos desde 1er grado de Educación Básica hasta 5to año de Educación Media General.

Además, cuenta con 116 trabajadores, distribuidos en el ámbito académico, de orientación, administrativo, de mantenimiento y directivo. Por la naturaleza del servicio que ofrece la organización, la mayor parte del personal -66 personas- se desempeña en labores directamente relacionadas al servicio educativo que se brinda, que incluyen tanto labores docentes, como de atención personalizada a los alumnos y sus familias/representantes como parte de la propuesta de valor que ofrece como servicio educativo. Dentro del personal mencionado, 4 son gerentes (coordinadores) en el ámbito académicos, distribuidos según las etapas de la educación formal venezolana (Primera Etapa, Segunda Etapa, y Educación Media General).

El área administrativa cuenta con 12 integrantes, quienes se desempeñan en cobranzas, contraloría, coordinación de comunicaciones, atención a las familias -el cliente-, capellanía, recursos humanos, servicio médico, y asistentes administrativos. Por último, 14 personas integran el área de mantenimiento y servicios, y 5 personas el Consejo Directivo.

Mercado

Como se ha mencionado, el Colegio Rioclaro es una institución de educación privada ubicado en la zona este de la ciudad de Barquisimeto, que brinda educación formal para niños varones en las etapas de Educación Básica y de Educación Media General. Por lo tanto, el mercado que abarca el Colegio Rioclaro son las familias con niños varones entre los 6 y los 17 años que viven en la ciudad de Barquisimeto o en sus alrededores.

Dentro del mercado de colegios barquisimetanos, el Colegio Rioclaro posee unas características que lo distinguen de otras ofertas educativas: es el único colegio privado que tiene como parte de su ideario educativo la educación diferenciada para varones; brinda educación en la fe de la Iglesia Católica bajo un concepto educativo laical, lo que también es único dentro de la oferta escolar barquisimetana para alumnos de sexo masculino. Además, posee un Club Deportivo con cinco deportes y posee un amplio espacio físico.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

El presente trabajo está enmarcado dentro de la línea de trabajo de proyectos de control de gestión, que, siguiendo lo establecido por la Universidad Monteávila, incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos.

Tipo de investigación

El proyecto que se propone se está realizado bajo la modalidad de un Proyecto Factible, que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (UPEL, 2016).

El texto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) también refiere que este tipo de proyectos debe apoyarse en una investigación de tipo documental o de campo, o un diseño que incluya ambas modalidades. Para el presente trabajo se llevará a cabo una investigación tanto de tipo documental como de campo. Siguiendo lo señalado por Arias, F. (2012), en el presente trabajo la investigación documental estará basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos, aunque en este caso, se utilizarán fuentes documentales primarias, ya que corresponden a documentos e informes emitidos por la Dirección General del Colegio Rioclaro. La investigación de campo se realizará a través de entrevistas con miembros de la organización.

Diseño de investigación

Teniendo en consideración que para llevar a cabo el diseño de un Cuadro de Mando Integral debe contarse con insumos necesarios sobre la organización, en este caso del Colegio Rioclaro, y considerando que el presente trabajo se enmarca dentro de la modalidad de Proyecto Factible, se procederá a seguir la metodología de dichos proyectos, que incluye los procesos de diagnóstico, de planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, de procedimiento metodológico, de actividades y recursos necesarios para su ejecución; y finalmente de análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto, que en esta oportunidad consiste en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Rioclaro.

En este sentido, se realizará principalmente una investigación de tipo cualitativo, buscando establecer un diagnóstico de la realidad actual de la institución a través de fuentes documentales primarias, así como también de entrevistas a miembros de la organización (juicio de expertos) para identificar y recolectar información de algunos procesos clave del funcionamiento organizacional en las perspectivas que establece la metodología del CMI. Luego, apoyado en las bases teóricas que propone el Cuadro de Mando Integral, así como otros autores consultados, se procederá a evaluar la factibilidad del Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Colegio Rioclaro, habiendo definido antes algunos objetivos y metas a las que se aspira alcanzar a mediano y largo plazo en la institución, para finalmente proceder a la elaboración del mismo, estableciendo indicadores asociados a dichos objetivos en cada una de las perspectivas que incluye la teoría del CMI.

Población y muestra

En una investigación documental y de campo, las fuentes de obtención de documentación pueden ser prácticamente infinitas. Por esta razón, para una adecuada revisión documental y de campo, se hace necesaria en primer lugar la delimitación del tipo de información que se desea obtener, para luego definir cuáles documentos deberán ser consultados para esta finalidad.

En este sentido, y en consonancia con lo que se viene comentando, se debe aplicar un muestreo selectivo, que consiste en elegir algunos documentos específicos por su importancia, por el valor que puede proveer para su investigación, tales como pueden ser informes o documentos especiales emitidos por la Dirección General del Colegio, o por algún otro miembro de la institución. También, en caso de existir, podrían ser de utilidad informes de gestión, informes de resultados de encuestas, entre otros. En este sentido, el hecho de que el redactor del presente trabajo de grado forma parte del Consejo Directivo, y trabaja en la institución como Director de Orientación, puede dar garantía de que los documentos seleccionados servirán para hacer un diagnóstico correcto de la realidad del Colegio Rioclaro. De la misma manera, para la selección de los expertos a ser entrevistados, se utilizó un muestreo selectivo, seleccionando al Director General de la Institución, así como a un miembro de la coordinación académica y un profesor de cada etapa de educación formal que brinda la institución, obteniendo así un total de cinco entrevistados.

Técnicas y herramientas de recolección y procesamiento de los datos.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, las técnicas e instrumentos de recolección de información en este proyecto responden principalmente a la revisión documental de distintas fuentes primarias, provistas por la Directiva de la institución, así como también, obtenidas directamente utilizando la herramienta de Juicio de expertos, a través de entrevistas personales, para obtener un diagnóstico general de la realidad actual del Colegio Rioclaro, y las principales áreas de mejora que se pudieran abordar a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Todo esto, complementado con la experiencia del redactor de este trabajo, como parte del cuerpo directivo del Colegio, y como producto de sus estudios realizados. Se tomarán principalmente una Matriz FODA realizada en 2020, los Objetivos Estratégicos de la institución, también definidos en 2020, y el Juicio de cinco Expertos, que forman parte del personal del Colegio. Igualmente, un reporte de parte de Control de Estudios con la cantidad de alumnos de la institución en los últimos tres años.

Cuadro de variables por objetivos

A continuación, se presenta un cuadro de variables por cada uno de los objetivos específicos planteados, indicando sus variables, indicadores, y las técnicas y herramientas de recolección de datos.

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas y herramientas de recolección de datos
1. Identificar y recolectar información de algunos procesos clave del funcionamiento organizacional en las perspectivas que establece la metodología del Cuadro de Mando Integral: Financiera, Cliente Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje.	Procesos clave en cada una de las perspectivas del CMI.	Lista de algunos procesos identificados en cada una de las perspectivas.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis documental• Juicio de expertos
2. Definir objetivos y metas a las que se aspira alcanzar a mediano y largo plazo en el Colegio Rioclaro.	Objetivos y metas.	Lista de objetivos y metas.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis documental• Juicio de expertos
3. Diseñar un Cuadro de Mando Integral que sirva como herramienta de control para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Cuadro de Mando Integral	<ul style="list-style-type: none">• Indicadores, organizados dentro del CMI.• Determinar y definir los principales indicadores• Metas de los principales indicadores.• Establecimiento de relevancia de las perspectivas.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis documental• Juicio de expertos

Tabla N° 1. “Cuadro de Operacionalización de Variables”. Fuente: Elaborado por el Autor.

Presentación y análisis de los resultados

La primera fuente que puede mencionarse es el ejercicio de la elaboración de una Matriz FODA como herramienta de diagnóstico institucional elaborada entre el mes de julio y septiembre de 2020. En su elaboración participaron los cuatro miembros del Consejo Directivo, el Coordinador Académico de Segunda Etapa de Primaria, y el

Coordinador Académico de Educación Media General, siendo orientados por un consultor externo. La Matriz FODA resultante de este ejercicio se presenta a continuación:

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Clara estructura de valores corporativos 2. Clima organizacional 3. Espacio físico (diferenciador) 4. Vinculación AYSE (diferenciador) 5. Alto compromiso de un grupo de familias 6. Sistema de atención a la familia y tutoría (gran diferenciador) 7. Paquete económico y de beneficios competitivo 8. Mejor posicionamiento relativo para docencia virtual 9. Mejor posicionamiento relativo en deporte 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidad de procesos de supervisión y control del equipo docente 2. Ausencia de estrategia de relevo gerencial 3. Vulnerabilidad económica/pobres resultados 4. Posicionamiento insuficiente como colegio bilingüe 5. Subóptimo equipamiento audiovisual/tecnológico 6. Escasa cultura y ausencia de procesos para la medición sistemática del desempeño operativo 7. Solo hay evidencia anecdótica sobre el nivel de competitividad de los estudiantes/egresados
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar posicionamiento como líder en docencia virtual 2. Lograr posicionamiento ganador como colegio bilingüe 3. Optimizar el mercadeo en deporte y actividad física 4. Apalancar más el sistema de atención a la familia y tutoría (gran diferenciador) 5. Apalancarse mejor en las familias de alta vinculación 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno regulatorio y político 2. Entorno socioeconómico 3. Reducción de tamaño del mercado (empobrecimiento y migración) 4. Colapso de servicio públicos (electricidad y acceso a internet)

Tabla N° 2. “Matriz FODA”. Fuente: Dirección General del Colegio Rioclaro.

A partir del ejercicio presentado, así como de otros insumos, se inició la elaboración de un Plan Estratégico de la organización para un periodo de tres años desde la fecha de realización del ejercicio. Por distintas circunstancias, este proceso no pudo llegar a término. Sin embargo, sí se lograron definir los objetivos estratégicos del Colegio Rioclaro para los tres años escolares sucesivos (2020-21/2023-24). Aunque no se logró culminar con el diseño de las iniciativas, planes de trabajo y de seguimiento de la Planificación Estratégica, sí se ha llevado a cabo la difusión y objetivos estratégicos en distintos niveles de la Comunidad Educativa.

Los Objetivos Estratégicos definitivos para los años escolares 2020-21/2023-24 fueron los siguientes:

1. Alcanzar la consolidación del sistema de educación integral y atención personalizada a los padres, profesores y alumnos como el más alto diferenciador en nuestra propuesta de valor.
2. Asegurar un posicionamiento como la mejor alternativa académica en Barquisimeto.
3. Lograr posicionarse como una opción clara de educación bilingüe.
4. Ser reconocidos como la opción líder en entornos virtuales de aprendizaje.
5. Desarrollar una oferta deportiva/formativa de calidad con presencia destacada en el estado.
6. Implantar un sistema y cultura de medición exhaustiva del desempeño en todos los niveles, vinculado orgánicamente a una estrategia de compensación que asegure los mejores beneficios socioeconómicos al talento humano.
7. Impulsar máximo apalancamiento en el compromiso de las familias con alta vinculación y aumentar el compromiso de las de vinculación media.
8. Alcanzar en el tercer año un número total de estudiantes inscritos igual a 600.
9. Facturar en el tercer año una cantidad específica² de dólares americanos regulando la morosidad a niveles óptimos (entre 0 a un 2%).

Tabla N° 3. “Objetivos Estratégicos”. Fuente: Dirección General del Colegio Rioclaro.

Con respecto a la información proporcionada por Control de Estudios, se presenta a continuación la cantidad de alumnos inscritos en los tres últimos periodos escolares, realizando un corte específico en una fecha determinada.

Período Académico (Año escolar)	Cantidad total de alumnos inscritos	Fecha de corte del informe
2019-2020	504	08/06/2020
2020-2021	501	02/02/2021
2021-2022	508	25/05/2022

Tabla N° 4. “Cantidad de alumnos inscritos por año escolar”. Fuente: Oficina de Control de Estudios.

Por último en este apartado, también se utilizó la herramienta de Juicio de Expertos, estableciendo entrevistas a algunos profesores y miembros del personal de coordinación y directivo. En concreto, se entrevistó a un profesor de Educación

² Por petición de la organización, no se especifica el monto.

Primaria, un profesor de Educación Media General, a un Coordinador Académico de Educación Primaria, a un miembro de la Coordinación Académica de Educación Media General, y al Director General del colegio.

Como resumen general, en casi todos los casos, los entrevistados destacaron la profundidad del ideario del modelo educativo de la institución como una fortaleza importante, destacando los valores, la educación personalizada, el sentido de trascendencia y sentido de grandeza. Junto a esta idea, se acompañó en varios casos como fortaleza la internalización y vivencia de dicho ideario por una buena parte de los trabajadores, y principalmente de Coordinadores y Directores, y el afán por conocerlo mejor y difundirlo, aunque también señalaron que se puede seguir mejorando en su conocimiento del mismo.

Además, mencionaron varias veces que existe compromiso y buena disposición para el trabajo por parte de los profesores y trabajadores, así como también la conciencia de trabajo en equipo y el apoyo entre pares. Sin embargo, en varias entrevistas hicieron énfasis que puede promoverse un poco más la convivencia entre distintos departamentos. También señalaron la conveniencia de mejorar en los canales de comunicación internos de la institución, así como de consultar y escuchar un poco más al personal.

Como fortaleza también destacaron las instalaciones físicas y áreas verdes de la institución, los recursos tecnológicos con los que se cuenta para la labor didáctica, y el paquete socioeconómico de los trabajadores, que casi todos mencionaron que se encontraba entre los mejores de la ciudad (o el mejor). En este sentido, también varios de los expertos opinaron que se podía ampliar la cantidad de salones y espacios para la labor educativa, seguir adquiriendo más herramientas tecnológicas, y mejorar aún más el paquete socioeconómico.

Varios de los expertos manifestaron que, desde su perspectiva, en el ámbito financiero se observan buenos resultados, aunque no eximidos de algunos periodos de estrecheces, que se saben gestionar sin detrimento de la labor que se ofrece ni de los trabajadores. Señalan que consideran que podrían promoverse fuentes de ingreso

alternativos a la mensualidad ordinaria. También perciben que existen una mayor cantidad de solicitud de admisiones para alumnos de nuevo ingreso en comparación con años anteriores, aunque desearían un mayor crecimiento; sin embargo, no hubo coincidencias en las medidas que sugerían para lograrlo. Sin embargo, sí coinciden en que se puede mejorar en la promoción y mercadeo de las actividades que se realizan en el Colegio, así como de algunos elementos diferenciadores de la propuesta educativa.

También algunos expertos manifestaron que un área de mejora importante es la sistematización de los procesos operativos de evaluación del desempeño del personal, de medición de la satisfacción del servicio, así como la elaboración de los perfiles de cargos, de los sistemas de ascenso y de las compensaciones adicionales. Algunos destacaron la importancia de la planificación a mediano y largo plazo, tanto en cronograma, como en objetivos que se desean alcanzar.

En general, se percibe que hay buena satisfacción por parte de las familias y de los alumnos en base al servicio educativo brindado, comprobado con comentarios realizados por otras familias, y por el aumento de las solicitudes de admisión provenientes de otros colegios, que señalan como causa de su cambio la satisfacción de otras familias.

También, otros recalcaron que existe una motivación constante de crecimiento y aprendizaje tanto en el ideario del colegio, como en distintas áreas. Sin embargo, se presentó como constante que se podría mejorar la sistematización de la formación que se ofrece, así como la cantidad y la formalidad de dichos programas, atendiendo también a las necesidades que presentan los alumnos actualmente. Existe buena experiencia en la delegación de responsabilidades y encargos a los profesores en diversas oportunidades, y se pudiera seguir fomentando.

Por último en este sentido, se evidenció que existe muy poco conocimiento de los Objetivos Estratégicos definidos en el año 2020, por lo menos por parte de los entrevistados.

Además de los mencionados, existen otras observaciones aisladas de los

expertos, que por no ser comunes en varios de los entrevistados, no están siendo plasmadas en este trabajo, así como tampoco se incluyeron otras ideas expresadas por no haber considerado que se encontraban vinculados a la información que se buscaba con las entrevistas que sirven como insumo significativo para la realización del presente trabajo.

Como resultado de la investigación realizada, se puede establecer como conclusión que la Matriz FODA realizada en el año 2020 y los objetivos estratégicos trazados entonces, poseen todavía actualidad, y representan un diagnóstico real de la percepción de la Dirección con respecto a la institución, así como un resumen general de las metas y objetivos en los que se desea trabajar para los próximos tres años, o hasta elaborar un nuevo ejercicio de Planificación Estratégica. Por lo tanto, estos insumos servirán como diagnóstico y punto de partida para el diseño del Cuadro de Mando Integral, adecuado a las necesidades de la institución. Además, se tomarán en consideración los aspectos señalados en la información obtenida a través del juicio de expertos.

Vale la pena destacar en este apartado que no se consultaron otro tipo de informes para la recolección de información, porque de manera sistemática no se realizan informes de gestión formales de manera ordinaria -lo que no implica que no haya procesos de revisión y análisis de la gestión sistemáticos y frecuentes-. Esto revela de por sí un aspecto de la cultura organizacional, que también revelan los resultados de la investigación a través de sus distintas fuentes (FODA, Objetivos Estratégicos y Juicio de Expertos): existe poca cultura de control, medición y seguimiento sistemático en una buena parte de los procesos. Por lo tanto, para poder llevar a cabo la aplicación del Cuadro de Mando Integral, así como prácticamente cualquier otra herramienta de gestión, deberá existir un cambio institucional en este sentido.

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Haciendo uso de la información recabada a través de las distintas técnicas e instrumentos, se procederá a diseñar el Cuadro de Mando Integral que pueda servir como herramienta de control para una mejora en la gestión escolar del Colegio Rioclaro.

En primer lugar, se procederá a mencionar algunos procesos claves de funcionamiento organizacional identificados de cada una de las perspectivas que establece la metodología del Cuadro de Mando Integral. Posteriormente, se procederá a precisar algunos objetivos y metas que se desean alcanzar a mediano y largo plazo en el Colegio Rioclaro, haciendo síntesis de la información recabada.

Por último, partiendo de los insumos obtenidos, se procederá a diseñar el Cuadro de Mando Integral, estableciendo indicadores en cada uno de los temas estratégicos de cada una de las perspectivas; para luego poder precisar y explicar algunos indicadores que poseen relevancia principal, proponiendo una meta que se desearía alcanzar para un plazo de tres años, así como también identificar, según el diagnóstico realizado por la investigación obtenida, proponer la relevancia que posee cada una de las perspectivas según las prioridades en los objetivos que persigue el Colegio Rioclaro.

Procesos clave en el Colegio Rioclaro

En este apartado, se procederá a identificar algunos procesos clave en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva financiera: los procesos clave relacionados a esta perspectiva se refieren directamente a los servicios de administración, así como a los procesos de planificación de presupuestos, procura, proveedores y gestión del mantenimiento ordinario y extraordinario. Sin embargo, en este ámbito destacan principalmente los procesos relacionados a la cobranza. Por otra parte, se vinculan directamente a esta perspectiva los ingresos por las mensualidades e inscripciones de los alumnos matriculados, así como los de los que participan en las distintas actividades de otra índole. También se incluye dentro

de esta perspectiva los ingresos por actividades de otros rubros, tales como actividades de recaudación de fondos, alquiler de las instalaciones, entre otros.

Perspectiva de clientes: en esta perspectiva se pueden tomar como clientes a cada una de las familias y/o representantes de cada uno de los alumnos inscritos. Sin embargo, en el modelo de negocio escolar sucede la realidad de que el usuario es el alumno, mientras que “la decisión de compra” reside prácticamente en su totalidad en los padres y/o representantes. Por otra parte, debido a la naturaleza del servicio brindado, resulta muy difícil un cambio frecuente y sistemático de producto, por lo que la retención del cliente es muy frecuente. Por esta razón, los casos que existen de alumnos que se retiran representan un cierto grado de alerta.

Dentro de esta perspectiva se pueden identificar como procesos claves los procesos de inscripción y captación de nuevos alumnos. Igualmente, la satisfacción de los clientes - familias y alumnos- determinan mucho en el mercadeo hacia las familias nuevas. Por último, en vista que el precio del servicio que se maneja es el mismo para todas las familias (representantes) y alumnos, salvo en algunas contadas familias que poseen cierto crédito de beca, la rentabilidad de cada cliente podría basarse principalmente en la puntualidad en el pago de las mensualidades.

Perspectiva de procesos internos: podrían mencionarse en primer lugar los múltiples procesos existentes relacionados a la praxis académica ordinaria, así como los distintos ciclos y actividades didácticas diversas que tienen lugar durante el año. A su vez, cobran especial importancia los procesos de diagnósticos, evaluación y e innovación. Por último, por la naturaleza de la organización, los servicios de postventa o post-entrega, están relacionados a la relación que existe con los antiguos alumnos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: dentro de esta perspectiva existe un amplio horizonte de procesos claves. Por supuesto que la relación, interacción y desempeño de cada uno de los empleados del Colegio tiene mucha importancia. En este mismo sentido, el manejo de información y los procesos de comunicación interna, de manera grupal e individual, tienen especial relevancia. También en este campo, de manera preponderante se pueden mencionar las actividades de formación continua, tanto profesional como personal, para los profesores y demás miembros de la organización: por ser una institución educativa,

la actualización y el aprendizaje constante son notablemente significativos para la mejora de la institución.

Definición de objetivos y metas

Una vez definidos algunos procesos clave en la gestión y operatividad del Colegio Rioclaro, se procederá a definir algunos objetivos y metas a mediano y largo plazo del Colegio Rioclaro, que luego podrán ser sometidos a medición y control a través de los indicadores que se precisen en el Cuadro de Mando Integral. Para hacerlo, la información obtenida a través de la investigación documental realizada tiene especial importancia.

Algunos objetivos que pueden plantearse para ser monitoreados a través del Cuadro de Mando Integral que se elaborará, son los siguientes:

1. Incremento en los ingresos por matrícula.
2. Incremento en ingresos por otros rubros, distinto a la matrícula.
3. Mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, tanto en labores docentes, como de otros ámbitos.
4. Incremento del número de estudiantes inscritos.
5. Incremento del número de participantes en clubes extracurriculares.
6. Incremento en el grado de satisfacción de las familias (representantes) en cuanto al colegio, en el ámbito académico, y en otros ámbitos.
7. Incremento de familias (representantes) con alto grado de satisfacción.
8. Disminución de niveles de morosidad.
9. Mejora en procesos de planificación a mediano y largo plazo.
10. Promoción de la revisión y diseño de procesos, y recopilación de experiencias.
11. Promoción de actividades de diagnóstico de los procesos institucionales.
12. Impulso a la Asociación de Antiguos Alumnos.
13. Incremento en el grado de satisfacción de los empleados del Colegio.
14. Mejora continua en el desempeño de los trabajadores.
15. Mejora en los canales de comunicación institucionales internos.
16. Promoción de más cursos y programas de formación para profesores y trabajadores.

Elaboración del CMI

Tomando en cuenta los objetivos mencionados y los procesos clave identificados, se puede proceder a la elaboración del CMI, especificando indicadores de medición para cada uno de los temas estratégicos de las distintas perspectivas:

Perspectiva	Temas estratégicos	Indicadores
Financiera	Incremento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento en los ingresos por matrícula respecto al año anterior • Porcentaje de ingresos por otros rubros (Pro-fondos, Club Deportivo, Alquiler de instalaciones, etc.) • Índice de morosidad
	Reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de hora de clase/profesor por alumno • Costo de mantenimiento de instalaciones del colegio
	Utilización de activos	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa Interna de Retorno • Margen Neto
Clientes	Cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Número de estudiantes inscritos como alumnos regulares • Número de estudiantes foráneos que participan en clubes extracurriculares
	Incremento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de alumnos de nuevo ingreso para 1er grado • Cantidad de alumnos de nuevo ingreso para otros grados, distintos a 1er grado • Porcentaje de crecimiento de la matrícula
	Retención de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de alumnos retirados
	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de familias (representantes) que muestran alto grado de satisfacción • Promedio del resultado de la encuesta de satisfacción en ámbito académico y de formación • Promedio del resultado de la encuesta satisfacción en ámbito comunicativo, administrativo y de otros ámbitos
	Rentabilidad del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de familias (representantes) con altos índices de morosidad
Procesos internos	Proceso de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reuniones de planificación de objetivos y proyectos a mediano y largo plazo. • Cantidad de ejercicios de evaluación diagnósticos realizados.
	Proceso operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de procedimientos revisados y diseñados • Cantidad de ejercicios de evaluación de logros realizados
	Servicio postventa / Servicio post-entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de actividades realizadas desde la Asociación de Antiguos Alumnos.
Aprendizaje y crecimiento	Capacidades de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio del resultado de la encuesta de satisfacción de los trabajadores con respecto a sus Coordinadores y a la Institución en general • Promedio del resultado de las evaluaciones de desempeño realizadas
	Capacidades de los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reuniones informativas realizadas por cada Equipo Educador (profesores de cada grado o etapa de educación formal específica)
	Motivación. Delegación de poder (<i>empowerment</i>) y coherencia de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de despachos individuales realizados, de cada trabajador con su coordinador. • Cantidad de cursos y programas de formación promovidos por la Institución para los empleados.

Tabla N° 5. “Cuadro de Mando Integral para el Colegio Rioclaro”. Fuente: Elaborado por el Autor.

Aunque de manera general la teoría señala que es recomendable que el Cuadro de Mando Integral posea un máximo de 24 indicadores, para este trabajo se consideró oportuno dada su relevancia, el establecimiento de 27 indicadores, además de considerar el hecho de que muchos de los indicadores están estrechamente relacionados.

Una vez escogidos y definidos los indicadores que integrarán el Cuadro de Mando de Integral, se hace relevante destacar algunos de ellos por estar relacionados a procesos y objetivos que poseen una prioridad mayor en cuanto a las necesidades actuales de la institución, y de su proyección para los próximos tres años. A continuación se mencionan, y se explica la relevancia que tienen:

En la **Perspectiva Financiera**, se considera el indicador más importante el **Porcentaje de aumento en los ingresos por matrícula respecto al año anterior (Tema estratégico: Incremento de ingresos)**. Este indicador tiene una relevancia vital, por ser la principal y ampliamente primordial fuente de ingresos de la organización. Comparativamente con los ingresos por matrícula, los ingresos por otros rubros son muy poco significativos. Buscar crecer económicamente está asociado directamente y de manera muy importante al crecimiento en los ingresos por matrícula.

En la **Perspectiva de Clientes**, se consideran dos indicadores entre los más importantes: el primero es el **Porcentaje de crecimiento de la matrícula (Tema estratégico: Incremento de clientes)**. Como se ha mencionado anteriormente, en vista de la naturaleza del modelo de negocio propio de los colegios, una vez realizada la opción de compra -la elección del colegio-, con poca frecuencia ocurre un cambio en dicha opción, y en caso de hacerlo, lleva consigo muchos cambios en el cliente (familia/representante) y en el usuario (alumno). Por lo tanto, los alumnos de nuevo ingreso en primer grado, y en los distintos grados, representarán siempre un aumento sostenido en la matrícula, y por lo tanto, en la mayor fuente de ingresos de la organización.

El segundo indicador que se considera especialmente relevante en la **Perspectiva de Clientes** es el **Porcentaje de familias (representantes) con alto índice de morosidad (Tema estratégico: Rentabilidad del cliente)**. Debido a la naturaleza propia del servicio brindado y la legislación venezolana, los colegios privados se ven imposibilitados de

suspender el servicio que se brinda cuando existe morosidad en el pago. Por esta razón, con cierta frecuencia hay algunos retrasos por parte de algunas familias (representantes) en la cancelación puntual de la matrícula; y en algunas ocasiones existen retrasos importantes y las mensualidades se acumulan. Se debe procurar disminuir la cantidad de familias (representantes) con alto índice de morosidad. En este sentido, la vinculación con incentivos, actividades y procesos que permitan lograr esta meta serán muy importantes. Se podría especificar considerar a familias (representantes) con alto índice de morosidad aquellas que en más de una ocasión hayan tenido un retraso de cancelación de su mensualidad superior a dos meses en el último semestre.

En la **Perspectiva de Procesos Internos**, el indicador que se considera más importante es la **Cantidad de reuniones de planificación de objetivos y proyectos a mediano y largo plazo (Tema estratégico: Procesos de innovación)**. En el desarrollo de esta investigación se ha evidenciado la carencia del establecimiento general, estratégico, institucional de objetivos y proyectos a mediano y largo plazo; y cuando existen, pocas veces existen procesos sistematizados de control y seguimiento de los mismos. Por lo tanto, se considera que para poder alcanzar cambios significativos estructurales y logros importantes, como la consecución de los objetivos estratégicos planteados en 2020, se hace necesaria la existencia de reuniones de planificación, que permitan luego hacer seguimiento a dichas planificaciones, y tomar decisiones adecuadas en persiguiendo los fines propuestos. A través de estas reuniones se podrá planificar y concretar metas y proyectos a nivel educativo, tales como el mejor posicionamiento como opción de educación bilingüe, así como también líder en entornos virtuales de aprendizaje, entre otros objetivos académicos o de otra índole que pudieran plantearse.

En la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**, también se consideran dos indicadores entre los más importantes: el primero es el **Promedio del resultado de las evaluaciones de desempeño realizadas (Tema estratégico: Capacidades de los empleados)**. Uno de los objetivos estratégicos planteados por la institución en el año 2020 se refiere a “implantar un sistema y cultura de medición exhaustiva del desempeño en todos los niveles”. Ya se ha mencionado en este trabajo la importancia de la medición para el

establecimiento de áreas de mejora, y el posterior desarrollo personal e institucional que éstas conllevarían.

El segundo indicador que se considera especialmente importante en la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** es la **Cantidad de despachos individuales realizados, de cada trabajador con su coordinador. (Tema estratégico: Motivación. Delegación de poder y coherencia con los objetivos)**. Las organizaciones están compuestas por personas, y la labor gerencial, en definitiva, se refiere a la motivar y estimular a cada una de las personas a desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, buscando lograr unos objetivos y metas, que a su vez representen un desarrollo personal y profesional para él. La comunicación frecuente y la cercanía con los jefes inmediatos, en el caso del Colegio Rioclaro con los Coordinadores Académicos o de área, a través de despachos individuales y planificados, permitirán consolidar planes de desarrollo personal para cada uno de los trabajadores del colegio y hacer seguimiento en los mismos. Esta actividad además está asociada directamente al ideario educativo e institucional en el que se busca “formar íntegramente hombres y mujeres a través de un proceso educativo personalizado” (Colegio Rioclaro, s.f.); pero esta formación está orientada no solamente a los alumnos, sino que también incluye a padres, profesores y trabajadores, como partes de la institución educativa, pero más aun, como partes fundamentales del proceso educativo. Además, el acompañamiento personalizado a cada trabajador va asociado a los principios de educación personalizada que en el Colegio Rioclaro se viven.

A continuación, se presenta una tabla con los principales indicadores mencionados, acompañados de una meta propuesta para los próximos tres años.

Perspectiva	Tema Estratégico	Indicador	Meta propuesta
Financiera	Incremento de ingresos	Porcentaje de aumento en los ingresos por matrícula respecto al año anterior	Tendencia de aumento anual en 40% por concepto de matrícula (30% por ajuste de mensualidad, y 10% por incremento en la cantidad de alumnos inscritos)
Clientes	Incremento de clientes	Porcentaje de crecimiento de la matrícula	Tendencia de aumento anual en 3-4% por concepto de alumnos inscritos, hasta llegar a capacidad máxima (9% más de la matrícula actual).
Clientes	Rentabilidad del cliente	Porcentaje de familias (representantes) con alto índice de morosidad	Inexistencia de familias (representantes) que presenten alto índice de morosidad.
Procesos Internos	Procesos de innovación	Cantidad de reuniones de planificación de objetivos y proyectos a mediano y largo plazo	Existencia de un Plan Estratégico consolidado con reuniones de planificación y seguimiento sistemáticas con la periodicidad conveniente según cada caso: semanal, mensual, trimestral, semestral, anual.
Aprendizaje y Crecimiento	Capacidades de los empleados	Promedio del resultado de las evaluaciones de desempeño realizadas	Evaluaciones bimensuales de desempeño del personal de manera sistemática, en la que el promedio de desempeño aumente entre un 4% y un 8% en cada evaluación.
Aprendizaje y Crecimiento	Motivación. Delegación de poder y coherencia con los objetivos	Cantidad de despachos individuales realizados, de cada trabajador con su coordinador	Reuniones de despacho mensuales sistemáticos de cada coordinador con sus trabajadores colaboradores.

Tabla N° 6. “Meta propuesta de los principales indicadores”. Fuente: Elaborado por el Autor.

Dentro de estos seis indicadores, **se considera que los dos indicadores más importantes entre todos los identificados son el Porcentaje de crecimiento de la matrícula (Perspectiva de Clientes) y Cantidad de reuniones de planificación de**

objetivos y proyectos a mediano y largo plazo (Perspectiva de Procesos Internos). Se considera el Porcentaje de crecimiento de la matrícula porque es el que determina de manera directa el sostenimiento y también crecimiento del Colegio en los meses y años posteriores. Por su parte, se considera la Cantidad de reuniones de planificación de objetivos y proyectos a mediano y largo plazo debido a que se fomentarán las ocasiones de definir y concretar objetivos y metas de desarrollo y mejora de la institución, así como especificar los medios con los que serán alcanzados. Ambos indicadores están directamente relacionados con el crecimiento del Colegio en los próximos años.

Habiendo explicado brevemente los seis indicadores que se consideran más relevantes por su incidencia en las principales necesidades y objetivos actuales de la organización, proponiendo para cada uno de ellos una meta, e indicando entre éstos cuáles son los dos que se piensa que revisten mayor importancia en este momento, se procederá a definir el orden de prioridad de las cuatro perspectivas.

El orden que se considera es el siguiente (siendo la primera mencionada la más importante):

1. **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**
2. **Perspectiva de Procesos Internos**
3. **Perspectiva de Clientes**
4. **Perspectiva Financiera**

Aunque podría llamar la atención que la perspectiva financiera es la que se considera menos importante dentro de este ejercicio en este momento, se deben realizar dos consideraciones: en primer lugar, se debe acotar que en estos momentos el Colegio Rioclaro no está confrontando problemas administrativos o económicos serios, por lo que se propone priorizar el trabajo en las otras tres perspectivas para que esto continúe de esta forma. La segunda consideración, que fue explicada anteriormente, es que la matrícula de los alumnos inscritos es considerablemente la principal fuente de ingresos de la organización, y en este campo en los últimos años sí se ha evidenciado que no existe una tendencia creciente, sino más bien decreciente o estable, salvo en el último año, y la proyección al próximo, donde sí ha habido un aumento.

Por esta razón, por ejemplo, la perspectiva de clientes, que es la que buscará directamente el incremento en la cantidad de alumnos, será la que genere ese crecimiento financiero. A su vez, para el incremento en la cantidad de alumnos, los procesos académicos, el prestigio de la institución, la satisfacción de los clientes y usuarios (familias/representantes y alumnos), además de las debidas actividades de mercadeo y promoción y los procesos de inscripción, garantizarán buenas referencias para el aumento de la cantidad de alumnos. Por último en esta línea, en vista que el principal diferenciador del Colegio Rioclaro como oferta educativa es el sistema de atención a la familia y la tutoría, tal como lo refleja la Matriz FODA consultada, y así como lo plantea el primer Objetivo Estratégico planteado, es la razón principal por la que se escogen los Procesos de Aprendizaje y Crecimiento como la perspectiva que posee mayor incidencia en las necesidades y objetivos actuales de la institución.

Por otra parte, también en la información recabada se evidenció que ha existido un aumento en la cantidad de solicitudes de alumnos de nuevo ingreso en los últimos dos años, tanto para primer grado, como de otros grados, provenientes de otros colegios de la ciudad, buscando una mejor oferta educativa. En este sentido, se podría afirmar que existe un buen posicionamiento relativo en el servicio educativo que se ofrece.

Por otra parte, aunque en los últimos dos años se ha planteado como meta, no se han realizado de manera sistemática ejercicios de medición de desempeño docente, así como tampoco encuestas de satisfacción (de manera sistemática). También, los despachos personales con los coordinadores con los distintos trabajadores y profesores casi siempre se realizan principalmente de manera reactiva cuando existe algún llamado de atención. En este sentido, se considera prioritario tomar las medidas necesarias para generar la cultura requerida para ejercicios sistemáticos de diagnóstico, acompañamiento, supervisión, evaluación, mentoría y orientación personalizada, que permita plantear fallas, estrategias, áreas de mejora y reconocimientos de forma ordinaria y sistemática. En definitiva, esto redundará en una mejoría personal y profesional en cada uno de los empleados del Colegio Rioclaro.

En las Debilidades que se identifican en la Matriz FODA realizada en 2020, se indican siete aspectos:

1. Debilidad de procesos de supervisión y control del equipo docente.
2. Ausencia de estrategia de relevo gerencial.
3. Vulnerabilidad económica/pobres resultados.
4. Posicionamiento insuficiente como colegio bilingüe.
5. Subóptimo equipamiento audiovisual/tecnológico.
6. Escasa cultura y ausencia de procesos para la medición sistemática del desempeño operativo.
7. Solo hay evidencia anecdótica sobre el nivel de competitividad de los estudiantes/egresados.

Si se observa con atención, se identificará que tres de los siete aspectos señalados como debilidades pueden mejorar con los indicadores seleccionados como más relevantes (1, 2 y 6), vinculados a las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y de Procesos Internos, e inclusive también con una planificación adecuada y metas que se puedan proponer a los distintos involucrados, apoyándose en las Fortalezas, se podrían poner en marcha actividades para solventar las demás Debilidades.

Por esta razón, se consideran como factores más críticos los relacionados a la evaluación de desempeño, conversaciones sistemáticas sobre el desempeño y para el planteamiento de objetivos y metas individuales e institucionales, así como su oportuna planificación y su seguimiento. Todos estos aspectos redundan directamente a una mejora del servicio educativo que se ofrece.

Por otra parte, entre las Fortalezas se indica que existe una Clara estructura de valores corporativos, el Clima organizacional, y un Paquete económico y de beneficios competitivo, también identificadas en la información obtenida a través del juicio de expertos. Estas Fortalezas pueden representar un punto de apoyo para atacar las debilidades indicadas, y proceder a crear los procesos, herramientas y mecanismos necesarios en este ámbito.

Adicionalmente, se debe procurar utilizar las fortalezas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, y en el caso de la Matriz FODA realizada, se puede llevar a cabo esta práctica, habiendo identificado las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este sentido, se deben consolidar las estrategias necesarias para procurar los procesos y actividades que permitan hacerlo, así como también para desarrollar las

capacidades requeridas, en caso que haga falta. Por ejemplo, a través de las fortalezas del alto compromiso de un grupo de familias y del espacio físico disponible, se podría enfrentar la amenaza del colapso de servicio público, previendo un plan oportuno para buscar alternativas; a través de la clara estructura de valores corporativos, del clima organizacional, del paquete económico y de beneficios competitivo, e incluso de la vinculación con AYSE, se podrían atacar las debilidades; así como también a través de esas fortalezas se puede lograr el posicionamiento ganador como colegio bilingüe, que también es expresada como una debilidad.

Para finalizar, partiendo de estos cinco indicadores seleccionados identificados como clave, se pudiera elaborar un gráfico de la imagen objetivo, el diagnóstico espejo y el destino estratégico, siguiendo a Francés, Antonio (2006) en su libro *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, donde señala como imagen objetivo aquella que plasma la visión en objetivos de estado en las cuatro perspectivas del CMI para un momento futuro. Con el diagnóstico espejo se refiere a la descripción de la situación actual de la empresa en cada uno de los aspectos comprendidos en la imagen objetivo. El destino estratégico “representa un punto intermedio hacia el logro de la imagen objetivo, cuyo horizonte temporal se corresponde con los planes a largo plazo”. A través de esta herramienta, se puede plantear el siguiente gráfico, haciendo el ejercicio de imagen objetivo a un periodo de tres años:

Imagen objetivo		Diagnóstico espejo		Destino Estratégico
Tendencia de aumento anual en 40% por concepto de matrícula (30% por ajuste de mensualidad, y 10% por incremento en la cantidad de alumnos inscritos)	Persp. Financiera →	Aumento de 32% ³ por ingresos por matrícula con respecto al año anterior (30% por ajuste de mensualidad, y 2% por incremento en la cantidad de alumnos inscritos)	→	Aumento de 35% por ingresos por matrícula con respecto al año anterior (30% por ajuste de mensualidad anual, y 5% por incremento en la cantidad de alumnos inscritos)
Tendencia de aumento anual en 3-4% por concepto de alumnos inscritos, hasta llegar a capacidad máxima (9% más de la matrícula actual).	Persp. Clientes →	Aumento de un 1,4% con respecto a la matrícula del año escolar 2020-2021.	→	Tendencia de aumento anual en 3-4% por concepto de alumnos inscritos, hasta llegar a capacidad máxima (9% más de la matrícula actual).
Inexistencia de familias (representantes) que presenten alto índice de morosidad.	Persp. Clientes →	Aumento en un 3% de las familias (representantes) que presentan alto índice de morosidad en el último semestre. ⁴	→	Disminución a un 0,5% y 1,5% de familias (representantes) que presenten alto índice de morosidad.
Plan Estratégico consolidado con reuniones de planificación y seguimiento sistemáticas con la periodicidad conveniente según cada caso: semanal, mensual, trimestral, semestral, anual.	Persp. Procesos Internos →	Reuniones de planificación trimestrales, para evaluación, y planificación del trimestre; y reuniones anuales, para evaluación, y planificación del año escolar siguiente. Hay escasas reuniones para planificar a largo plazo.	→	Reuniones de evaluación y planificaciones trimestrales y anuales. Realizar reuniones de planificación a largo plazo, con periodicidad trimestral.
Evaluaciones bimensuales de desempeño del personal de manera sistemática, en la que el promedio de desempeño aumente entre un 4% y un 8% en cada evaluación.	Persp. Aprendiz. y Crecimiento →	Evaluaciones de desempeño ocasional (en ocasiones trimestral, en ocasiones semestral, o anual), con poca sistematicidad.	→	Evaluaciones de desempeño trimestrales, con estandarización y unidad de criterios de evaluación.
Reuniones de despacho mensuales sistemáticos de cada coordinador con sus trabajadores colaboradores.	Persp. Aprendiz. y Crecimiento →	Reuniones de despacho ocasionales de cada coordinador con sus trabajadores colaboradores, en ocasiones mensual, en ocasiones trimestral, o semestral.	→	Reuniones de despacho trimestrales sistemáticos de cada coordinador con sus trabajadores colaboradores.

Figura N° 2. “Imagen objetivo, diagnóstico espejo y destino estratégico”. Fuente: Elaborado por el Autor.

³ Esta información es referencial, basada en el ajuste de mensualidad realizado en el presente año escolar, y en el porcentaje de crecimiento de la cantidad de alumnos con respecto al año escolar 2021-2022. No se tiene acceso a los montos exactos.

⁴ Ídem

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado la investigación, se ha podido identificar y recolectar información de algunos procesos clave del funcionamiento organizacional en las distintas perspectivas que establece la metodología del Cuadro de Mando Integral (Financiera, Cliente Procesos Internos y Desarrollo y Aprendizaje), así como también se lograron definir algunos objetivos y metas a las que se aspira alcanzar a mediano y largo plazo en el Colegio Rioclaro. Éstos se realizaron basados en un diagnóstico general de la realidad actual del Colegio, que se pudo elaborar a través de la investigación realizada.

Partiendo de lo anterior, se pudo proceder al diseño de un Cuadro de Mando Integral que sirva como herramienta de control para la gestión del Colegio Rioclaro que permita monitorear más sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos propuestos, estableciendo y organizando indicadores de medición para la consecución de los objetivos y metas planteadas.

De esta manera, se puede concluir que, partiendo de un diagnóstico, planteando unas metas y objetivos, e identificando indicadores de logro para los mismos, se puede elaborar un Cuadro de Mando Integral, que permite un control y seguimiento más efectivo de los procesos y fines propuestos.

En el Colegio Rioclaro se han llevado a cabo actividades y ejercicios de gestión. Sin embargo, es la primera vez que se elabora un Cuadro de Mando Integral. Se espera que el mismo permita identificar factores de riesgo que tiene la organización, de manera que pueda poner atención y remedios oportunos a los mismos, mientras que también se orienta en un constante crecimiento y desarrollo. De esta forma, se espera que esta institución perdure en el tiempo, cada vez brindando una mayor calidad y un mejor servicio, tanto educativo como integral, en la labor educativa que realiza para todos los actores de la comunidad educativa: padres, representantes, alumnos, profesores, y otros empleados.

Aunque el objetivo del presente trabajo no consistía ni incluía la aplicación del Cuadro de Mando Integral, el estudio realizado concluye que las dos perspectivas a las que se debe poner mayor atención son las de Aprendizaje y Crecimiento, y la de Procesos Internos, así como a sus respectivos indicadores; pero, a su vez, sin ser contradictorios, se

considera que si tuvieran que precisarse los dos indicadores más determinantes de toda la tabla, de determinarían los referidos al Porcentaje de crecimiento de la matrícula (Perspectiva de Clientes) y la Cantidad de reuniones de planificación de objetivos y proyectos a mediano y largo plazo (Perspectiva de Procesos Internos). A través de ellos, se busca como finalidad que el Colegio Rioclaro pueda ser una organización educativa con una calidad referencial en cuanto a la calidad del servicio que ofrece, así como también de sus trabajadores de manera integral, tal como lo establecen sus principios educativos como parte de su misión.

Por otra parte, vale la pena destacar que, como resultado de la investigación llevada a cabo, buscando realizar un diagnóstico general de la organización, se concluyó que algunas de las áreas de mejora principales a ser consideradas son la de la baja cultura de sistematización de procesos referidos principalmente a las evaluaciones de desempeño y las estrategias de compensación, así como también los procesos y las actividades relacionados con la comunicación institucional interna.

Como recomendación para futuros estudios y trabajos de investigación, podría plantearse la aplicación del Cuadro de Mando Integral diseñado, y verificar los resultados con un cálculo sistemático de los indicadores. Para la aplicación adecuada de este ejercicio, es conveniente que se realice periódicamente, al menos cada seis meses.

Por otra parte, también se puede recomendar la aplicación del Cuadro de Mando Integral diseñado para otras instituciones educativas, tanto aquellas que tengan objetivos e ideario educativo iguales o similares a los del Colegio Rioclaro, así como aquellas que no lo tengan, o que sean de otra naturaleza pública, o inclusive de otras ciudades. Además, se pudiera mencionar como recomendación la difusión y promoción del conocimiento de los objetivos estratégicos del Colegio, o de metas que se deseen alcanzar de manera institucional.

Igualmente en futuras oportunidades se pudiera recomendar, el diseño, aplicación y monitoreo de distintas herramientas de gestión para el ámbito educativo, como pueden ser la realización de una Planeación Estratégica o de un Mapa Estratégico.

Por último, podría ser asimismo de interés realizar un estudio sobre cuántos y cuáles colegios en Barquisimeto, o en Venezuela, aplican herramientas de gestión empresarial, como el Cuadro de Mando Integral, Planeación Estratégicas, u otras, y los resultados que éstas le generan.

REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2012) El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Episteme
https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION
- Colegio Rioclaro (s.f.). Asesoramientos y Servicios Educativos AYSE.
<https://www.colegiorioclaro.com/acerca-de/8-2/>
- Colegio Rioclaro (s.f.). Historia. <https://www.colegiorioclaro.com/acerca-de/>
- Colegio Rioclaro (s.f.). Plan de formación Humano-Espiritual.
<https://www.colegiorioclaro.com/plan-de-formacion-humano-espiritual/>.
- Colegio Rioclaro (2021). Manual de Acuerdo de Convivencia Escolar Comunitario.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453 (Extraordinario) marzo 24, 2000.
- Donayre P., E. A., (2017). Desarrollo del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015. Universidad Católica San Pablo.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSP_df2fe653adbb6b6b10b0fef856e7f0ef
- Espitia J., M. L., (2011). Definición de la estrategia organizacional y del cuadro de mando integral de una institución educativa de la ciudad de Cartagena. Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/24354?show=full>
- Francés, Antonio (2006) Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- García Hoz, Víctor. (1982) Calidad de educación, trabajo y libertad. Dossat. Madrid, España.
- Hruskovec, Katherina, y Vegas, Emiliana (2014). ¿Qué puede hacer Venezuela para alcanzar el éxito en educación? En Lares Vollmer, Peralta y Vegas (edit.), Diáspora del talento. Migración y educación en Venezuela. Venezuela, 2014.”
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Gestión 2000.
https://www.researchgate.net/publication/31715910_El_cuadro_de_mando_integral_The_Balanced_Scorecard_RS_Kaplan_DP_Norton
- Kerzner, Harold, (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. International Institute for Learning (IIL). Nueva York.
- Ley Orgánica de Educación, 2009: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.929 (Extraordinaria) agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, 2012: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 (extraordinario), mayo 07, 2012.

- Medina A, Verónica (2021). El sistema educativo venezolano en terapia intensiva. Artículo en línea. Debates IESA. Fecha: 22 de febrero de 2021.
<http://www.debatesiesa.com/el-sistema-educativo-venezolano-en-terapia-intensiva/>
- Pérez Febres, Alfredo. (2019). Buscando crepúsculos 1975. Organización Gráficas Capriles, C.A. Venezuela.
- PMI, (2017) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK). Sexta Edición.
- PMI, (2021) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK). Séptima Edición.
- Resolución N° DM/058, 2012: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 40.029 octubre 16, 2012.
- UCAB, (2019). Buenas prácticas de gestión educativa 2019. Trabajo desarrollado por la Universidad Católica Andrés Bello en el marco de la iniciativa Reto País. Coordinadores: García Chacón, Gustavo, y Juárez, José Francisco. Caracas, Venezuela. <http://apps.ucab.edu.ve/medialab/hye/2019/11/06/buenas-practicas-en-gestion-escolar-proyecto-de-investigacion-enmarcado-en-reto-pais/>
- UPEL, (2016) Manual de Trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. FEDEUPEL- UPEL.
https://www.academia.edu/31803770/Manual_UPEL_2016_pdf
- Zapico G., V., (2014). Proyecto de Cuadro de Mando Integral para el Colegio Concertado Divina Pastora de Villafranca del Bierzo. Trabajo de Fin de Máster. Universidad Internacional de la Rioja. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/2820?show=full>

ANEXOS

**MODELO DE ENTREVISTA PARA CONSTATAR EL JUICIO DE EXPERTOS.
(Profesores y Coordinadores)**

1. ¿Si tuviera que mencionar dos fortalezas y dos debilidades del Colegio Rioclaro actualmente, cuáles mencionaría?
2. ¿Si tuviera que mencionar tres aspectos en los que consideras que el Colegio Rioclaro, como empresa, debe mejorar para los próximos dos años, cuáles mencionaría?
3. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la situación financiera del Colegio Rioclaro?
4. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la situación con respecto a los clientes (familias/representantes) del Colegio Rioclaro? (cantidad, potencial crecimiento, niveles de satisfacción)
5. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la existencia de procesos internos del Colegio Rioclaro? (innovación, operativos, post-venta)
6. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la cultura de formación, aprendizaje y capacitación del personal del Colegio Rioclaro? (incluyendo potencial crecimiento dentro de la organización, sistemas de información, coherencia con los objetivos institucionales, cursos de formación, entre otros)
7. ¿Conoce los Objetivos Estratégicos del Colegio Rioclaro fijados en el año 2020?

Anexo 1. Modelo de Entrevista para constatar el Juicio de Expertos, para profesores y Coordinadores.

MODELO DE ENTREVISTA PARA CONSTATAR EL JUICIO DE EXPERTOS. (Director General)

1. ¿Si tuviera que mencionar dos fortalezas y dos debilidades del Colegio Rioclaro actualmente, cuáles mencionaría?
2. ¿Si tuviera que mencionar tres aspectos en los que consideras que el Colegio Rioclaro, como empresa, debe mejorar para los próximos dos años, cuáles mencionaría?
3. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la situación financiera del Colegio Rioclaro?
4. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la situación con respecto a los clientes (familias/representantes) del Colegio Rioclaro? (cantidad, potencial crecimiento, niveles de satisfacción)
5. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la existencia de procesos internos del Colegio Rioclaro? (innovación, operativos, post-venta)
6. Según su posición, ¿Cómo percibe actualmente la cultura de formación, aprendizaje y capacitación del personal del Colegio Rioclaro? (incluyendo potencial crecimiento dentro de la organización, sistemas de información, coherencia con los objetivos institucionales, cursos de formación, entre otros)
7. ¿Conoce los Objetivos Estratégicos del Colegio Rioclaro fijados en el año 2020?
8. ¿En qué porcentaje considera que la matriz FODA realizada en el año 2020 continúa reflejando la realidad del Colegio Rioclaro en 2022? ¿Si existiera alguna modificación que reflejara con mayor precisión la realidad actual del Colegio, cuál(es) sería(n)?

Anexo 2. Modelo de Entrevista para constatar el Juicio de Expertos, para el Director General.