



UNIVERSIDAD SIGLO XXI



ESCUELA DE NEGOCIOS Y POSGRADO

Maestría en administración de empresas

ELABORACIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN

EFFECTIVA DE PROCESOS Y PERSONAS, APLICABLE A

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN PRIVADA DE CÓRDOBA

Autor

ARQ. ERNESTO LUCARNO

Directora

CRA. PILAR MAURE

CÓRDOBA – CÓRDOBA

2021

Agradecimientos:

Me gustaría expresar mi agradecimiento a la Cra. Pilar Maure por sus valiosas y constructivas sugerencias durante todo el proceso que requirió el desarrollo de esta tesis de posgrado. Su aporte y disposición de dar su tiempo de una manera tan generosa ha sido muy apreciada.

A la universidad Siglo 21 en la que he cursado mi posgrado

A mi familia y especialmente a mi esposa, ya que sin su apoyo hubiese sido imposible lograr este objetivo.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	11
1.1	Identificación del problema.....	11
1.1.1	Diagnóstico institucional.....	11
1.1.2	Planteo del problema.....	14
1.2	Objetivo general	15
1.3	Objetivos específicos.....	15
1.4	Justificación.....	16
2	Marco teórico.....	18
2.1	Educación pública de gestión privada.....	18
2.1.1	Costos del sistema educativo	24
2.2	Tablero de control	26
2.2.1	Estrategia.....	29
2.2.2	Mapa de estrategia.....	29
2.3	KPI – Key Performance Indicator.....	30
2.4	Gestión de los recursos humanos	33
3	Etapas del proyecto.....	38
3.1	Consideraciones preliminares. Aspecto metodológico	38
3.2	Etapa de recolección de datos	43
3.2.1	Detección de áreas.....	43
3.2.2	Definición de KPI por área.....	46
3.2.3	Recolección de datos área pedagógico-académica.....	47

3.2.4	Recolección de datos área financiero-administrativa.....	48
3.2.5	Recolección de datos área recursos humanos	48
3.2.6	Recolección de datos área gobierno	49
3.2.7	Determinación de variables críticas por área.	49
3.2.8	Implementación del tablero de control.....	55
4	Actividades	59
4.1	Quién es el Instituto Santa Ana	59
4.2	Relevamiento del plan estratégico institucional.....	59
4.3	Plan actual	60
4.4	Análisis FODA.....	61
4.5	Análisis de situación.....	62
4.5.1	Pérdida de alumnos entre un grado-año y el siguiente.....	62
4.5.2	Cantidad de alumnos	63
4.5.3	Costeo económico por ABC.....	66
4.5.4	Encuestas a clientes/padres 2021	69
4.5.5	Encuestas recursos humanos	76
4.6	Conclusiones diagnósticas.....	79
5	Implementación. Propuesta de intervención.....	82
5.1	Modelo de tablero de control	82
5.1.1	Respecto de las variables críticas, los KPI y las acciones consecuentes..	84
5.2	Expectativas y alcances de la implementación	96

5.3	Presupuesto y tiempo estimado de trabajo	96
6	Sostenibilidad	98
7	Conclusiones.....	100
7.1	Conclusiones posteriores a la implementación	101
7.1.1	Área Pedagógico-Académica	101
7.1.2	Área Financiero-Administrativa.....	102
7.1.3	Área de recursos humanos.....	102
7.1.4	Área de gobierno	103
8	Referencias	104
9	Anexos.....	108
9.1	Anexo 1	108
9.2	Anexo 2	108
9.3	Anexo 3	109
9.4	Anexo 4	110
9.5	Anexo 5	110
9.6	Anexo 6	111
9.7	Anexo 7	112
9.8	Anexo 8	122
9.9	Anexo 9	122
9.10	Anexo 10.....	123
9.11	Anexo 11.....	124

9.12	Anexo 12.....	125
9.13	Anexo 13.....	125
9.14	Anexo 14.....	125
9.15	Anexo 15.....	126
9.16	Anexo 16.....	127
9.17	Anexo 17.....	129
9.18	Anexo 18.....	130

Índice de tablas

Tabla 1	50
Tabla 2	59
Tabla 3	60
Tabla 4	61
Tabla 5	82
Tabla 6	84
Tabla 7	86
Tabla 8	97

Índice de figuras

Figura 1. Evolución comparativa de alumnos entre nivel Inicial de escuelas estatal y de gestión privada en el período 2011 – 2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f. Gráfico 2).	20
Figura 2. Evolución comparativa de los alumnos del nivel Primario en escuelas de gestión estatal y privada en el período 2011-2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f., Gráfico 2).	21

Figura 3. Evolución comparativa de alumnos entre nivel Secundario entre escuelas estatales y de gestión privada 2011-2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f., Gráfico 2).	21
Figura 4. Evolución comparativa de alumnos egresados del nivel Secundario según tipo de gestión, correspondiente al período 2011-2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f., Gráfico 5).	22
Figura 5. Participación porcentual del sector privado en el total del gasto educativo de la Argentina.	25
Figura 6. Valor de la producción de la actividad de enseñanza en millones de pesos.	25
Figura 7. Representación gráfica de las cinco fuerzas de Porter	35
Figura 8. Representación de la comunidad escolar, según composición indicada en el PEI.	46
<i>Figura 9. Gráfico de ingreso y egreso de alumnos de nivel Inicial desde 2009 – 2020</i>	64
Figura 10. Gráfico de ingreso y egreso de alumnos de nivel Primario desde 2009 – 2020	64
Figura 11. Gráfico de ingreso y egreso de alumnos de nivel Secundario desde 2009 – 2020.	65
Figura 12. Utilidad anual sobre facturación por nivel	67
Figura 13. El gráfico evalúa la incidencia de los docentes en relación con la cantidad de alumnos.	68
Figura 14. Gráfico de la incidencia de las actividades de soporte sobre la facturación, expresada en porcentuales.	69
Figura 15. Gráfico de dispersión de resultados.....	70
Figura 16. Gráfico de dispersión de resultados.....	70

Figura 17. Gráfico de dispersión de resultados.....	71
Figura 18. Gráfico de dispersión de resultados.....	71
Figura 19. Gráfico de dispersión de resultados.....	72
Figura 20. Gráfico de dispersión de resultados.....	73
Figura 21. Gráfico de dispersión de resultados.....	73
Figura 22. Gráfico de dispersión de resultados.....	74
Figura 23. Gráfico de dispersión de resultados.....	75
Figura 24. Gráfico encuestas recursos humanos.....	77
Figura 25. Gráfico de las actividades de facturación correspondientes al período 2016 – 2021 expresadas en porcentaje.....	126
Figura 26. Gráfico de la cantidad de alumnos en relación con el personal durante el decenio 2010-2021.....	127

Resumen

Elaboración de un tablero de control de gestión efectiva de procesos y personas, aplicable a instituciones educativas de gestión privada de Córdoba

Esta propuesta de un tablero de control de gestión se presenta como una solución posible a los problemas de gestión que suelen presentar las instituciones educativas, esto es, la dificultad de conciliar objetivos pedagógicos-académicos con objetivos económicos-financieros. Esta situación resulta aún más compleja al considerar la educación bilingüe en la provincia de Córdoba, cuya responsabilidad se asienta, exclusivamente, en las escuelas de gestión privada.

A efectos de dar una solución a este problema nos proponemos el diseño de un tablero de control de mando integral que contemple las cuatro áreas estratégicas de las organizaciones educativas: área recursos humanos, área gobierno, área pedagógico-académica, área financiero-administrativa. A partir de ellas se identifican los indicadores claves (KPI, por sus siglas en inglés) a fin de darles seguimiento en función de los objetivos institucionales, así como la visión, misión y valores que rigen a la institución.

Abstract

Development of an effective management control dashboard for people and processes, applicable to private management educational institutions in Córdoba.

The dashboard should be regarded as a possible solution to management problems that educational institutions sometimes experience; this is, the difficulty in balancing academic-pedagogical aims with economic and financial objectives. This situation becomes even more complex when we consider bilingual education in the province of Córdoba, where private management schools are responsible for it.

In order to give a solution to this problem we aim at designing an integral dashboard that includes the four strategic areas of educational institutions: human resources, government,

academic-pedagogical and financial-administrative. Based on these areas the key performance indicators (KPI) are identified to monitor them in view of the institutional goals as well as the vision, mission and values which govern the institution.

1 Introducción

Vinculado a la Educación de gestión privada durante los últimos veintiún años, las tareas inherentes a la gestión institucional me llevaron a advertir la necesidad de una visión holística de la escuela, una mirada que permita la visualización de conjunto, más allá de las diferentes áreas de Gobierno que la componen. Esta experiencia profesional, común con pares de gestión en otras instituciones educativas bilingües de gestión privada de la provincia de Córdoba, da cuenta de que desde la gestión institucional se requiere de un tipo de trabajo y estrategias distintas a las que se implementan desde las distintas áreas nucleares de una escuela, de manera atomizada. Y esto es así, porque, en general, en las instituciones educativas, el profesional encargado de diseñar estrategias orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales, financieros y administrativos no tiene formación pedagógica; y, a su vez, el personal encargado de gestionar lo pedagógico, no tiene formación en lo administrativo o acerca de las variables económicas que debieran confluír para, finalmente, contar con los recursos necesarios para implementar y sostener determinado proyecto institucional (PEI).

1.1 Identificación del problema

1.1.1 Diagnóstico institucional¹

El Instituto Santa Ana es un colegio mixto, laico, de gestión privada, bilingüe castellano-inglés, doble escolaridad, con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales para el nivel Secundario. Funciona en un edificio propio, al que actualmente asisten 525 alumnos y donde trabajan 104 personas, entre docentes y no docentes distribuidos en dos turnos (mañana y tarde).

¹ Todas las descripciones corresponden al documento Proyecto Educativo Institucional Colegio Santa Ana.

El Instituto Santa Ana se presenta como una escuela que ofrece un ambiente adecuado para la concentración, el estudio, la experimentación, la investigación y la búsqueda de ideas de exploración, de descubrimiento, de acción, de trabajo y de producción en donde se construye permanentemente un saber no acabado.

La elección del nombre se realizó a partir del imaginario de Santa Ana, protectora y patrona de los educadores. Su festividad se celebra el 26 de julio, la fecha se ha constituido como festejo institucional. El escudo institucional representa la flor de lis: simboliza el honor, la lealtad y la pureza de cuerpo y alma. También representa la guía o el “norte”, lo que permite transitar el camino que uno tiene que seguir a fin de llegar lo más alto posible en lo que se elija ser y hacer.

La propuesta inicial se identificó, socialmente, como personalizada; constructivista, en su postura de aprendizaje; dialógica y participativa en su postura política y comunicativa. La propuesta institucional busca que los alumnos crezcan sintiendo el placer por aprender, el de ser respetados en sus procesos personales, en una comunidad donde los padres sean protagonistas junto a los docentes. Los fundadores responden a un ideario muy marcados en torno a que la libertad y la creatividad marquen el rumbo del aprendizaje y la formación integral de la persona.

El edificio institucional cuenta en todas sus aulas con calefacción y aire acondicionado, computadora, pizarras digitales con conexión a internet, sonido amplificado, ventiladores, pizarras para marcadores de color.

Finalmente, la comunidad educativa está conformada por los siguientes equipos y roles:

- Equipo de gestión
 - Representaciones legales: 2 (uno a nivel pedagógico/académico y el otro a nivel administrativo)
 - Directores: 6 (Castellano e Inglés en los tres niveles)
- Personal docente y no docente

- Secretarios: 1 secretario docente de Secundario y 1 una secretaria Inicial y Primario
- Equipo docente
 - 16 en Inicial (12 maestras y 4 auxiliares docente)
 - 16 en Primaria
 - 33 en Secundaria
 - 8 en Educación Física
 - 5 en materias especiales (Arte, Música, Computación, Taller Literario y Educación Ambiental)
- Gabinete Escolar: 2 (psicopedagogía y psicología)
- Ayudantes técnicos: el servicio de mantenimiento de computadoras está tercerizado.
- Preceptores: 2
- Personal de limpieza: 10
- Personal del comedor : 8

El desglosamiento de las áreas funcionales de la escuela permitió inferir que no existe entrecruzamiento de áreas, de forma tal que cada una funciona cada con independencia de las otras respecto de aspectos claves para la mirada integral de la institución, y en relación con el PEI y la misión. Como mencionamos en la Introducción, el profesional encargado de diseñar estrategias orientadas a alcanzar los objetivos organizacionales, financieros y administrativos no tiene formación pedagógica y, a su vez, el personal encargado de gestionar lo pedagógico no tiene formación en lo administrativo o acerca de las variables económicas que debieran confluir para, finalmente, contar con los recursos necesarios para implementar y sostener determinado proyecto institucional en favor de la misión, visión y metas institucionales. Dado lo cual, resulta necesario un instrumento que aúne todas las variables, tanto pedagógicas como administrativas-financieras para que cada área pueda visualizar la viabilidad de sus necesidades, en caso de el área pedagógica, o las consecuencias de sus decisiones en el servicio brindado, desde el área administrativo-financiera.

Alcanzar objetivos institucionales en relación con una meta que busca posicionar a la institución como referente de la educación bilingüe en la provincia de Córdoba, solo se podrá conseguir a través del trabajo articulado entre las áreas fundamentales de toda institución escolar pública de gestión privada: lo pedagógico, lo administrativo y lo financiero.

La institución carece de información en firme, con datos veraces y cuantificables, acerca de aspectos claves en el orden de la gestión institucional. Las líneas de base respecto de la cantidad de estudiantes, docentes, personal no docentes y otros aspectos cuantificables requieren de una cualificados con información de valor que permita tomar decisiones a futuro acerca del sostenimiento y mantenimiento de la matrícula, por ejemplo. Institucionalmente, además, hay claridad respecto de que cualesquiera sean las acciones que se implementen los resultados no serán visibles al menos hasta completar un ciclo de formación. Es decir, se requiere la implementación y seguimiento de las acciones por los siguientes espacios de tiempo: trienio en acciones que competen al nivel Inicial, exclusivamente; un sexenio, si del nivel Primario o Secundario, se trata o un decenio, en el conjunto; y hasta un quindenio si se toma el ciclo institucional como una propuesta formativa integral.

A partir del caso testigo, se valora la potencialidad de contar con una herramienta que permita monitorear el rendimiento de las áreas operativas de una institución educativa bilingüe, de gestión privada reconocida y autorizada por las autoridades jurisdiccionales competentes, según lo establece la *Ley de Educación Nacional n.º 26.202* (Tít. III) (Argentina, 2006). El caso testigo funciona como tal dado que sus características organizacionales y de población estudiantil es similar en naturaleza y estructura a la mayor parte de las escuelas bilingües de la comunidad de referencia. Además, institucionalmente se cuenta con la posibilidad de acceder a la información necesaria para encarar este estudio, sin limitaciones.

1.1.2 Planteo del problema

El problema objeto de este Proyecto de Intervención queda planteado en los siguientes términos:

Se detecta la necesidad de contar con una herramienta para la gestión de control, en instituciones educativas bilingües de gestión privada y adscriptas a la enseñanza oficial, en la provincia de Córdoba, a fin de dar seguimiento a indicadores claves para el sostenimiento institucional de una propuesta educativa, con base en aspectos pedagógicos, económicos y de gestión.

1.2 Objetivo general

Diseño de un tablero de control para la gestión efectiva de procesos y personas, aplicable a instituciones educativas bilingües, de gestión privada y adscriptas a la enseñanza oficial, de la provincia de Córdoba.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar las variables críticas en las distintas áreas de funcionamiento de la organización educativa (pedagógico-académicas, financiero-administrativa, recursos humanos y gobierno) que permitan describir el estado de gestión organizacional.
- Identificar y definir indicadores clave (KPI, por sus siglas en inglés) que permitan el monitoreo, en tiempo real, de las variables que afectan las áreas pedagógico-académicas, financiero-administrativa, recursos humanos y gobierno de la organización.
- Proponer, a través de un plan estratégico, un tablero de control por indicadores para establecimientos educativos de educación bilingüe, de gestión privada y adscriptos a la enseñanza oficial de la provincia de Córdoba.

1.4 Justificación

La relevancia del tema que nos proponemos está dada por la necesidad de contar con un sistema de gestión multitareas que permita y facilite el seguimiento de la rentabilidad de las instituciones educativas, en función de asistir a accionistas y gerentes. Estos requieren de información actualizada acerca del estado de cada una de las áreas que componen una institución educativa de las características mencionadas (es decir, educación bilingüe, de gestión privada y adscripta a la enseñanza oficial). La mayor parte de las veces, a su vez, la gestión de estas instituciones está en manos de pedagogos que carecen de la formación específica de las finanzas y la gestión de negocios, por lo cual resulta vital acercar herramientas que salven esa distancia.

Asimismo, es un aspecto insoslayable para este proyecto que, desde los ministerios de Educación, en sus diferentes niveles, no se ofrecen, al menos en la provincia de Córdoba, opciones de gestión estatal, de educación bilingüe de doble jornada. Caso contrario, la totalidad de la oferta bilingüe es de carácter privado. Se trata de un universo conformado por veintitrés colegios² bajo cuya órbita queda la gestión de un servicio de vital importancia para la comunidad, como lo es la educación en el bilingüismo.

Al respecto, no está de más recordar que el bilingüismo, en cualquiera de los idiomas naturales que se plantee, es la puerta privilegiada para la comunicación y el entendimiento entre las personas y sus comunidades, considerando los efectos de la globalización en nuestra cultura.

Con esa preocupación en mente, entonces, me propongo el diseño de un tablero de control que abarque todas las áreas críticas y deje en evidencia los desfases que pudieran existir entre los objetivos planteados y la realidad relevada. A fin de trazar, luego, estrategias que

²Según datos suministrados por DiGIPE (Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza, Gobierno de la provincia de Córdoba) y CaCPriC (Cámara de Colegios Privados de Córdoba).

permitan corregir, retractar o rectificar las acciones implementadas para alcanzar los objetivos planteados, en relación con las metas institucionales, el Proyecto Educativo Institucional, y las proyecciones financieras y económicas que sostienen a la institución.

2 Marco teórico

El primer paso para iniciar este proyecto de intervención ha sido la evaluación de la bibliografía existente en relación con los temas de estudio. Para ello, he considerado algunos ejes de intervención, sobre los cuales se estructura este marco teórico o estado de la cuestión:

1. Educación pública de gestión privada y su relevancia con respecto a la educación inicial, primaria y media en general.
2. Tablero de control (también llamado *balanced scorecard*). En este apartado se consideran, además, conceptos y técnicas en relación con estrategia y mapas de estrategia.
3. Variables críticas y KPI.
4. Plan estratégico, gestión de los recursos humanos y estadísticas aplicadas a la educación.

2.1 Educación pública de gestión privada

Respecto de la educación pública de gestión privada en Argentina, tomaremos dos cifras claves que recupera Perotti (1998) y dan cuenta de la importancia del sector privado en el sistema educativo: las instituciones privadas, excluidas las de nivel universitario, brindan servicios al 23,9% de los alumnos de todos los niveles (esto es desde el Inicial, Primario y Secundario, hasta el Superior no universitario) en el total del país. Quiere decir que se invierte en ella 20,4% del total de las erogaciones que la sociedad argentina destina a la educación de sus integrantes.

Legalmente, es decir, de acuerdo con lo que establece la *Ley de Educación Nacional* (Argentina, 2006) los servicios educativos de gestión privada forman parte del sistema educativo formal del país y por lo tanto están sujetos a la supervisión de las autoridades

educativas oficiales (el Art. 65 de la citada ley habla de “jurisdicciones”) quienes son las encargadas de fijar los lineamientos de la política educativa y controlar su cumplimiento.

Desde otra perspectiva, distinta a la jurídica y social, la economía señala que la educación es un bien público con un alto nivel de externalidad. La pertenencia a una sociedad, con un mayor nivel educativo, brinda los recursos para acceder a una mejor calidad de vida, por lo tanto el Estado —como garante de satisfacción de este servicio a la comunidad— debe prestar atención a lo que sucede en el ámbito educativo privado con el mismo cuidado con el que gobierna la educación estatal (Perotti, 1998).

También Perotti (1998) señala que en el universo de lo que se denomina “gestión privada” de la “educación pública” y en todos los niveles educativos se pueden diferenciar dos subsectores: aquellas instituciones que reciben subsidios por parte del Estado y las que no. A los fines de este proyecto, nos vamos a centrar en las instituciones sin subsidios.

Entrando de lleno en la educación de gestión privada, y a fin de comprender su importancia en el contexto de la educación pública, tomaremos las incidencias por niveles con respecto a la educación en general. La educación de gestión privada en el país se distribuye, según los datos extrapolados de “Anuario estadístico educativo 2019” (Argentina. Ministerio de Educación, s.f.), de la siguiente manera:

- nivel Inicial 19.4 %
- nivel Primario 43 %
- nivel Secundario 37.4 %
- nivel Superior (terciarios) 0.2 %.

A su vez, con respecto a los egresados, la incidencia total por niveles en el país, la educación de gestión estatal, según el mismo informe (Argentina. Ministerio de Educación, s.f.), se distribuye del siguiente modo:

- nivel Inicial 31.6 %

- nivel Primario 45.7 %
- nivel Secundario 29.1 % [este número cobra especial relevancia la cantidad de egresados, porque, según el mismo informe el 38.2% del total de egresados de Argentina proviene de escuelas privadas (Argentina. Ministerio de Educación, 2019, Gráfico 5)]³.

A continuación, podemos apreciar una serie de gráficos pertenecientes a “Anuario estadístico educativo 2019” (Argentina. Ministerio de Educación, s.f.) donde se establecen comparativas de la evolución de la cantidad de alumnos del sistema educativo por niveles y con atención a la gestión privada o estatal. Hemos traducido en porcentuales los números netos a partir de considerar el total de alumnos por período.

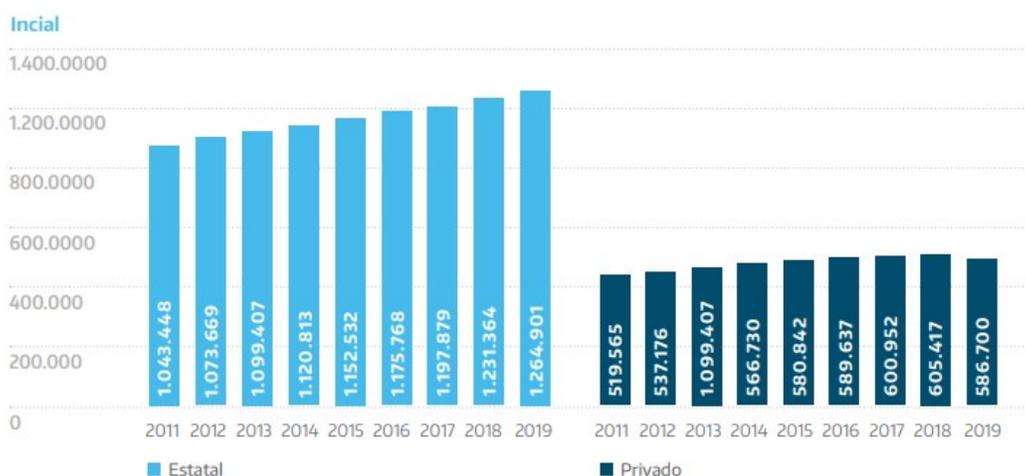


Figura 1. Evolución comparativa de alumnos entre nivel Inicial de escuelas estatal y de gestión privada en el período 2011 – 2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f. Gráfico 2).

Fuente: Argentina, Ministerio de Educación, s.f.

³ Además, podemos apreciar que, si bien los datos de matriculación muestran una mayor incidencia de la educación de gestión estatal sobre la privada [apenas el 31% de la educación Inicial, por ejemplo, corresponde a la gestión privada, como se desprende de las barras 2019 de la Figura 1], en proporción las tasas de egresados del nivel Secundario de la gestión privada aumentan año a año (Argentina. Ministerio de Educación, s.f.).

La Figura 1 representa la evolución del total de alumnos en escuelas estatales y de gestión privada en la Argentina, correspondiente al período 2011/2019.

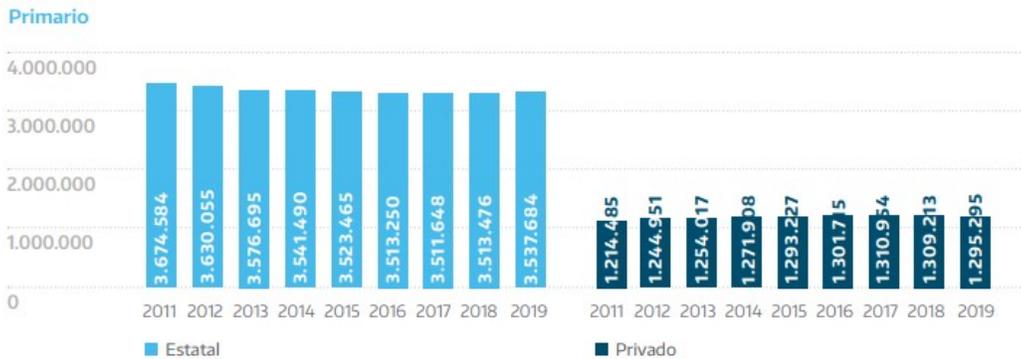


Figura 2. Evolución comparativa de los alumnos del nivel Primario en escuelas de gestión estatal y privada en el período 2011-2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f., Gráfico 2).

Fuente: Argentina, Ministerio de Educación, s.f.

Se observa en la Figura 2 que en el nivel Primario desciende, con respecto a las tasas del nivel Inicial, el porcentual de alumnos en instituciones de gestión privada, en tanto solo el 27.2 % de la población que asiste al Primario lo hace en escuelas de gestión privada.

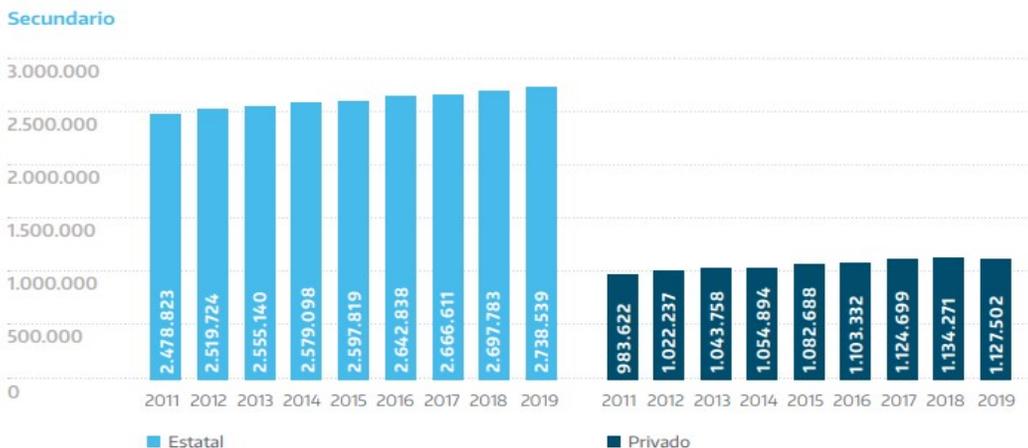


Figura 3. Evolución comparativa de alumnos entre nivel Secundario entre escuelas estatales y de gestión privada 2011-2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f., Gráfico 2).

Fuente: Argentina, Ministerio de Educación, s.f.

La Figura 3 permite analizar dos situaciones distintas que bien resaltan la importancia de la educación de gestión privada. La primera de ellas atañe a la diferencia de matrícula: entre el Primario y el Secundario en el sistema de gestión estatal los matriculados se reducen en un 22%, (datos que surgen al comparar los datos de la figura 2 y la figura 3) mientras que en la matrícula de las escuelas de gestión privada la diferencia está en el orden del 13 %. En segundo lugar, la cuota de alumnos respecto del total del sistema es del 29 %, con lo cual la educación de gestión privada tiene en la Educación Secundaria una incidencia mayor que en la Educación Primaria (27,2 %, según la Figura 2).



Figura 4. Evolución comparativa de alumnos egresados del nivel Secundario según tipo de gestión, correspondiente al período 2011-2019 (Argentina. Ministerio de Educación, s.f., Gráfico 5).

Fuente: Argentina, Ministerio de Educación, s.f.

La Figura 4 pone en evidencia la importancia de la educación de gestión privada sobre el total de la población estudiantil: el 38.3 % de los egresados del nivel Secundario pertenecen a las escuelas de gestión privada. Es decir, 4 de 10 egresados del nivel Secundario han egresado de escuelas de gestión privada. Si apreciamos los indicadores de la Figura 3 en relación con los

de la Figura 4, es posible notar el mayor porcentaje de egresos de la escuela privada con respecto a la escuela estatal, en la comparación con la cantidad de alumnos para el mismo año (2019): 33% por encima de la escuela estatal.

A fin de ahondar en la incidencia que tiene la educación de gestión privada en los porcentajes de deserción y fracaso escolar de la educación argentina, referenciamos el trabajo Formichella y Krüger (2013) “El fracaso escolar en el nivel medio argentino: ¿es menos frecuente en las escuelas de gestión privada debido a su administración?”, en el cual contrastan el fracaso escolar en el nivel Secundario entre las escuelas de gestión estatal y las de gestión privada, para plantear algunos elementos que, a su criterio, influyen en un menor fracaso escolar en las escuelas de gestión privada. En sus palabras:

Uno de los rasgos distintivos del sistema educativo argentino es su carácter mixto, integrado por servicios de gestión estatal y privada, donde la proporción de alumnos en el sector privado supera al 25% (DINIECE, 2010), cifra que se destaca en el contexto latinoamericano (SITEAL, 2011). (Formichella y Krüger, 2013, p.127).

Las autoras inician el estudio buscando respuestas a la pregunta de si el fracaso escolar depende del tipo de gestión, esto es estatal o privada, o intervienen otros factores. Al respecto señalan:

Los circuitos de gestión pública y privada presentan marcadas diferencias vinculadas a su misión institucional, a sus modelos organizativos, y a las regulaciones a las que están sujetas. A su vez, se distinguen por el perfil socioeconómico de su alumnado, por la calidad y disponibilidad de sus recursos materiales y humanos, y por su clima interno (CIPPEC, 2004; Krüger y Formichella, 2012). Entonces, resulta de interés comprobar si estas condiciones diferenciales se reflejan en los logros educativos de los alumnos. Sin embargo, esta tarea no es sencilla y la discrepancia se desenvuelve en torno a ella. Por un lado, es cierto que existen mejores resultados promedio para

los alumnos de escuelas privadas. Por otro lado, estas diferencias suelen disiparse al controlar por las características socioeconómicas de quienes asisten a cada tipo de escuela, lo cual significa que la mayor performance de las escuelas privadas no se debe específicamente al tipo de gestión (OCDE, 2010). (Formichella y Krüger, 2013, p.127).

Aun cuando las autoras, en sus conclusiones, no pueden considerar determinante el tipo de gestión (privada) en la menor deserción escolar, así como tampoco alcanzan conclusiones definitivas acerca de lo concerniente a la composición socioeconómica de la población estudiantil, lo cierto es que el fracaso escolar en el nivel Secundaria de la educación argentina de gestión privada es, en relación con las escuelas de gestión estatal, menor.

2.1.1 Costos del sistema educativo

A fin de analizar los costos asociados a las organizaciones educativas, nos basamos en el trabajo del licenciado N. Perotti (1998), *Estudio de costos del sistema educativo*⁴, realizado para el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. En el apartado “Valor de la producción de la actividad de enseñanza”, tomamos los datos de la incidencia del sector privado en el gasto de educación, según la fuente el sector privado consume el 0.9 % del PBI nacional en educación, contra el 3.5% del sector público, lo que da una incidencia de 20.4 %.

⁴ Tomamos en consideración el estudio de Perotti (1998) atento a que se trata de un estudio clásico dentro de las estadísticas educativas por el nivel con el que se desagrega y se explica la información. En el caso de nuestro trabajo, los criterios y categorías de análisis que propone, además, resultan fundamentales para el diseño del tablero de control que nos proponemos.

Datos más actuales sobre la cantidad de alumnos pueden obtenerse del portal www.indec.gob.ar, sección Estadísticas / Sociedad / Educación. Allí se aprecia, por ejemplo, que a 2019 la cantidad de alumnos se configura de la siguiente manera:

Alumnos de educación común por nivel de enseñanza y sector de gestión, según provincia. Total del país. Año 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Argentina, 2021).

	Total	Sector	
		Estatal	Privado
Total país	11.530.641	8.210.121	3.320.520
Córdoba	911.432	609.974	301.458

	Gasto del Sector Público	Gasto del Sector Privado	Total
Gasto en % del PBI	3.5	0.9	4.4
Participación porcentual	79.6 %	20.4 %	100.0 %

Figura 5. Participación porcentual del sector privado en el total del gasto educativo de la Argentina.

Fuente: Perotti, 1998, p. 25.

En relación con los gastos, estos tienen dos grandes componentes: el valor agregado bruto y el consumo intermedio. El valor agregado bruto refleja el adicional de valor que se incorpora a los bienes o servicios que se producen en el conjunto de los factores productivos. De esta manera se deberán considerar las remuneraciones que reciben los asalariados y los “otros”, que en este caso refieren a las ganancias, utilidades y otros conceptos con los que se pagan los servicios de los empresarios o titulares de los bienes de producción. Si se incorporan, además y de manera separada, los impuestos que abona el sector, el valor agregado bruto representa el 74 % del total de la producción. El consumo intermedio refleja el gasto en insumos necesarios para llevar adelante la producción del sector y tiene un significado promedio del 26 % del valor de la producción que como total se presenta el 100 % en la última columna de la Figura 6.

NIVELES	Remuneraciones	Impuestos	Otros	Valor Agreg. Bruto	Consumo Intermedio	Valor de la Prod.
	1	2	3	4=1+2+3	5	6=4+5
PRIMARIO	367	15	71	453	174	627
SECUNDARIO	670	24	138	832	261	1093
TERCIARIO	258	17	65	340	139	479
TOTAL	1295	56	274	1625	574	2199

Figura 6. Valor de la producción de la actividad de enseñanza en millones de pesos

Fuente: Perotti, 1998, p. 25.

Los valores presentados en el estudio, y que recuperamos en la Figura 6, sirven para ver la incidencia en porcentuales, ya que los montos están desactualizados por la inflación (confrontar nota al pie 4).

2.2 *Tablero de control*

Con la noción de educación pública de gestión privada ya conceptualizada, nos proponemos avanzar en algunas definiciones y precisiones acerca de cómo es la gestión administrativa o el manejo de una organización educativa. Para ello partiremos del concepto de gestión administrativa, considerando que:

la gestión administrativa es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; estos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos. (Ramírez Casco, Ramírez Garrido & Calderón Moran, 2017, § Gestión Administrativa).

A su vez y considerando el sentido común de las personas, el sitio web *Significados.com* agrega que “de una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto”. De allí rescatamos el concepto de que gestionar es realizar las acciones necesarias para conseguir algo y que hay un sentido de consecución implícito en la misma noción de gestionar. Con lo cual la gestión administrativa supone un esfuerzo por alcanzar determinados objetivos con orden, pericia y la posibilidad de revisar lo hecho a fin de reorientar las acciones en caso de que fuese necesario hacerlo. Con esta premisa, entonces, buscamos la herramienta que nos permita conseguir ese “algo” en relación con la gestión de la educación privada que nos ocupa.

Para ello, nos propusimos un tablero de control (*balanced scorecard*), según las conceptualizaciones y desarrollos de Robert Kaplan y David Norton ([1996] 2002). En el libro *Translating Strategy Into Action –The Balanced Scorecard*, cuya publicación marcó un antes y un después en la gestión de la arquitectura de las organizaciones, los autores refieren la necesidad de medir todas las actividades que se involucran en el funcionamiento de una empresa: “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” (p. 14). Esto conduce a análisis de las organizaciones desde todas las perspectivas, no solamente internas, sino también en consideración de la mirada los *stakeholders*⁵. El planteo de base es que lo que no se puede medir (o cuantificar) no se puede ni controlar ni mejorar. En ese sentido, los autores señalan:

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de ellos sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la práctica de las estrategias a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. (p. 33).

Entonces, el cuadro de mandos integral, en su visión estratégica y de gestión, invita a mirar las organizaciones desde cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2002). A saber:

1. *Los clientes, ¿cómo ven la empresa?* La calidad, el desempeño y el servicio, y los costos.

⁵ Público de interés para una organización, audiencia. *Stakeholder*, tomada del inglés, en el ámbito empresarial, significa ‘interesado’ o ‘parte interesada’, y se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa. Entre los *stakeholders* se cuentan los empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general.

2. *La empresa, ¿en qué debe ser mejor que las demás?* Se deben determinar los procesos y competencias cruciales para el negocio y especificar indicadores, tales como tiempos de ciclo, calidad, habilidades de los empleados y productividad.
3. *Mejora continua, ¿puede la empresa continuar mejorando y creando valor?* Se deben monitorear la capacidad para lanzar productos nuevos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales.
4. *Los accionistas, ¿cómo perciben la empresa?* Se deben medir el flujo de caja, el crecimiento trimestral de la rentabilidad, el ingreso operacional, los aumentos en participación de mercado y el retorno sobre el patrimonio.

De este modo, el Cuadro de Mando Integral contribuye a brindar, con eficacia y rapidez, la información necesaria, no solo sobre los indicadores tradicionales, es decir, los financieros administrativos, sino de todos aquellos que permiten el monitoreo directo del rumbo trazado hacia el futuro.

Asimismo, Kaplan & Norton (2003) insisten en la idea de que no se puede gestionar lo que no puede medir, y en esa línea no se puede medir aquello que no puede describir. Esto refuerza la necesidad conceptual de cuantificar todas las actividades y resultados, entendiendo que estos son una descripción de la realidad de la empresa. En ese punto, luego, introducen el concepto de “mapas de estrategia” en tanto herramientas de visualización que facilitan tal descripción. Con una serie de ejemplos, los autores ilustran cómo las compañías han utilizado los mapas de estrategia para vincular ciertos procesos con los resultados deseados. Es decir, los mapas de estrategia permiten implementar acciones de evaluación, medición y mejoras de los procesos más críticos, tal que conduzcan hacia el éxito y se logren inversiones clave en capital humano, informacional y organizacional.

A continuación, se explicitan dos definiciones clave de Kaplan & Norton (2003), las cuales, en consonancia con todo lo anterior, ayudan en el armado de las estrategias a futuro.

2.2.1 Estrategia

Una **estrategia organizacional** describe cómo una organización puede crear valor sostenido para sus accionistas, sus clientes y sus comunidades.

2.2.2 Mapa de estrategia

Si una estrategia organizacional es una descripción, el **mapa de estrategia** de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es un **diagrama** que describe cómo una organización crea valor, al poner en evidencia los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas. Este diagrama, asimismo, se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un cuadro de mando: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La función del mapa es clarificar el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia (Kaplan & Norton, 2003). Según los autores, los cinco principios subyacentes de los mapas de estrategia son:

1. *La estrategia balancea fuerzas contradictorias.* Por ejemplo: tensiones entre el largo y corto plazo.
2. *La estrategia se basa en una proposición diferenciada de valor para clientes.* La estrategia requiere una clara articulación de los segmentos de clientes y la proposición de valor requerida para satisfacerlos.
3. *El valor se crea a través de procesos internos del negocio.* La perspectiva interna y financiera describe los resultados, esto es, lo que la organización espera lograr.
4. *La estrategia consiste en temas simultáneos y complementarios.* Es necesario mejorar los diferentes procesos en términos de cumplimiento de planes previstos y de los indicadores de calidad asociados a ellos. Por ejemplo: proceso operacional (suministro, producción, distribución, gestión del riesgo), de relaciones con los clientes (selección,

adquisición, retención, crecimiento), de innovación (diseño, desarrollo, lanzamiento), regulatorios y sociales (entorno, seguridad y salud, empleo, comunidad), entre otros.

5. *La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.* Los activos intangibles pueden ser clasificados en tres categorías: capital humano (habilidades de los empleados, talento y conocimiento), capital informacional (bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineamiento de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento).

Atender a tales principios, manifiestan los autores, permite delinear y ajustar las estrategias organizacionales, identificar los procesos claves del plan estratégico, alinear las inversiones en recursos humanos, tecnología y capital organizacional y, al mismo tiempo, exponer en el cuadro de mando las deficiencias en las estrategias trazadas (Kaplan & Norton, 2003).

2.3 KPI – Key Performance Indicator

El armado de un tablero de control, entonces, requiere de la definición de las variables críticas a analizar. Esto parte de la noción central de que las variables críticas son las variables con mayor importancia en un proceso. Asimismo, para analizar el desempeño de las variables propuestas se las debe cuantificar y medir en su *performance*, para lo cual es necesario definir los indicadores claves o KPI.

Siguiendo a D. Parmenter (2015), diremos que un KPI (por sus siglas en inglés de *key performance indicator*, conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del rendimiento de un proceso, donde el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado con antelación. De allí resulta que de la certeza con que se definan los indicadores claves de desempeño dependerá lo acertado del monitoreo de las variables críticas.

Entre otras opciones disponibles, para la definición de los indicadores clave de desempeño tomamos los criterios SMART, que propone George T. Doran (1981). SMART es un acrónimo que juega con el sentido de inteligente que tiene la palabra en inglés en relación con la caracterización de un KPI. Según esto un indicador de desempeño debe ser:

- *Specific*
- *Measurable*
- *Achievable*
- *Realistic*
- *Time-bound*

2.3.1.1 *Específico.*

Tener claro metas y expectativas es el primer paso para alcanzarlas. Si la definición (en el sentido de un objetivo) es demasiado amplia, se vuelve más difícil de medir y también más difícil de lograr. Por otro lado, excesiva vaguedad amplía el margen de error e incompreensión. De hecho, podemos pensar que sería igual a elegir un destino sin saber el camino, incluso más, sin siquiera saber si hay uno, o la dirección o el tiempo que empleará el trayecto, la dificultad o el estado del tiempo previsto para el día cuando se iniciará el recorrido. La especificidad en objetivos e indicadores permite conocer el punto a dónde se quiere llegar con la tranquilidad de unos puntos de referencia intermedios que señalan el camino a seguir.

2.3.1.2 *Mensurable.*

En consonancia con los planteos de Kaplan & Norton (2002; 2003), Doran (1981) señala que si algo no se puede medir, no se podrá saber si está funcionando bien o si es necesario hacer modificaciones. En ese sentido, además de ser específico en los objetivos, se debe ser capaz de cuantificar los datos o indicar dónde (o cuánto) se está progresando hacia el objetivo. Establecer metas y criterios medibles permite a todas las partes involucradas evaluar el rendimiento y mantenerse en el camino propuesto.

2.3.1.3 Alcanzable.

Es importante mirar los objetivos finales y planificar metas que estén dentro de capacidades realistas. La motivación debe ser intrínseca a la satisfacción por el logro mismo y el progreso en sí. Establecer metas alcanzables supone un delicado equilibrio entre ser ambicioso e impulsar el éxito, a la vez que atender los límites internos y externos, es decir, apelamos a la sostenibilidad del objetivo y del proceso mismo.

2.3.1.4 Realista (y relevante).

Además de alcanzables (y en estrecha relación con ellos), los objetivos deben ser realistas y pertinentes, es decir, guardar relevancia para la organización.

Los objetivos deben estar alineados con objetivos empresariales a lo largo del tiempo, en ese sentido es que se apela a la “relevancia”. Los KPI permiten medir y dar seguimiento a los objetivos en comparación con estrategias a corto y largo plazo. En ese sentido, permiten ajustar los criterios a medida que pasa el tiempo y conforme cambia el contexto y las necesidades de la organización.

2.3.1.5 Plazos.

La letra final de SMART (T, por time) a menudo se pasa por alto, sin embargo, es crucial para los resultados finales establecer plazos: los límites temporales permiten fijar puntos iniciales y finales, pero también una sucesión de parámetros o hitos respecto del recorrido previsto. En todos los casos, dar seguimiento en el tiempo a los KPI permite alcanzar las metas de manera oportuna, esto es, en tiempo y forma.

El análisis conjunto de los cinco criterios de SMART permite la identificación y reconocimiento de los KPI precisos y concretos que corresponde a la organización. Es decir, aporta exactitud al momento de definirlos.

2.4 *Gestión de los recursos humanos*

Idalberto Chiavenato (2009) plantea que el área de recursos humanos consiste, ante todo, en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Al mismo tiempo, las organizaciones constituyen el medio que permite a las personas que en ellas colaboran lograr sus objetivos individuales en relación con el trabajo. El autor entiende la reciprocidad necesaria entre empresa-empleado cuando plantea que la gestión de recursos humanos debe retener y conquistar a las personas en la organización para que den lo máximo de sí, con actitud positiva y favorable.

Para Chiavenato (2009) “recursos humanos” son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea el nivel jerárquico o la tarea que desempeñar. Los recursos humanos se distribuyen por niveles:

- nivel institucional de la organización (dirección),
- nivel intermedio (gerencia y asesoría)
- nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea).

Así, los recursos humanos:

constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, 2009, p. 81).

El autor deja de manifiesto que las diferentes habilidades, conocimientos, actitudes, conductas y formas de desempeñarse constituyen un recurso muy diverso como para encasillarlo en la palabra “recurso”, por lo que propone pensarlos en términos de “coparticipes

de la organización” (2009, p. 81). De ese modo, la interacción entre el individuo y la organización se plantea de la siguiente manera:

Toda organización es un sistema social. El DO (diseño organizacional) se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden permanecer inactivas si el ambiente en que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Los científicos sociales, en particular Maslow⁸ y Herzberg⁹, subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización. El DO hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización para propiciar una administración participativa. (p. 350).⁶

Por otro lado, sabemos que los KPI sobre las áreas de recursos humanos requieren de indicadores cualitativos. Entonces, el enfoque cualitativo de la reciprocidad empleador-empleado que propone Chiavenato (2009) nos debe ayudar a determinar los indicadores que permitan monitorear no solamente una actividad o proceso, sino también el ambiente de trabajo, a fin de determinar los estándares pretendidos por el personal y los pretendidos del personal.

Luego, para el análisis de la planificación estratégica nos basaremos en el trabajo de Michel E. Porter (1979). En ese trabajo, el autor asume la existencia de una serie de fuerzas que definen la planeación estratégica de una organización o una empresa:

- Poder de negociación con los clientes

⁶ Las notas 8 y 9 de la cita corresponden, respectivamente, a:

⁸Maslow, A. h., *Eupsychian Management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.

⁹Herzberg, F., *The Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio, The World Publishing, 1960.

- Poder de la negociación para con los proveedores
- Amenaza de una competencia pujante
- Amenaza de productos nuevos que substituyan el propio
- La rivalidad entre los diferentes competidores.

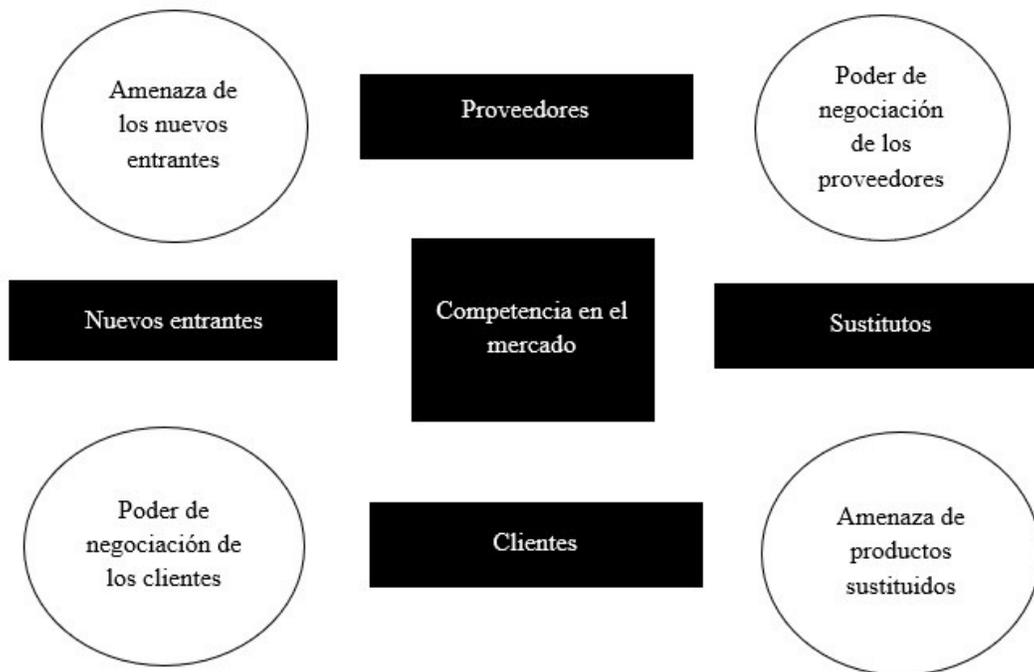


Figura 7. Representación gráfica de las cinco fuerzas de Porter

El análisis deriva en la articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuán atractiva es una industria dada en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad. A los fines de este trabajo, la interacción de fuerzas que plantea Porter (cuya vigencia con más de 40 años no se ha perdido) nos permitirá diagnosticar la situación actual del caso de estudio frente al medio en el que se encuentra inserto, a efectos de valorar si las estrategias empleadas deben ser corregidas, cambiadas o realineadas, en relación con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Una vez que se han recolectado los datos, es necesario someterlos a un proceso de análisis que, finalmente, conducirá al diagnóstico de la situación. Para ello, nos valdremos de técnicas estadísticas a fin de detectar perdida de rendimiento o performance en cualquiera de las cuatro aéreas que componen la empresa, en cuanto es el sentido de ella proveer estrategias para la toma de decisiones con base en la interpretación de unos resultados obtenidos.

Un trabajo de 2010 de Richard Levin y David Rubin aportan las bases para determinar los valores normales o medios esperados en el corto y mediano plazo de algunas de las variables. De este trabajo tomaremos los métodos estadísticos a utilizar para la sistematización de la información; es decir, aquellos que ayudarán a definir las medias de tendencia a utilizar, en función de los resultados que se necesita analizar. Según el caso, se aplicarán técnicas de dispersión, media, promedio, mediana, etcétera.

A su vez, el trabajo de Ch. T. Horngren, S. Datar y M. Rajan (2012) explica las características del análisis costo-volumen-utilidad, a fin de determinar puntos de equilibrio y los niveles de producción para alcanzar la utilidad deseada.

En cuanto a la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias en relación con lo ejecutado, tomamos lo dicho por Warren Bennis y Burt Nanus (1985), cuyas definiciones resultan centrales para a teoría del liderazgo:

Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión. (p.48).

Para la acepción de misión consideramos la de Idalberto Chiavenato (2009) en la cual plantea: “[misión] es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser” (p. 17). Otra mirada sobre la misión la brinda

Ph. Kotler y A. Gary (2013) quien la define como “el planteamiento del propósito de la organización, es decir, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara funciona como la «mano invisible» que guía al personal de la organización” (p.41).

3 Etapas del proyecto

3.1 Consideraciones preliminares. Aspecto metodológico

Nos hemos propuesto el trabajo como un proyecto de innovación enfocado en la gestión empresarial, a fin de proveer de una herramienta de gestión por indicadores válida para las instituciones educativas bilingües de gestión privada y adscriptas a la enseñanza oficial de la provincia de Córdoba.

Balestrini (2006) ha definido el marco metodológico como aquella instancia referida a los métodos, las reglas, incluso registros, técnicas y protocolos de los que se valen las teorías y sus métodos para realizar precisiones sobre la realidad. Según Finol y Camacho (2008), a su vez, el marco metodológico se referido al cómo de la investigación y el modo en el que se habrán de manipular los datos (desde la recolección y el análisis hasta la validez y confiabilidad de las técnicas) (p. 60).

En ese sentido asumimos como posición metodológica, iniciar con un diagnóstico de situación del tipo cualitativo y cuantitativo. Recordemos que los criterios en investigaciones cualitativas tienen como propósito garantizar que el investigador plasme resultados y hallazgos, lo más fidedignamente posible y con ajuste a la realidad estudiada.

Con este fin, Martínez M. (2006b, §4. Evaluación de las estructuras teóricas formuladas) propone (para apoyar la “validación empírica” con la “validación racional” y para la evaluación de las estructuras teóricas formuladas en el informe final de la investigación) considerar:

- La coherencia interna: si todos los elementos y partes que constituyen una teoría se relacionan entre sí, sin contradicciones, para formar un todo bien integrado y coherente.
- La consistencia externa: verificar que exista compatibilidad entre la teoría y el conocimiento existente, en consonancia con el contexto social (o escenario).

- La comprensión: si en el estudio se abarca o se relaciona un amplio campo conocimiento; es decir, si se logra integrar y unificar un espectro amplio de ideas en el área de estudio.
- La precisión conceptual y lingüística: comprobar que hay unidad conceptual, sin vaguedades ni ambigüedades.
- La capacidad unificadora: revisar que en el informe se reúnen dominios cognitivos que permanecían aislados.

Es decir, la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura más dinámica, en tanto da razón plena del comportamiento y manifestaciones en el objeto de estudio. Lo cualitativo supone un todo integrado que en nada se opone a lo cuantitativo en tanto este es un aspecto, todo lo contrario, ambas miradas se implican e integran (Martínez M., 2006a, p. 128).

Por su parte, Strauss y Corbin (2002) sostienen que al juzgar una investigación cualitativa, es necesario:

1. Ponderar juicios de valor sobre la validez, confiabilidad y credibilidad de los datos; entre ellos, la triangulación el análisis de casos negativos y la verificación de hipótesis.
2. Emitir juicios sobre la teoría misma.
3. Tomar decisiones respecto a la adecuación del proceso de investigación utilizado para generar, elaborar o comprobar la teoría.
4. Sacar conclusiones en relación con la fundamentación empírica de la investigación y de los hallazgos. Por tanto, es importante considerar la triangulación en tanto permite reducir sesgos y aportar complejidad y consistencia a los datos de una investigación.

En estudios cualitativos, podemos encontrar dos tipos de validez: validez interna y validez externa.

En relación con la validez interna, en el enfoque cualitativo, muchas veces se sustituye el concepto de validez interna por el de credibilidad, lo cual implica conducir la investigación hacia hallazgos creíbles y “demostrar la credibilidad de los encuentros sometiéndolos a la aprobación de quienes construyeron las realidades” (Rojas de Escalona, 2010, p. 165). En tal sentido, Castillo y Vásquez (2003) expresan que la credibilidad se asocia al valor de verdad (validez interna) cuando el investigador, al llevar a cabo observaciones y conversaciones prolongadas con los informantes, recaba cierta información que lleva a hallazgos reconocidos por el grupo de participantes en el estudio como una verdadera aproximación sobre lo que piensan y sienten en relación con el evento, situación o fenómeno estudiado.

Por otro lado, la validez externa no se centra en la generalización de los hallazgos, sino en la transferencia de los mismos, con el propósito de que el proceso investigativo pueda ser replicado en otros contextos (Rojas de Escalona, 2010). Para ello, el investigador cualitativo debe ofrecer descripciones detalladas sobre el evento o situación estudiada.

En el mismo sentido, Consuegra (2005) señala que la validez externa de una investigación cualitativa se logra en la medida que la información que aporte el investigador represente fidedignamente la situación analizada en todas sus dimensiones. En ese sentido, la transferibilidad se refiere a la aplicabilidad como validez externa tal que es posible “replicar” el estudio en otros grupos, poblaciones contextos y valorar semejanzas, diferencias, entre otros aspectos.

En cuanto a la recopilación de datos para la innovación que nos proponemos, tomaremos de Corral (2014) los siguientes instrumentos:

Observaciones directas. Permiten obtener descripciones detalladas de objetos, conductas, comportamientos, descripciones de escenarios (pueden incluirse mapas y croquis, de ser necesarios) e interacciones observables en las experiencias observadas. Las observaciones deben realizarse conforme la definición precisa de todos los aspectos, conductas,

rasgos, comportamientos y/o atributos del fenómeno, evento o situación a investigar. A efectos de este trabajo, se realizan en ámbitos que permitan, además, analizar aspectos conductuales y vinculares del personal. En ese sentido, se priorizaron la sala de profesores, en donde se realizaron observaciones semanales realizadas a cargo del gabinete de la institución (el gabinete cuenta con un psicopedagogo y un psicólogo), y algunos momentos de los recreos, cuyas observaciones se realizaron dos veces por semana en distintos horarios de recreos, una vez por la mañana y una por la tarde, también por el gabinete. Esto se realizó durante 4 semanas. Se toman en consideración comportamientos y conductas que permiten inferir el nivel de conformidad o no con respecto a su ámbito laboral, de allí que estas observaciones se instrumentaron en diversos momentos y espacios institucionales (para acceder a grilla con el resumen de las observaciones ver Anexo 18).

Entrevistas en profundidad, focus group y conversaciones libres. Este instrumento se aplica sin un esquema previo y admite tanto las conversaciones informales o libres (entrevista no estructurada informal), como las entrevistas programadas (aunque sin guion previo, apenas se debe contar con un esquema implícito). Cualquiera de estas opciones permite entrar en contacto directo con los dichos por las personas sobre sus experiencias, opiniones, percepciones, conocimientos, emociones y sentimientos. Dichos *focus group* se realizaron con todo el personal de la institución, mediante charlas libres, para las que se siguió un patrón de preguntas, con el fin de identificar aquellas situaciones o casos donde no se estuviese de acuerdo con lo planteado en el PEI institucional y que pudieran perjudicar el correcto funcionamiento de la institución (para acceder a las preguntas ver Anexo 6).

Encuesta etnográfica. Nos referimos las narraciones escritas que proveen los informantes a las preguntas abiertas sobre experiencias, sentimientos, percepciones, emociones, otros, se toman citas textuales.

Documentos escritos, orales y visuales. Admiten una gran variedad de soportes y pueden tener valor ilustrativo (grabaciones, cartas, diarios, videos, récords clínicos (investigación biomédica), memos, reportes, blogs, correos electrónicos, conversaciones grabadas, etcétera).

La investigación cuantitativa (Sarduy Domínguez, 2007), por su parte, se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. Esta característica le imprime una connotación que va más allá del listado de datos organizados como resultado, en tanto tales datos se muestran en el informe final en total consonancia con las variables que se declararon inicialmente. De ese modo, los resultados obtenidos dan cuenta de la realidad específica a la que están sujetos. Asimismo, la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables cuantificadas, lo cual aporta aún mayor relevancia en el análisis de los resultados y su posterior interpretación. En línea generales, las investigaciones cuantitativas ofrecen las siguientes ventajas de aplicación:

- Miden o cuantifican unas variables consideradas.
- Proveen resultados con cierto grado de objetividad, en cuanto no interviene la apreciación personal del investigador.
- Explican y predicen fenómenos con base en datos duros.
- Permiten la generalización de resultados.

En segundo lugar, sistematizaremos los datos relevados (48 encuestas realizadas, con base en el Anexo 6), mediante la estimación de la media estadística esperada en las aéreas de aprendizaje y los indicadores de adhesión a los proyectos pedagógicos individuales y familiares, nos proponemos analizar la estructura de gastos vinculada a cada aula y nivel, a fin de determinar medias estadísticas y desviaciones posibles. Para esto utilizaremos como referencia teórica los planteos de Levin y David Rubin (2010) y Horngren *et al.* (2012) que desarrollamos oportunamente en el marco teórico del presente trabajo. Con base en tales

trabajos podremos determinar las distorsiones con respecto a lo planteado en la misión, visión y valores institucionales, respecto al estado de situación.

Con todos los datos sistematizados procederemos a la identificación de las variables críticas en las distintas áreas de funcionamiento de la organización educativa, las que permitirán describir el estado de gestión organizacional. Una vez identificadas las variables, procedemos a identificar y definir indicadores clave, a fin de construir el andamiaje necesario para llegar al diseño del tablero de control de mandos que nos proponemos.

3.2 Etapa de recolección de datos

La primera etapa del diseño del tablero requiere de una etapa de investigación en la que se recopilará información numérica y cualitativa en la que se buscará, luego, regularidades a través de métodos estadísticos. El fin de esta etapa está puesto en encontrar regularidades en los valores obtenidos, de forma tal que expliquen el problema. A modo de ejemplo si en entre los 6^{to} grados y los 1^{er} año, en los últimos 10 años, hubo un promedio 8 alumnos que cambian de colegio, este será el valor de referencia para el indicador.

El proyecto de innovación seguirá los siguientes pasos:

3.2.1 Detección de áreas

Para el trabajo de detección de áreas se realizará un minucioso estudio del funcionamiento de la institución. Para ello se agrupan las actividades por área y se analizan las variables críticas del proceso, en relación con las variables críticas del servicio prestado. En este punto cobra especial importancia categorizar niveles de criticidad con el fin de definir el tipo y grado de control de cada una de las variables. Las acciones por implementar son:

- confección del organigrama de funcionamiento de la escuela.
- Trazado de caminos críticos para la obtención de los resultados planteados en las estrategias.

La identificación del funcionamiento orgánico de la institución (con base en roles, funciones, tareas, responsabilidad) en relación con los “camino críticos” nos permitirán detectar las áreas con base en las actividades que se realizan, así como las variables que operan en el interior de cada una de las ellas (incluso determinar cuáles variables, ante cambios, alterarían de manera significativa el resultado del servicio prestado).

El trabajo de identificación, entonces, permite determinar cuatro áreas operativas: pedagógico-académica, financiero-administrativa y soporte, recursos humanos y de Gobierno. Cada una de ellas responde a las siguientes características:

- *Área pedagógico-académica.* Esta área reúne a todos los actores involucrados en la formación del educando. En los niveles Inicial y Primario se mantiene el mismo esquema donde una maestra es la referente frente al grado, con la asistencia de maestras auxiliares cuando se lo requiere y maestras de ramos especiales para dar las materias especiales, sean estas programáticas o de opción institucional. Ambos niveles estos dos niveles responden a una Directora de nivel, quienes a su vez responden al Director General o Representante Legal. El nivel Secundario cambia de formato, en tanto ya no hay un referente fijo frente al aula, sino distintos profesores y profesoras cada uno de los cuales dicta los diversos espacios curriculares que componen el programa educativo. Responden todos al Director del nivel y este al Director General. El área pedagógico-académica está en contacto con los educandos y es la responsable del nivel académico que ofrece la institución. Es el área con mayor cantidad de personal y cuyo trabajo se realiza con total autonomía de las otras áreas.
- *Área financiero-administrativa y soporte.* El área financiero-administrativa y soporte reúne a todas las actividades que permiten que los alumnos asistan a clases, es decir, da consistencia organizacional al proyecto educativo institucional. Se divide en dos grandes áreas: la financiero-administrativa (que se dedica a el sostenimiento económico

de la propuesta, es la que tiene contacto, principalmente, con los padres y es la responsable de la viabilidad económica y financiera de la propuesta, asimismo a ella le corresponden todas las actividades y administrativas necesarias para el manejo del personal) y la de soporte (permite el desarrollo de las actividades institucionales, en cuanto da sustento físico a las actividades áulicas, incluye las tareas de maestranza, seguridad, comedor, mantenimiento de infraestructura física y de redes, comunicaciones institucionales. Las actividades del área son fundamentalmente en cuanto operativizan el andamiaje que permite dar clases). La subárea financiero-administrativa es la más reducida en personal y para la que se requiere un alto nivel de especialización. La subárea de soporte, a su vez, es la segunda área en cantidad de personal, con mínimos requerimientos de especialización en la mayor parte de los casos.

- *Área recursos humanos.* Es el área que vincula a todos los actores que intervienen en la institución educativa, responsable de la gestión de los recursos humanos que deben llevar a cabo los objetivos planteados en la estrategia empresarial. Entre sus responsabilidades se cuentan la formación, motivación y captación de personal. Es el área con menos personal del colegio y tienen un alto nivel de especialización.
- *Área de Gobierno.* Es el área encargada de trazar el plan estratégico de la empresa, establecer objetivos y las estrategias para lograrlos. Su tarea principal es “amalgamar” las necesidades entre áreas a fin de tomar decisiones con base en las necesidades del público objetivo/destinatario. Se ocupa de dar viabilidad económica y sustento a los objetivos organizacionales a partir de alinear a todos los actores involucrados. Está integrada por accionistas y fundadores.

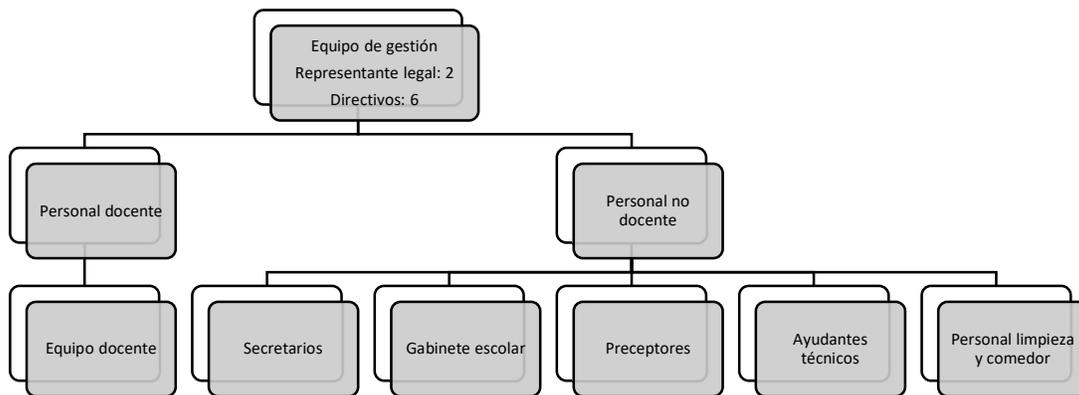


Figura 8. Representación de la comunidad escolar, según composición indicada en el PEI

3.2.2 Definición de KPI por área

A fin de definir los KPI por área se buscan aquellos indicadores que reflejen el estado de situación de cada variable crítica. Para ello se trabaja con las responsables de cada área siguiendo la propuesta SMART⁷ de T. Doran (1981) y ya desarrollada en el marco teórico de este trabajo.

Dado que los KPI deben proveer datos estadísticos para analizar tendencias en el comportamiento de la variable crítica (y además debe ser el que mejor refleje su comportamiento), se buscó que el indicador tenga la máxima influencia en la performance de la variable crítica, una vez detectado se debe definir el valor base, es decir, el valor con el que la variable actúa de acuerdo con lo esperado o el comportamiento a futuro, según las estrategias planteadas. Para esto, se realiza un estudio estadístico del KPI en el tiempo a fin de determinar los rangos en los que se considera normal el funcionamiento de la variable y en cuáles se considerará anormal.

⁷ SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant y Time-Bound.

A efecto de obtener los datos de referencia, se aplican las siguientes estrategias de recolección considerando cada una de las cuatro áreas detectadas.

3.2.3 *Recolección de datos área pedagógico-académica.*

- Área de Lengua Española: se tomarán las materias troncales (Lengua y Literatura, Matemática) por nivel, a partir de los reportes de resultados académicos estratificados por niveles y cursos emitidos por el software MED⁸, y sistematizados en planillas de cálculo Excel⁹. Por ejemplo, en 2^{do} año, nivel correspondiente a un alumno de 12/13 años, incluye: Lengua y Literatura, Matemática, Química, Biología, Historia, Lengua Extranjera, Educación Artística, Educación Tecnológica, Ciudadanía y Participación y Educación Física. Estos resultados se analizan estadísticamente con los años anteriores y con base en el promedio
- Área de Lengua Inglesa: resultados obtenidos en los exámenes internacionales de la Universalidad de Cambridge (*Flyers, Pet, First Certificate* y *C.A.E.; Mock test*) y resultados académicos estratificados por niveles y cursos emitidos por el software MED, todos sistematizados en planillas de cálculo Excel.¹⁰
- Estadísticas de migración estratificada por niveles: los datos son tomados de planillas de altas y bajas realizadas en Excel, donde se registran los ingresos de alumnos anuales

⁸ Mi Escuela Digital es una plataforma de gestión académica y pedagógica. Como software de gestión de notas brinda informes a los padres y directivos para un monitoreo constante. Permite la obtención de reportes actualizados en tiempo real. Sitio web: <https://www.miescueladigital.com.ar/portal>

⁹ Excel es una herramienta ofimática que forma parte de la suite Microsoft Office. Permite realizar tareas y organizar datos de programación, finanzas, contaduría, entre muchos otros, a través de hojas de cálculo. Los resultados pueden representarse numéricamente o mediante gráficos. Sitio web: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/excel>

¹⁰ *Flyers* es el tercero de los tres exámenes del programa para niños de la Universidad de Cambridge. Toda la gama de exámenes, con sus tres versiones, introduce a los niños en el inglés hablado y escrito de uso cotidiano y constituye un excelente medio para que adquieran confianza y mejoren su inglés. Las pruebas están redactadas en torno a temas que resulten familiares y se centran en las destrezas necesarias para comunicarse en inglés de manera efectiva, es decir, abordan las habilidades específicas de una lengua natural: comprensión auditiva (*Listening*), expresión oral (*Speaking*), comprensión de lectura (*Reading*) y expresión escrita (*Writing*).

Mock test son exámenes preliminares a los *Flyers*. Se toman en el colegio a fin de determinar el nivel de los alumnos. Como examen preliminar corresponde en nivel al examen de Cambridge que el alumno deberá rendir. Solo rinden el examen *Flyers* aquellos alumnos que superan 75 % del *Mock test* correspondiente al nivel

y por nivel. Estos datos se comparan con los años anteriores, a la vez que se analiza la evolución de la promoción desde inicios en Sala de 3 hasta la fecha del corte.

- Encuestas de calidad: se realizarán a través de formulario de Google Workspace¹¹. Los resultados de esas encuestas se sistematizan en planillas de cálculos Excel.
- Entrevistas personalizadas: los datos son recopilados por el entrevistador y sistematizadas en planillas de cálculo Excel. Se resumirán los resultados en gráficos (para una rápida lectura), a la vez que, y en paralelo, se plasmarán los resultados cualitativos en párrafos sistematizados por áreas.

3.2.4 *Recolección de datos área financiero-administrativa*

- Facturación: de los reportes provistos por el software Tango Ventas¹², se obtienen resultados sobre rendimiento económico general, gastos por áreas, facturación general, facturación por áreas y niveles. Esta información será procesada en planillas de cálculo Excel, a fin de evidenciar el rendimiento económico general, por áreas y por aula; se realizan costeos por ABC y se calculan los gastos directos, indirectos y su incidencia por porcentaje de alumnos con respecto al personal.
- Fijación de precios: se hará un muestreo telefónico para recopilar los valores de las cuotas de las instituciones que representen una competencia directa. Los resultados se plasman en gráficos realizados en planillas de cálculo Excel.

3.2.5 *Recolección de datos área recursos humanos*

¹¹ Google Forms está incluido en el paquete de aplicaciones de Google Workspace. La herramienta facilita la realización de cuestionario, cuyos resultados se procesan automáticamente y se visualizan bajo la forma de porcentajes, numéricos o en formas de gráficos. Sitio web: <https://workspace.google.com/>

¹² Tango Gestión es un software para la gestión organizacional. Dentro de sus funciones se encuentran: llevar las ventas, compras, cuentas a cobrar y pagar, bancos, stock, etcétera. Consta de distintos módulos (compras, ventas, stock, tesorería, contabilidad y sueldos y jornales) de cada uno de los cuales se puede extraer toda la información y movimientos realizados. Los informes se pueden exportar bajo distintos soportes, por ejemplo Excel

- Encuestas de satisfacción: se realizarán encuestas por medio del software Google Workspace, para las cuales se tomarán en consideración las necesidades de información de los directivos de cada área. Los resultados se sistematizan en una planilla de Excel.
- Estadísticas de personal: los datos sobre antigüedad del personal que se toman para verificar la pertenencia a la institución, la cantidad de personal por área, que nos permite ver si la incidencia del mismo fluctúa o se mantiene estable en los valores estipulados, y otros referidos a cantidad de personal y remuneraciones se tomarán del software Tango sueldos y se sistematizan en planillas de cálculo Excel.
- Ausentismo de personal: los datos sobre ausentismo laboral se toman del software Cronos¹³.

3.2.6 *Recolección de datos área gobierno*

- Sistematizaciones de las reuniones de accionistas. En donde se plasmarán en informes las reuniones, agendas tratadas y trabajos realizados para poder ser debatidos por los accionistas
- Convergencias y divergencias de objetivos planteados y datos relevados de la realidad, representados en planillas y gráficos realizados en planillas de cálculo Excel.

Detectadas las áreas de funcionamiento y establecida la metodología para la recolección de datos de cada una de ellas, corresponde la determinación de las variables críticas y los KPI.

3.2.7 *Determinación de variables críticas por área.*

Se debe considerar que tales variables han sido definidas buscando la mayor criticidad para cada una de las áreas.¹⁴

¹³ Cronos es un sistema lector de huellas digitales asociado a un software de presentismo, entrega informes con ausentismo, llegadas tardes y horas trabajadas.

¹⁴ En el *Anexo 6* se ofrece el cuadro de trabajo completo donde se interrelacionan y explicitan variables, KPI, muestras e instrumentos de relevamiento.

Tabla 1

Variables críticas por área

Área pedagógico-académica	
Variable	KPI
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en Lengua Castellana	Resultados alcanzados en las asignaturas correspondientes a Lengua Castellana.
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa	<ul style="list-style-type: none"> Resultados alcanzados en las distintas ramas en lengua inglesa Resultados obtenidos en exámenes internacionales.
Pérdida de alumnos entre un grado-año y el siguiente	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución
Perdida de alumnos entre niveles (Inicial-Primario-Secundario)	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución por niveles
Adhesión a los preceptos institucionales relacionado con lo vincular y la convivencia	<ul style="list-style-type: none"> Adhesión al ideario institucional en los apartados vinculares y convivencia Adhesión a los AEC
Adhesión de las familias al proyecto pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> Adhesión al ideario institucional Adhesión a los AEC
Percepción de calidad del servicio prestado	<ul style="list-style-type: none"> Percepción sobre la calidad de la educación brindada Percepción sobre el trabajo en convivencia. Percepción sobre amabilidad y respuesta de los directores
Área financiero-administrativa	
Variable	KPI
Disminución del rendimiento económico por aula	Ganancia por aula según costeo ABC
Aumento de la incidencia de las aéreas de soporte en el costo general por aula	Porcentaje de empleados en áreas de soporte en relación con los empleados directos
Aumento de la relación personal con respecto a la cantidad de alumnos	Cantidad de empleados totales en relación con la cantidad de alumnos
Precio de la cuota por niveles en relación con la competencia	Precio comparativo de cada nivel en relación con la competencia
Área de recursos humanos	
Variable	KPI
Nivel de capacitación que la empresa le brinda	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la capacitación recibida Pertinencia de la capacitación Experticia del capacitador
Rotación del personal	<ul style="list-style-type: none"> Migración anual del personal en porcentaje Conflictividad en porcentaje
Ausentismo laboral	Días de ausentismo promedio
Satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción con el trabajo realizado Valoración por parte de la empresa sobre el trabajo realizado Percepción sobre la inclusión y la discriminación dentro de la institución
Inclusión y pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> Adhesión a la misión y visión Conocimiento de los objetivos institucionales y cómo lograrlos Aportes a los objetivos institucionales
Percepción por parte de los empleados sobre la gestión de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de participación de los empleados en los planes estratégicos

	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad para participar en la aplicación de planes estratégicos • Comunicación de los planes estratégicos
Área de gobierno	
Variables	KPI
Cumplimiento de misión y visión	Convergencias y divergencias de los datos relevados con los proyectados en las estrategias para ese momento.
Cumplimiento de las estrategias planteadas	<i>Check list</i> de estrategias planteadas y ejecutadas
Cumplimiento de objetivos planteados	Convergencias y divergencias de los datos relevados con los proyectados en los objetivos para ese momento
Nivel de innovación aplicado	Monto de inversión en investigación y desarrollo previsto en las estrategias, en relación con el real

Respecto de la variable “Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en Lengua Castellana” y su indicador “Resultados alcanzados en las asignaturas correspondientes a Lengua Castellana”, se toman los promedios de las asignaturas de lengua como indicador clave, ya que esta es una de las dos materias troncales en la Primaria. Se obtiene un valor general del rendimiento del aula, sin indicaciones acerca de la homogeneidad o heterogeneidad de los resultados.

Respecto de la variable “Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa” y su indicador y sus indicadores “Resultados alcanzados en las distintas ramas en lengua inglesa” y “Resultados obtenidos en exámenes internacionales”, se consideran los promedios de las cuatro asignaturas en Lengua Inglesa en el Primario (Comprensión auditiva, Comprensión lectora, Oralidad y Escritura) como indicador clave, ya que con este promedio se obtiene un valor general del rendimiento del aula, sin que ello señale la homogeneidad o heterogeneidad de los resultados. Para un resultado más pormenorizado por aula se toman los promedios de las cuatro materias por separado y se analizan resultados en busca de constantes de homogeneización, información y tarea que excede los alcances y propuestas para este trabajo que nos ocupa.

Respecto de la variable Pérdida de alumnos entre un grado-año y el siguiente y su indicador “Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución”, lo consideramos ya que se busca conocer el dato duro de alumnos migrantes entre cursos. Si solo se contemplara

la cantidad total de alumnos de un curso con respecto al siguiente, el ingreso de alumnos nuevos invisibilizaría la migración de estudiantes, con lo cual no se podría determinar la existencia (o no) de un problema subyacente a ese indicador, en un grado-año particular. Por ejemplo, si migraron cuatro alumnos e ingresaron otros cuatro, se podría entender que no hay problema de migración, con lo cual se perdería la oportunidad de estudiar las motivaciones que llevaron a esos cuatro estudiantes a preferir otra propuesta escolar por sobre esta que le ofrece el Instituto Santa Ana.

Respecto de la variable “Pérdida de alumnos entre niveles (Inicial-Primario-Secundario)” y su indicador Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución por niveles, se lo toma en consideración atento a la necesidad de conocer la migración efectiva entre los niveles. Si se considerase solamente la cantidad total de alumnos entre un nivel y el siguiente, el ingreso de alumnos nuevos se podría solapar con los egresos y ocultar la pérdida o la ganancia de matrícula entre niveles. Conocer estos datos aporta información de valor acerca de la comunidad educativa: si bien este aspecto excede los alcances y límites de este trabajo, a la fecha la institución se encuentra trabajando en el desarrollo e implementación de una encuesta que permita conocer en detalle las razones y motivaciones que llevan a las familias al cambio de institución escolar, no solo entre niveles, sino también en relación con el desgranamiento que se produce en el interior del nivel.

En cuanto a la variable “Adhesión a los preceptos institucionales relacionado con lo vincular y la convivencia” se determinan los indicadores “Adhesión al ideario institucional en los apartados vinculares y convivencia” y “Adhesión a los AEC¹⁵” en tanto ambos constituyen pilares de la organización institucional y circulan como documentación formal. El conocimiento y el respecto de ambos es parte de la organización institucional, con lineamientos

¹⁵ AEC: Acuerdo Escolar de Convivencia.

claros respecto de lo que se espera y las consecuencias de los actos u acciones en contrario. De la misma manera se define la variable Adhesión de las familias al proyecto pedagógico y sus indicadores “Adhesión al ideario institucional” y “Adhesión a los AEC”, respecto de lo vincular u la convivencia de la institución respecto de las familias.

En cuanto a la variable “Percepción de calidad del servicio prestado” se toman como indicadores los índices de percepción (mediante las encuestas de índices de satisfacción disponibles en los Anexos 1 a 5) en relación la calidad, calidez, y empatía (en términos de amabilidad y respuesta que ofrecen a los directores institucionales a la comunidad escolar).

En cuanto al área financiero-administrativa y la variable “Disminución del rendimiento económico por aula”, se toma en consideración el indicador “Ganancia por aula según costeo ABC” en cuanto este indicador permite conocer la utilidad neta del aula y a partir de ello determinar si los costos indirectos pueden incrementarse o deben reducirse (los costos directos responden a la currícula oficial, por lo cual son inamovibles).

De igual manera y como ocurre con la variable anterior, el indicador “Porcentaje de empleados en áreas de soporte en relación con los empleados directos” de la variable “Aumento de la incidencia de las aéreas de soporte en el costo general por aula” permite el control y seguimiento de las actividades de soporte en los límites de los valores planteados. Las que actividades de soporte son las que marcan el costo del aula, considerando que las actividades directas, al ser curriculares, resultan inamovibles.

La variable “Aumento de la relación personal con respecto a la cantidad de alumnos” se sigue a partir del indicador “Cantidad de empleados totales en relación con la cantidad de alumnos”, a efectos de cuantificar la eficiencia de la gestión y administración de los recursos humanos. Se pondera la relación entre la cantidad de alumnos y la cantidad de empleados de planta permanente, con prioridad en la calidad del servicio educativo que se brinda.

La variable “Precio de la cuota por niveles en relación con la competencia” se asocia al indicador “Precio comparativo de cada nivel en relación con la competencia” el cual permitirá contrastar el costo del servicio que se ofrece con la competencia. El resultado que se obtenga permitirá ajustar el precio/monto de la cuota mensual, matrícula y demás en relación con la oferta disponible en el mercado.

Acercas de área de Recursos Humanos, diremos que la variable Nivel de capacitación que la empresa le brinda se medirá a partir de tres indicadores estratégicos (“Calidad de la capacitación recibida”, “Pertinencia de la capacitación” y “Experticia del capacitador”) los cuales aportarán información de valor acerca de percepción de los empleados sobre las capacitaciones brindadas y los índices de satisfacción correspondientes. Asimismo, todos los indicadores asociados a las variables del área en relación con satisfacción, inclusión y percepción sobre gestión de la gerencia permiten determinar el bienestar y sentido de pertenencia de los empleados con respecto a la institución como un factor asociado a los índices de rotación de personal.

Finalmente, en cuanto al área de gobierno, los indicadores de cumplimiento de misión y visión, estrategias y objetivos permitirán el grado de alineamiento de la gestión con respecto a las estrategias planteadas, a fin de valorar, entonces, si los resultados de las estrategias se acercan a los objetivos propuestos. El trabajo con indicadores a partir de métricas, tiene por finalidad, justamente, aportar información que permita reorientar los esfuerzos toda vez que sea necesario hacerlo.

Estas variables e indicadores, entonces, configuran el tablero de control que representaremos en la sección 5.1 del presente trabajo.

3.2.8 Implementación del tablero de control

según las conceptualizaciones y desarrollos de Robert Kaplan y David Norton ([1996] 2002). En el libro *Translating Strategy Into Action –The Balanced Scorecard*, para la implementación del tablero se proponen una serie de pasos donde primer eslabón es acceder al consenso y el apoyo de la dirección organizacional sobre los motivos por los que se impulsa la implementación (pp. 32-33). Este aspecto es clave para (p. 306):

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes del proyecto.
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación.

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel futuro del tablero de control, la organización deberá seleccionar a la persona encargada del proyecto, quien, entonces, se constituirá en arquitecto y líder del proyecto de construcción del tablero. Se sugiere un miembro de la alta dirección.

Para comenzar el trabajo los autores plantean una serie de pasos a fin de construir la arquitectura de la medición (pp. 312-319)¹⁶:

1. *Seleccionar la unidad de la organización adecuada.* Los autores sugieren que para comenzar con el desarrollo del CMI¹⁷ se tome primero un área operativa (o unidad de negocio¹⁸), se implante el modelo y luego se extienda a toda la organización.
2. *Identificar las vinculaciones entre la empresa y las UN.* El arquitecto debe averiguar las vinculaciones entre un área operativa y las demás. La tarea se realiza con ayuda de la Dirección de la organización, a fin de recuperar y explicitar:

- a. Objetivos de cada UN

¹⁶ Si bien nuestra propuesta de intervención se ocupa de un tablero de control, a efectos del desarrollo del marco teórico seguimos la terminología de los autores: cuadro de mando integral.

¹⁷ CMI: Cuadro de Mando Integral

¹⁸ UN: Unidad de Negocio

- b. Temas corporativos decisivos
 - c. Vínculo con las demás UN
3. *Realizar primera ronda de entrevistas.* El arquitecto deberá preparar toda la información relacionada sobre el CMI, así como todos los documentos sobre misión, visión y valores de la empresa y de la UN, correspondiente a la primera etapa de implementación. Dicho material se entregará a los directores de área. Una vez revisada la información, se realizan con ellos entrevistas de 90 minutos, para obtener *inputs* significativos sobre los objetivos específicos de la empresa y sus estrategias.
 4. *Sesión de síntesis.* Se buscará, en las respuestas de los directivos, determinar los objetivos e indicadores que se presentarán en la primera reunión con los altos directivos de la empresa. El resultado buscado será un listado y una clasificación de los objetivos, con apoyo de citas tomadas de las charlas con los directivos entrevistados.
 5. *Taller ejecutivo: primera ronda.* Se programa una primera reunión con el equipo de altos directivos para buscar consenso acerca del cuadro de mando. El arquitecto muestra los objetivos propuestos, la clasificación de prioridades y el aval con base en las citas tomadas de las entrevistas. Finalmente, se busca el consenso y se realiza una votación hasta dar con aquellos que se consideran de mayor relevancia. En esta etapa deben constituirse al menos cuatro subgrupos de trabajo conforme las áreas detectadas previamente.
 6. *Reunión de Subgrupos.* A partir del trabajo de los subgrupos del paso anterior (taller ejecutivo), se sigue la consecución de los siguientes objetivos de trabajo (p. 316-317):
 - a. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
 - b. Identificar para cada uno de los objetivos el indicador o indicadores que mejor recuperen y comuniquen la intención del objetivo.

- c. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
- d. Identificar para cada una de las perspectivas los vínculos clave entre indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas de las cuerdas de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

El trabajo que se realiza en este paso 6 resulta clave en el diseño del CMI, en tanto, como señalan los autores, hay un “arte de seleccionar y diseñar indicadores” y definen esa arte en los siguientes términos: “El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia” (p. 317).

- 7. *Taller ejecutivo: segunda ronda.* Para el segundo taller se involucra a los equipos directivos y mandos intermedios. En esta reunión se debatirá la visión de la organización, a fin de construir la propiedad de los objetivos e indicadores así y de todo el proceso de desarrollo del cuadro de mando. Una vez debatido y consensuado, se comenzará a esbozar el plan de implantación.
- 8. *Desarrollo del plan de implantación.* Se formalizan las metas y se desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando. Dicho plan debe incluir la forma en que los indicadores se vinculan con las bases de datos y los sistemas de información.
- 9. *Taller ejecutivo: tercera ronda.* El equipo de la alta dirección se reúne para llegar a un consenso final sobre visión, objetivos y mediciones desarrollado en los dos primeros talleres. Es esta la oportunidad cuando, también, se identificarán los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. El cierre de este taller debería implicar un programa de implementación que, a su vez, deberá ser comunicado a todos los

integrantes de la organización e integrado a la filosofía de la gestión (es decir, la cultura organizacional).

10. *Implementación.* El CIM se debe integrar a la gestión de la organización en un plazo de trabajo no superior a los 60 días. Los autores evalúan que ese tiempo es adecuado y a fin de empezar a crear valor para la empresa: “Para que un Cuadro de Mando Integral cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Nuestra recomendación es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral es un plazo de 60 días” (p. 319).

Según los autores (p. 320), el CMI debe ser creado en un plazo no mayor a 16 semanas, pasado ese periodo se debe pasar a la fase de implantación.

4 Actividades

4.1 Quién es el Instituto Santa Ana

El instituto Santa Ana es una escuela bilingüe, de gestión privada adscripta a la enseñanza oficial de la provincia de Córdoba. Ofrece educación para los tres niveles de la educación obligatoria (Inicial, Primario y Secundaria). La dirección institucional está a cargo de la familia fundadora, desde hace 41 años¹⁹. A la fecha (ciclo lectivo 2021), se encuentra en un plan de ampliación de la capacidad áulica, frente a la demanda sostenida por el ingreso de nuevos alumnos.

4.2 Relevamiento del plan estratégico institucional

Tabla 2

Plan estratégico institucional Santa Ana

Qué buscamos		
Meta. Ser referente en la educación bilingüe en Córdoba, mediante la oferta de un servicio difícil de replicar.		
Quiénes somos		
Manifiesto institucional Bienvenidos a una educación que abre caminos y amplía horizontes, donde la inteligencia y la creatividad se expanden por igual. Bienvenidos a la educación que antes que alumnos y profesores ve personas, que forma el pensamiento crítico que nos hace independientes y nos enseña a trabajar en equipo, que avanza, que traspasa los límites de los libros para entender el mundo con valores que se adquieren para toda la vida. Bienvenidos a una educación de calidad con calidez humana. Calidad educativa – Calidez humana.		
Cómo lo haremos		
Nivel Inicial	Nivel Primario	Nivel Secundario
Atracción de clientes: la oferta de valor estará basada en los procesos de adquisición de conocimientos, personalización en el tratamiento de las individualidades de cada alumno y familia, innovación e infraestructura.	Fidelización de clientes: la oferta de valor estará basada en los procesos de adquisición de conocimiento, la innovación, personalización en el tratamiento de las individualidades de cada alumno y familia, afianzamiento de los grupos de alumnos.	La oferta de valor está basada en el posicionamiento de la institución en cuanto al liderazgo de los procesos de adquisición de conocimientos, personalización en el tratamiento de las individualidades de cada alumno y familia, innovación en los procesos didácticos basados en IyD, e infraestructura de vanguardia.

¹⁹ La institución inició actividades en la ciudad de Córdoba, Argentina, en 1980.

4.3 Plan actual

Tabla 3

Plan estratégico institucional Santa Ana

Plan estratégico			
Meta			
<p>Posicionarse como referencia de calidad en la educación bilingüe en Córdoba, mediante una oferta de valor que no pueda ser replicada por ninguna otra escuela. Buscamos un “mar azul” en términos de competencia (trabajo personalizado con padres y alumnos, fomento de valores y noción “todos somos familia” —fuerte sentido de pertenencia institucional—, a partir del trabajo con pocas secciones y una visión personalizada sobre las singularidades de cada alumno).</p>			
Estado actual de situación (entorno)			
Entorno general	Entorno competitivo	Posición competitiva	Análisis interno
<p>Pérdida de jerarquía de la educación pública y de la privada con subvención, en los niveles Inicial, Primario y Secundario, en el imaginario colectivo. Necesidad creciente de contención y tratamiento de las individualidades en los alumnos. Búsqueda de grupo de alumnos reducidos que permitan un monitoreo detallado de su trayectoria escolar y vincular por parte de la familia y el colegio. Jerarquización del conocimiento como herramienta competitiva. Necesidad de adquisición del idioma inglés como herramienta competitiva. Necesidad de escolarizar los niños en franjas horarias de ocho horas o superior.</p>	<p>Segmentación de la competencia</p> <p>Escuelas bilingües sin aportes estatales. Escuelas bilingües con aportes estatales. Escuelas jornada extendida sin aportes estatales. Escuelas religiosas jornada extendida con aportes estatales. Escuelas públicas.</p>	<p>Escuela con 41 años en el mercado.</p> <p>Público objetivo determinado. Escuela chica, pocas secciones, se puede trabajar las individualidades de familia e hijos. Alta inversión en tecnología. Reconocimiento en la adquisición de lengua inglesa. Alta inversión en el tratamiento de las problemáticas pedagógicas y vinculares (gabinete psicopedagógico-psicológico). Ambiente familiar.</p>	<p>Recursos y capacitación</p> <p>Alta capacitación de los docentes y directivos del nivel Secundario, de Lengua Castellana. Alta capacitación de todo el plantel docente y directivo, de Lengua Inglesa. Alta capacitación del gabinete psico-pedagógico. Alta fidelidad de todo el plantel de empleados para con el colegio. Alta capacidad de liderazgo del plantel directivo. Infraestructura con poco espacio de esparcimiento y deportivo en relación con la competencia Altos niveles de inversión en tecnología</p>
	<p>Competencias nucleares</p> <p>Liderazgo en la adquisición de lengua inglesa. Gestión de la individualidad en familia y alumnos. Gestión de procesos que promueven la adquisición autónoma de conocimiento en los alumnos. Escolaridad extendida de ocho horas, en un entorno cálido y de cuidado.</p>		

Las tablas 2 y 3 reflejan la visión “Ser referente en la educación bilingüe en Córdoba” y las estrategias planteadas para alcanzar dicha meta. Para ello, se trabajó con los accionistas y directores a fin de conceptualizar la visión de la empresa; por su parte, con los directores se trazaron estrategias para aplicar en las cuatro áreas detectadas, conforme los datos obtenidos a través de las encuestas implementadas.

4.4 Análisis FODA

A partir del plan estratégico institucional y el plan actual, el análisis FODA institucional queda de la siguiente manera:

Tabla 4

Análisis FODA instituto San Ana

Fortalezas	Oportunidades
<p>Establecimiento con 41 años de trayectoria. Liderazgo en la adquisición de lengua inglesa. Gestión de la individualidad en familias y alumnos. Gestión de procesos que promueven la adquisición autónoma de conocimientos en los alumnos. Escolaridad extendida de ocho horas, en un entorno cálido y de cuidado.</p>	<p>Pérdida de jerarquía de la educación pública, de la privada con subvención estatal en los niveles Inicial, Primario y Secundario, en el imaginario colectivo. Necesidad de escolarización de los niños en franjas horarias de ocho horas o superior. Necesidad de adquisición de idioma inglés como herramienta competitiva. Necesidad creciente de contención y fomento de las individualidades en los alumnos. Jerarquización del conocimiento como herramienta competitiva. Preferencia, por parte de padres como de la institución, de grupos de alumnos reducidos, a fin de dar lugar al monitoreo detallado de la trayectoria escolar y vincular.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Poco terreno para las prácticas deportivas. Pocas alternativas para la expansión edilicia institucional. Cursos reducidos en el nivel Secundario (lo cual afecta, desde lo vincular, a algunos alumnos). Público objetivo sensible a los vaivenes económicos. Cuotas elevadas.</p>	<p>Realidad económica de incertidumbre. Multiplicidad de competidores en la zona de influencia. Realidad política cambiante. Leyes laborales alineadas con las pretensiones de los empleados, que desalientan la inversión y que ponen en riesgo la viabilidad económica de la propuesta.</p>

--	--

4.5 *Análisis de situación*

4.5.1 *Pérdida de alumnos entre un grado-año y el siguiente*

4.5.1.1 *Ingresos y egresos.*

Se estudió la cota de ingresos y egresos de alumnos en los tres niveles (Inicial, Primario y Secundario) y se verificó, entonces, un comportamiento disímil entre los tres niveles.

En el nivel Inicial, se observa la tasa de inscripción de alumnos nuevos más alta, entre los 3 niveles. El pico se da entre los años 2018 y 2019, cuando se superan los 70 ingresos nuevos, lo cual coincide con la apertura de nuevas salas. Los egresos (alumnos que no terminan el nivel) son bajos, salvo entre el 2019 y 2020, cuando oscilan entre los 10 y 15 egresos.

En el nivel Primario, se observa un comportamiento estable de los ingresos y egresos. Los egresos son un 12% mayores (Figura 10) que los ingresos, la curva de los ingresos es descendente y los egresos oscila pareja.

En el nivel Secundario, también se observa una curva descendente de ingresos (es el nivel que menos alumnos nuevos recibe), así como de los egresos, donde el porcentaje de egresos es un 21% superior a los ingresos.

La hipótesis inicial es que la baja migración en el nivel Inicial está ligada a la duración del nivel (tres años calendario) con lo cual las condiciones externas y familiares se mantienen constantes y esto incide en una menor rotación institucional. Asimismo, al extenderse en el tiempo la continuidad en la institución (seis, doce o quince años, según se tome el ciclo, la continuidad entre ciclos o el recorrido completo a través de la institución) aparecen nuevas condiciones familiares, laborales e incluso contextuales que pueden conducir a cambios de escuela: mudanzas por razones personales, familiares o laborales, nacimiento de un nuevo hijo, modificación de la situación económica, lazos sociales, decisiones en relación con la cuota,

discrepancias con la institución, motivaciones pedagógicas acerca de propuestas educativas distintas, etcétera).

4.5.2 *Cantidad de alumnos*

En términos de cantidad de alumnos, comparando el 2010 con el 2020, en el nivel Inicial se aprecia un 144% de crecimiento de la matrícula, en el Primario un 58% y en el Secundario un 18%.

Se identificaron en este contexto las variables críticas referentes a la pérdida de alumnos entre cada sala-grado-año y el siguiente, como también las referentes a los cambios de nivel.

Se concluyó que:

- el aumento sostenido de la matrícula en el nivel Inicial se ve reflejado en todos los niveles con el paso de los años;
- en los niveles Primario y Secundario hay una pérdida anual de matrícula que oscila entre un 12% y un 20%, pero que se equilibra con los ingresos de los niveles precedentes;
- en general, se aprecia una tendencia al alza de la matriculación en todos los niveles.

Estos datos pusieron en evidencia la necesidad de relevar dos variables críticas:

- la pérdida y ganancia de alumnos entre cada sala-grado-año y el siguiente,
- la pérdida y ganancia de alumnos entre cada sala-grado-año al cambiar de nivel.

Esta medición dará como resultado la lectura de los valores esperables de migración o si se producen situaciones atípicas que se deben observar.



Figura 9. Gráfico de ingreso y egreso de alumnos de nivel Inicial desde 2009 – 2020

Se observa en la Figura 9 que en los ciclos escolares 2019 y 2020, se da un mayor caudal de ingreso de alumnos nuevos con respecto a los egresos, en tanto que los egresos constituyen un 20% promedio del total de alumnos que ingresan en el nivel Inicial. El aumento en los ingresos se explica en la apertura de nuevas secciones: en el 2020 se abrió por primera vez un primer grado de doble sección. Consecuentemente, a lo largo de la cohorte se abrirá una nueva sección por grado-curso.

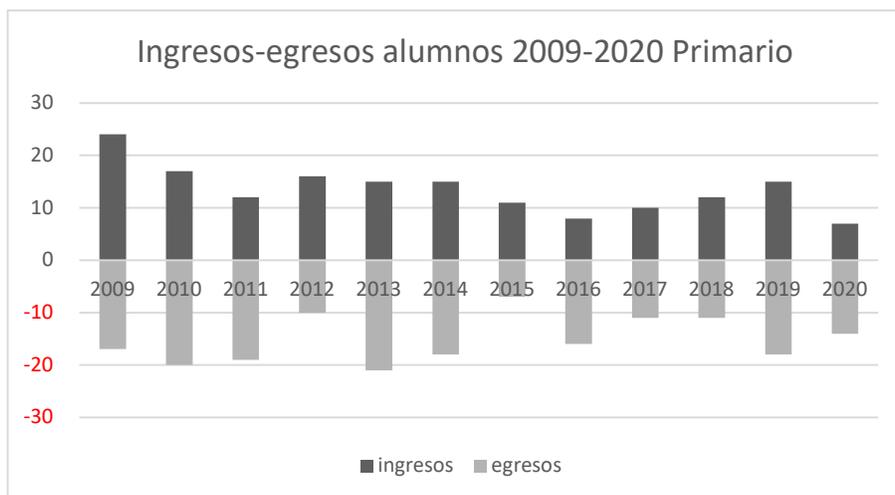


Figura 10. Gráfico de ingreso y egreso de alumnos de nivel Primario desde 2009 – 2020

Se observa en la Figura 10 cómo la relación de ingresos y egresos fue cambiando de una relación positiva (con más ingresos que egresos en el 2009) a una relación negativa en el 2019 y 2020. Asimismo, considérese que el año 2020, al ser un año atípico por la pandemia de COVID-19, no se toma como tendencia; sin embargo, en el 2019, ya se observa en un 10% superior los egresos de alumnos con respecto a los ingresos.

Este dato, analizado en comparativa con el gráfico 9, nos permite concluir que, una vez alcanzado los ingresos límite por cupo de aula en nivel Inicial, los cursos completos no dejan cupos o vacantes disponibles para ingresos en las secciones de Primer Grado, Finalmente, aun cuando los ingresos en los grados superiores son más esporádicos, la migración se mantiene constante en todos los grados.

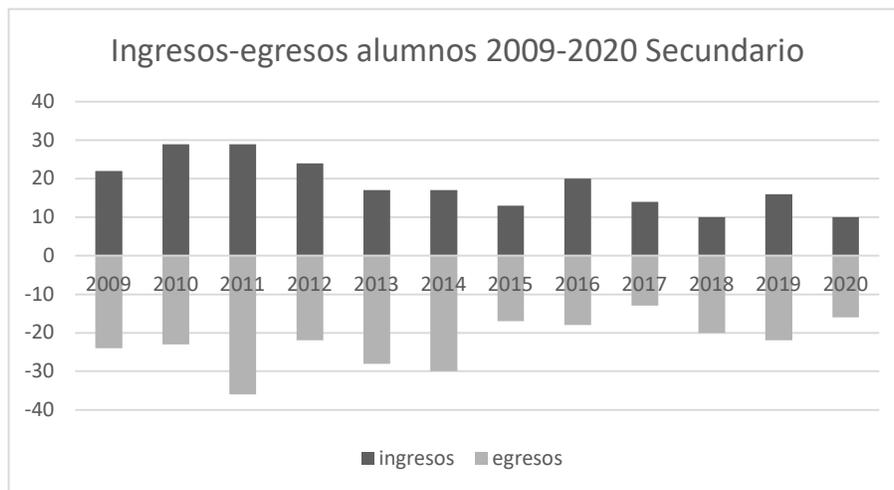


Figura 11. Gráfico de ingreso y egreso de alumnos de nivel Secundario desde 2009 – 2020

En el gráfico de la Figura 11 se aprecia una tendencia tal que, evidenciada una mayor migración de alumnos en el nivel Secundario, en donde en promedio es un 22% superior la migración de alumnos con respecto a la cantidad de ingresos.

4.5.3 Costeo económico por ABC

Tomando las fórmulas de Valor Agregado Bruto (remuneraciones + impuestos + otros), los gastos de valor agregado ascienden a 86% en relación con el 74% relevado por el estudio de referencia (Perotti, 1998). La explicación a esta diferencia la encontramos en la mayor cantidad de personal que se incorpora en escuelas de gestión privadas bilingües. Para llegar esta conclusión, contrastamos el resultado con escuelas del sector, donde las incidencias fueron similares²⁰.

Para realizar el costeo por ABC²¹ en los tres niveles, se tomaron los gastos directos (docentes exclusivos por aulas, directores Castellano e Inglés) se les sumaron los indirectos, (docentes especiales que brindan servicio en varias aulas y niveles), se contemplaron áreas destinadas a todo el colegio (gabinete y directores generales), y las áreas de soporte (maestranza, administración y gerencia), se prorrataron los gastos y se tomó el costo anual por aula y nivel. Estos gastos fueron restados de la facturación anual y descubrimos el aporte por aula y nivel. Estos aportes se calcularon desde el 2016 al 2020 y se contrastaron a través de gráficos de líneas para observar tendencias. A su vez, se compararon entre sí los resultados del mismo período.

²⁰ El cotejo se hizo verbalmente.

²¹ Anexos 12 y 13.

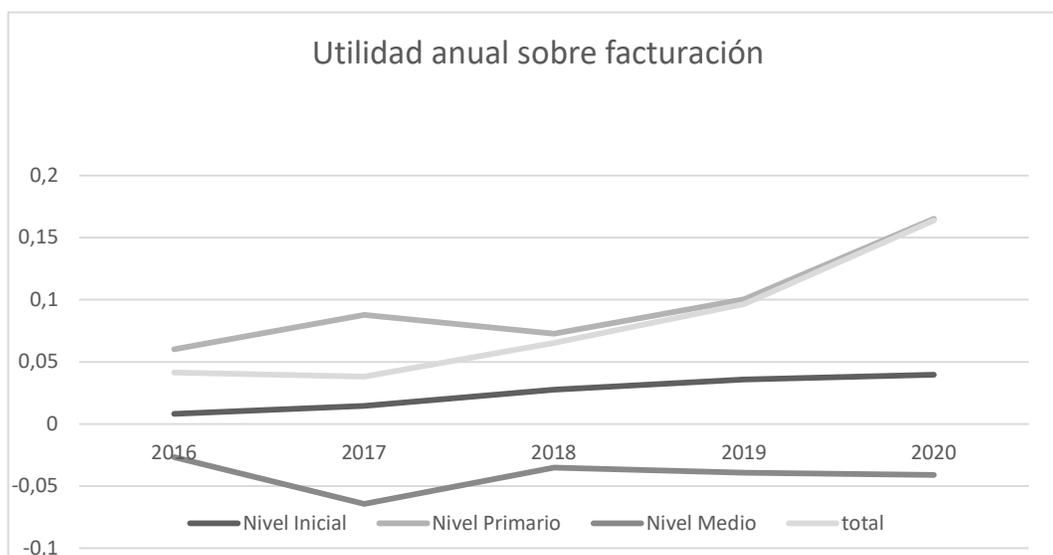


Figura 12. Utilidad anual sobre facturación por nivel

El gráfico de la Figura 11 refleja la tendencia al crecimiento del nivel Inicial, la cual se estabiliza en un porcentaje bajo, pero estable; esto se debe a que el nivel ya se encuentra operativo al 95% de su capacidad, con lo cual no hay mayor crecimiento del personal. El nivel Primario, por su parte, se destaca por el crecimiento sostenido a partir del 2017, que, además, se mantiene año a año en adelante, lo cual se explica por la apertura de nuevas secciones; la tendencia marca un seguimiento continuo al menos por los próximos 4 años. El nivel Secundario mantiene un déficit constante y en los mismos valores por los últimos 5 años. Sin embargo, la estimación señala que al egresar un 6° grado de dos divisiones en el 2025, la matrícula de primer año estará completa, considerando que de dos 6° grados con matrícula total de 60 alumnos se conformará un único primer año con matrícula de 32 estudiantes. La prioridad de matriculación será para aquellos estudiantes que hayan ingresado a la institución en nivel Inicial.

4.5.3.1 Cantidad de alumnos en relación con el personal y actividades soporte

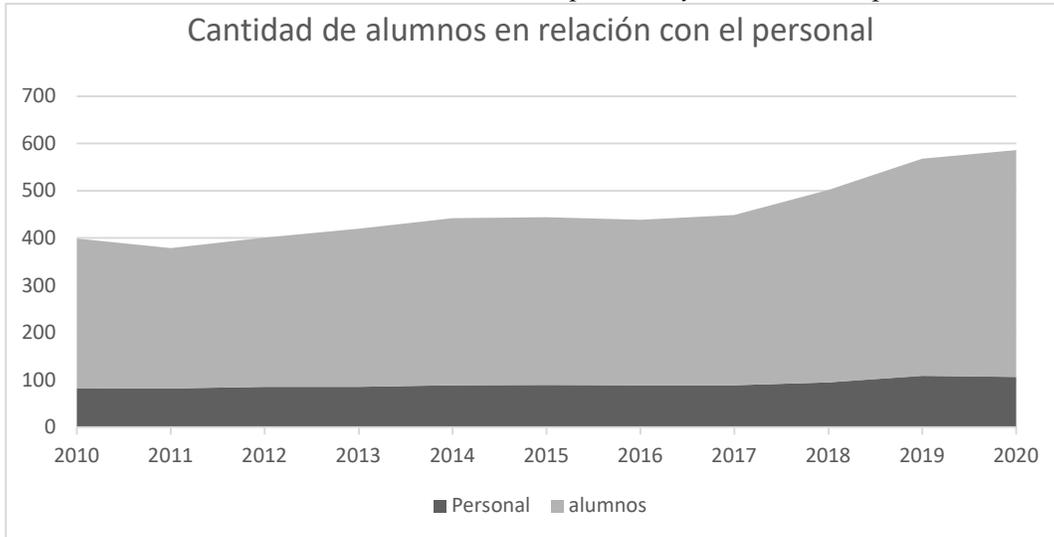
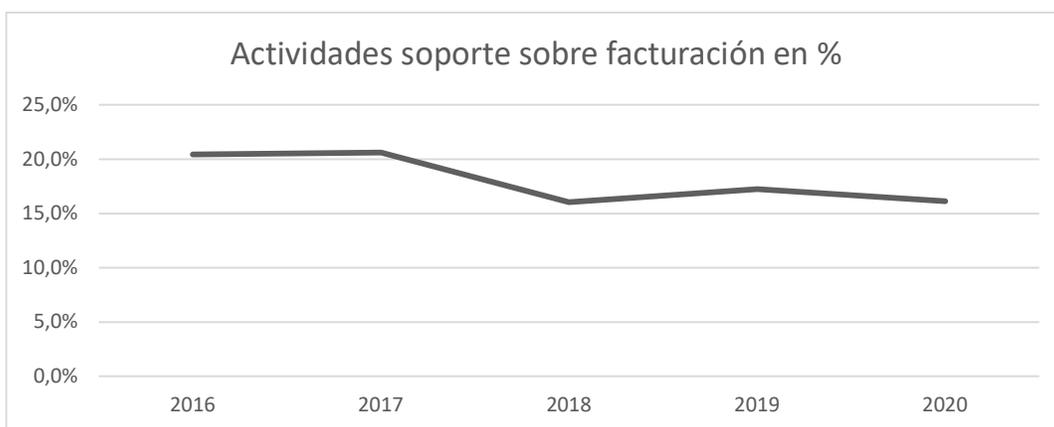


Figura 13. El gráfico evalúa la incidencia de los docentes en relación con la cantidad de alumnos.

Se analizó la cantidad de personal contratado en relación con la cantidad de alumnos y se contrastó con los últimos 10 años. La cantidad de personal en porcentual disminuyó del 26 % al 22 %, lo cual nos permite concluir acerca de una mayor optimización de los recursos humanos. En la misma línea se perfilan las actividades de soporte que en los últimos 5 años bajaron su incidencia, con respecto a la facturación, del 20.5 % al 16.1 %.²²



²² Anexos 14 y 15.

Figura 14. Gráfico de la incidencia de las actividades de soporte sobre la facturación, expresada en porcentuales

4.5.3.2 Conclusiones parciales

De los datos y análisis anteriores concluimos que las variables críticas referentes al comportamiento económico de la empresa son:

- Disminución del rendimiento económico por aula
- Aumento de la incidencia de las áreas de soporte en el costo general por aula
- Aumento de la relación de personal con respecto a la cantidad de alumnos
- Precio de la cuota por niveles en relación con la competencia.
- Disminución del rendimiento económico por niveles.

4.5.4 Encuestas a clientes/padres 2021²³

Se plantearon una serie de preguntas a través de Google Forms, anónimas, estratificadas por niveles a los padres de los alumnos a fin de percibir el nivel de satisfacción con el servicio recibido. Se les pidió que evaluaran los procesos institucionales en varios aspectos y asignaran una calificación de 1 a 5, donde 1 constituía la puntuación más baja (no satisfecho) y 5 la más alta (plenamente satisfecho). A continuación, presentamos los resultados de dichas encuestas, ordenadas por tema de interés.

²³ Corresponde al Anexo 1 y Anexo 2. Además en el Anexo 11 se puede apreciar la captura de pantalla de la Pestaña del tablero de control correspondiente a la encuesta para padres.

4.5.4.1 Amabilidad y disposición del director general.

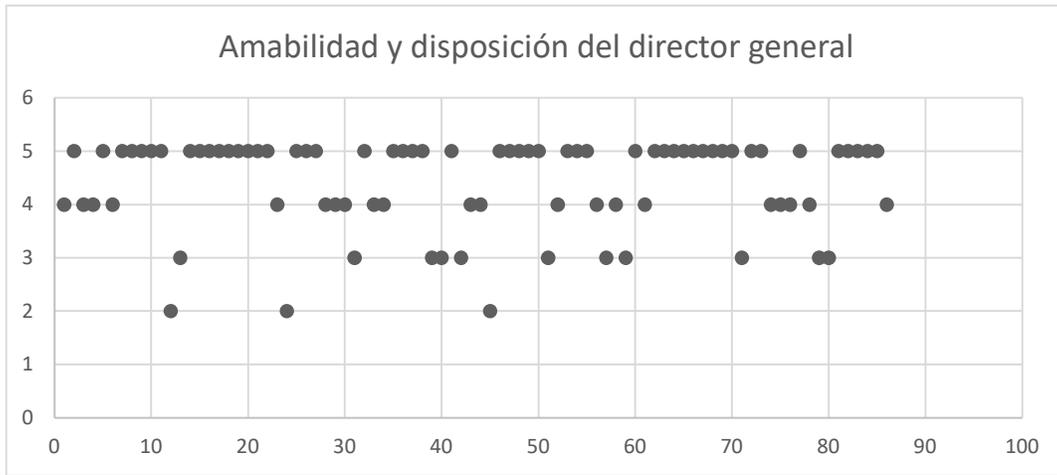


Figura 15. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas fueron uniformes en los tres niveles, con un promedio de entre 4.4 y 4.58 puntos de satisfacción. No se observa una alta dispersión de resultados en ninguno de los niveles. Se infiere que los padres perciben un trato amable y adecuado en todos los niveles.

4.5.4.2 Amabilidad y disposición de los/las directores/as Castellano.

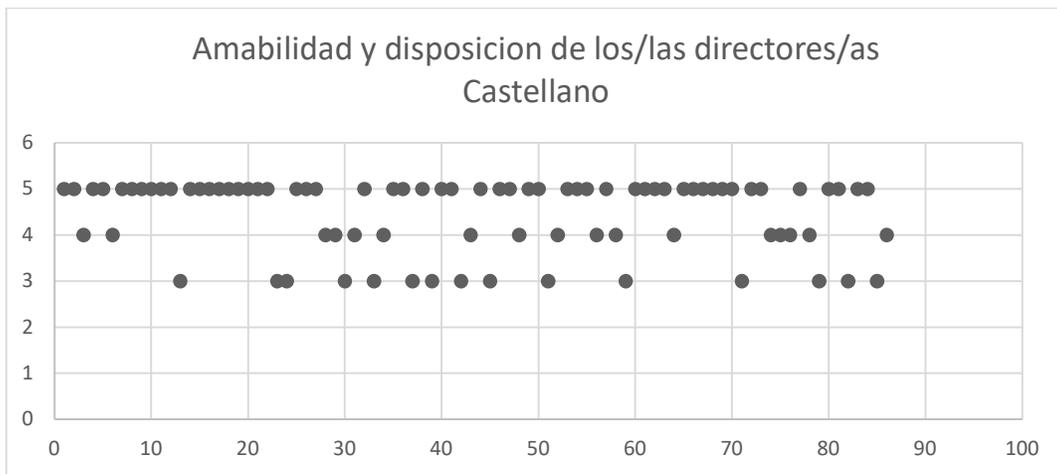


Figura 16. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas fueron uniformes en los tres niveles, el promedio estuvo entre 4.45 y 4.54. La dispersión de resultados para los tres niveles es baja. La percepción es coincidente para los tres niveles, sin mayores cambios o sobresaltos.

4.5.4.3 Amabilidad y disposición de los/las directores/as inglés.

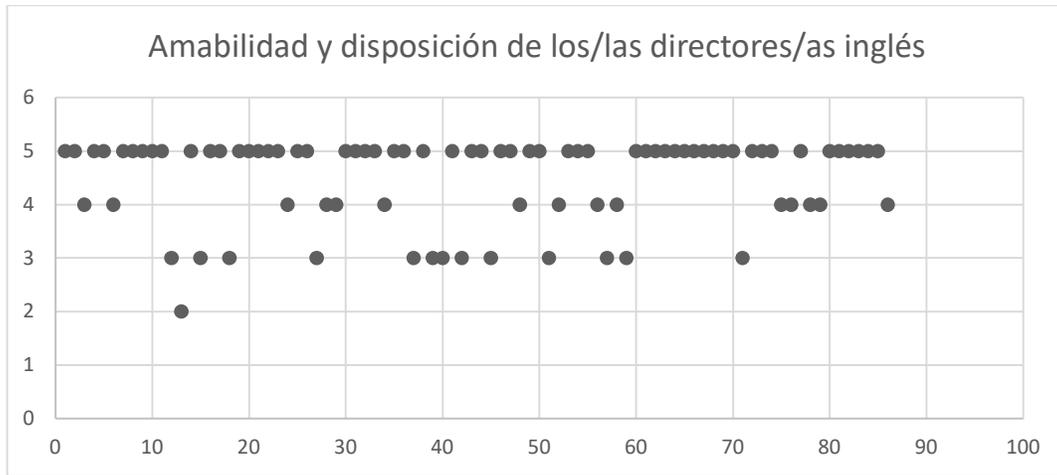


Figura 17. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas fueron uniformes en los tres niveles, el promedio estuvo entre 4.39 y 4.56. Se observa una baja dispersión de resultados en los tres niveles. Los resultados permiten inferir que la calidad de la atención es buena, en los tres niveles, sin diferencias en el trato.

4.5.4.4 ¿Sus inquietudes fueron escuchadas, sin importar si eran pequeñas o grandes?

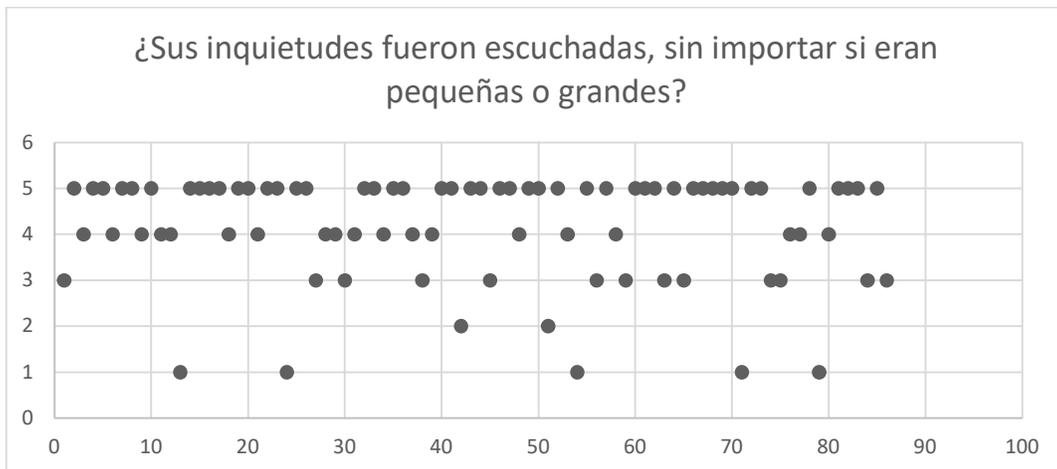


Figura 18. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas fueron uniformes en los tres niveles, el promedio osciló entre 4.17 y 4.49 puntos porcentuales. Se observa una baja dispersión de resultados en los niveles Inicial y Secundario. Luego, resulta un poco más elevada en el nivel Primario sin llegar a ser disruptivos con la media. Es decir, los padres perciben un trato de atención amable y adecuado, sin mayores sobresaltos o llamados de atención.

4.5.4.5 ¿Obtuvo la claridad en la respuesta a sus problemáticas? ¿Se tomaron el tiempo de explicarle cual será el plan de acción para resolver su inquietud?

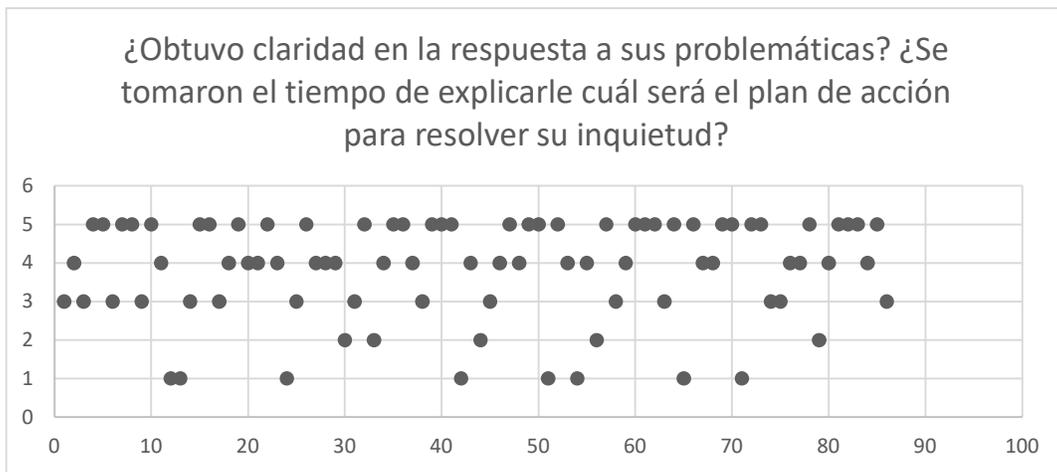


Figura 19. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas se diferencian entre los niveles Inicial y Secundario, en donde los resultados están en torno a 4.25 y una baja dispersión, frente al nivel Primario cuyos resultados bajan a 3.84 con una dispersión media. En el nivel Primario, efectivamente, las respuestas son heterogéneas y disimiles entre sí. Los padres perciben que no siempre sus inquietudes son atendidas, no solo en cuanto a obtener respuestas favorables, sino también en relación con la claridad que se les tramite en la atención y el lugar que se le presta a la demanda.

4.5.4.6 *Está conforme con lo realizado por la escuela con respecto a lo vincular y la convivencia.*

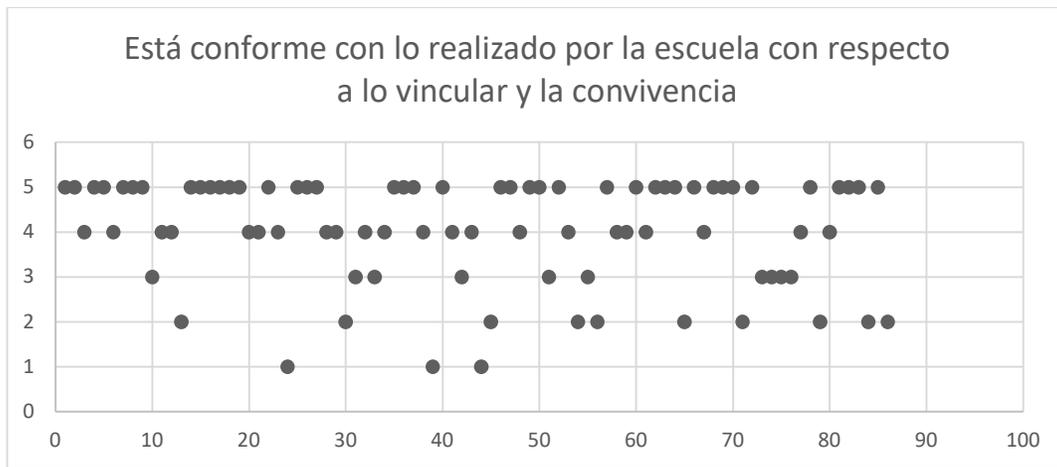


Figura 20. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas fueron uniformes en los tres niveles. El promedio se ubica entre los 4.02 y 4.38. La dispersión de resultados es baja en los tres niveles.

4.5.4.7 *Comparte todos los conceptos del A.E.C.*

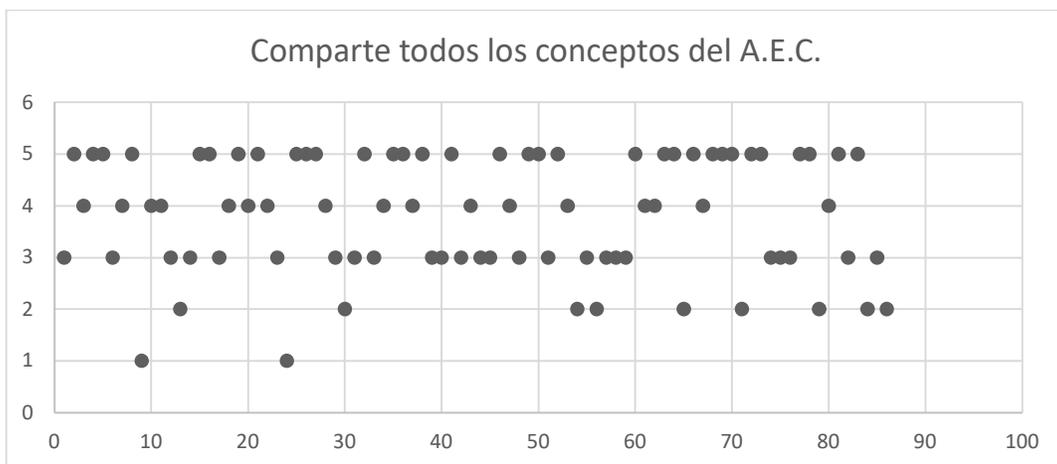


Figura 21. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas difieren entre los niveles Inicial y Secundarios, donde los resultados están en torno a 4.0 y una dispersión media a baja. En el nivel Primario los resultados bajan a

3.81 con una dispersión media, en ese nivel se ven respuestas heterogéneas y disímiles entre sí.

4.5.4.8 *En un todo, considerando los puntos favorables y otros para mejorar, ¿cómo evalúa el servicio educativo ofrecido por la escuela?*

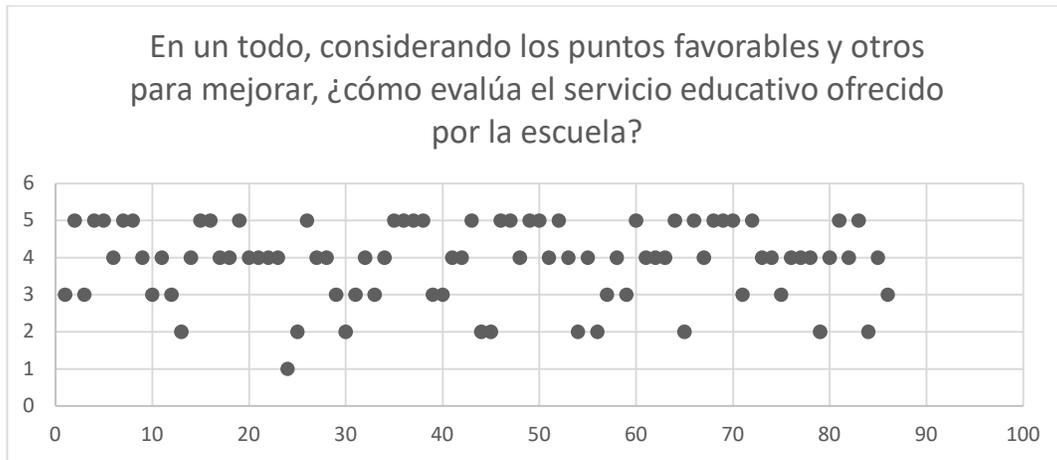


Figura 22. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas se diferencian entre los niveles Inicial y Secundario, donde los resultados están en torno a 4.25 y una baja dispersión, frente al nivel Primario cuyos resultados bajan a 3.90 con una dispersión media. En ese nivel se aprecian respuestas heterogéneas y disímiles entre sí. Se infiere que la percepción de calidad del servicio prestado en el nivel Primario, es inferior a la de los otros niveles, por lo cual a futuro será necesario indagar acerca del origen y las motivaciones de esa diferencia. De hecho, es probable, como hipótesis inicial, que esta discrepancia dé algunas primeras respuestas acerca del desgranamiento que se produce en la matrícula entre los sextos grados que egresan y el primer año que ingresa.

4.5.4.9 ¿Qué probabilidades hay de que le recomiendes esta escuela a un amigo o familiar?

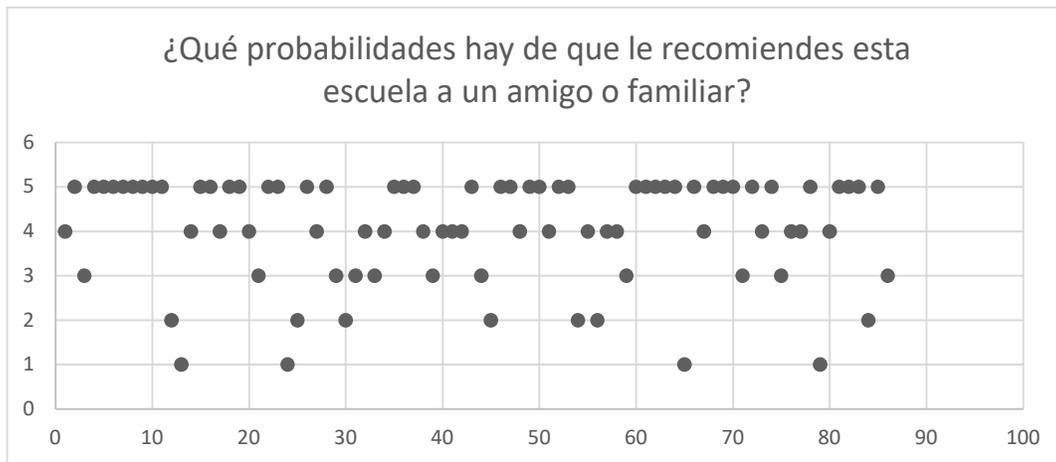


Figura 23. Gráfico de dispersión de resultados

Las respuestas se diferencian entre los niveles Inicial y Secundario, para los cuales los resultados están en torno a 4.5 puntuales y una baja dispersión, frente al nivel Primario donde los resultados bajan a 4.07, con una dispersión media. En ese nivel se ven respuestas heterogéneas y disímiles entre sí. El índice de satisfacción en el nivel Primario es menor que en los otros dos niveles, este será entonces un indicador al que se le deberá prestar especial atención a efectos de alcanzar los objetivos en relación con la meta.

4.5.4.10 Conclusiones parciales

Del análisis de datos anterior se desprende que en los tres niveles el nivel de amabilidad percibido respecto de los directores de niveles, al igual que la predisposición para escuchar las problemáticas planteadas, surgen divergencias entre el nivel Inicial y Secundario con respecto al nivel Primario. La percepción de satisfacción con respecto a la respuesta recibida es superior en aquellos niveles que en el Primario. Si bien en el nivel Primario el índice de percepción de mantiene positivo, las opiniones resultan más heterogéneas, por lo cual se interpreta que no se sigue un protocolo de actuación.

Con respecto a los conceptos del AEC, la valoración del nivel Primario fue la más baja entre los tres niveles, con lo que se infiere que o no se informaron correctamente o no se adhieren a ellos²⁴.

Las dos últimas preguntas refieren a la calidad del servicio percibida, nuevamente se repite la uniformidad de respuestas entre el nivel Inicial y Secundario (valoración altamente positiva con respuestas homogéneas), frente a la divergencia del nivel Primario (valoración un 10% por debajo de la media de Inicial y Secundario, con una mayor dispersión de respuestas heterogéneas).

Los resultados obtenidos permiten establecer las siguientes variables críticas:

- Adhesión a los preceptos institucionales relacionados con los vincular y la convivencia
- Adhesión de las familias al proyecto pedagógico
- Percepción de calidad del servicio prestado.

4.5.5 Encuestas recursos humanos²⁵

A fin de sistematizar las respuestas de las encuestas provistas a los recursos humanos de la institución hemos establecidos las siguientes categorías analíticas:

- Capacitación
- Satisfacción
- Herramientas laborales
- Ambiente laboral
- Misión
- Visión y estrategia

²⁴ Este aspecto es institucionalmente sensible por lo cual requiere de un estudio en mayor profundidad, que este proyecto de intervención que no alcanza.

²⁵ Corresponde a Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5 y Anexo 6. En el Anexo 8 se ofrece además una captura de pantalla de la pestaña del tablero de control correspondiente a los resultados de esa encuesta.



Figura 24. Gráfico encuestas recursos humanos

Capacitación (donde se preguntó por la calidad, la pertinencia y el capacitador). Se obtuvieron resultados homogéneos, apenas variables entre los 4.2 y 4.7 puntos. Cuando se consultó por las nuevas habilidades adquiridas la valoración positiva baja hasta los 3.8 puntos.

Satisfacción (donde las preguntas fueron acerca de las oportunidades de crecimiento en la empresa, si hay un plan para hacerlo, si los directores comunican sus expectativas). Los resultados se mantuvieron, en promedio, en el orden de los 4.4 puntos, a excepción de la comunicación del plan para el crecimiento dentro de la empresa cuya valoración fue de 3.4.

Herramientas laborales (con preguntas con foco en si se dispone de todas las herramientas pare desempeñar correctamente el trabajo y si se cuenta con un referente para

solucionar situaciones inusuales). Los resultados fueron homogéneos en el orden de los 4.2 – 4.5 puntos.

Ambiente laboral (las preguntas apuntaron a recabar información a acerca de la valoración de sí percibida en el entorno laboral, si el Departamento los inspira a mejorar, la situación ante el acoso y la discriminación y si se reconocen los logros conseguidos). Se obtuvieron respuestas homogéneas, en el orden de los 4.2 - 4.8 puntos.

Misión y visión (se consultó si se conocía la misión y visión de la institución, si los compartía, si se conoce las estrategias para lograr los objetivos, si existía un plan y si, personalmente, aportó al mismo). Las respuestas fueron homogéneas con resultados entre 4.1 – 4.6. En la pregunta acerca del plan para lograr los objetivos, la valoración baja hasta los 3.7 puntos.

Estrategia (incluye las preguntas relacionadas al plan estratégico, planificación, ejecución y voluntad de participar en cambios). Los resultados fueron homogéneos, un poco más bajos que la media, al ubicarse entre los 3.9 y 4.1 puntos.

4.5.5.1 Conclusiones parciales.

De análisis de los datos, concluimos que las capacitaciones tuvieron buena recepción y planificación, sin embargo, los temas no fueron percibidos como de valor con respecto a aportar herramientas innovadoras. Se encuentra un nivel alto de satisfacción con respecto al trabajo, aunque se debe mejorar la comunicación con respecto al plan para el crecimiento personal dentro de la institución. El ambiente laboral está bien valorado y la misión y visión son conocidas y se adhiere a ellas, pese a que no se percibe que la estrategia de implementación haya sido comunicada con claridad.

De lo anterior se desprenden las siguientes variables críticas:

- Nivel de capacitación que la empresa le brinda.
- Rotación del personal.

- Satisfacción del personal.
- Inclusión y pertenencia.
- Percepción por parte de los empleados sobre la gestión de la gerencia.

4.6 Conclusiones diagnósticas

Para estas conclusiones generales y diagnósticas de la situación vamos a considerar algunas de las áreas críticas previamente determinadas y partes de los resultados del análisis de las variables.

Respecto del áreas pedagógico-académica podemos decir:

1. El aumento sostenido de la matrícula en el nivel Inicial se ve reflejado en todos los niveles con el paso de los años.
2. Los niveles Primario y Secundario tienen una pérdida anual de matrícula, sostenida año a año, que oscila entre un 12% y un 20%.
3. El desgranamiento de alumnos que se observa en el nivel Primario y Secundario se equilibra con los ingresos de los niveles precedentes, en relación con las salas de nivel Inicial y el Ciclo Básico del nivel Primario.
4. En términos globales, se aprecia una tendencia al alza de la matriculación en todos los niveles.
5. La cantidad de personal docente en relación con los alumnos, al igual que en las actividades soportes, se muestran optimizadas en los últimos años.

Respecto del área financiero-administrativa, que apunta al rendimiento económico-financiero de la institución, en análisis de las variables (rendimiento económico por aula, incidencia de las áreas de soporte, relación personal-alumnos, comparativa de cuotas con respecto a la competencia) nos permite concluir que los indicadores han mejorado durante los últimos años, cuando la relación cantidad de personal / cantidad de alumno se ha vuelto más

eficiente. Al igual que el rendimiento económico por aula, al haber un crecimiento en las matriculaciones del nivel Inicial y una migración estable en el Primario, los índices de rentabilidad se estabilizaron en los valores previstos: 4% de rentabilidad sobre la facturación en el nivel Inicial y entre un 10% y un 15% en el Primario²⁶. No ocurre lo mismo con el nivel Secundario, cuyos resultados continúan en déficit y no se espera que cambie la tendencia hasta que las dos secciones del Primario terminen el ciclo y se unifiquen en una única sección para el nivel Secundario.

Con respecto a las encuestas a los clientes, el análisis de las variables críticas (que miden la adhesión a los preceptos institucionales, adhesión de la familia a los preceptos pedagógicos y percepción de los servicios prestados) evidencia, con respecto al plantel directivo de los tres niveles, la percepción de una buena predisposición a la escucha de las problemáticas planteadas y una buena amabilidad en el trato; en los niveles Inicial y Secundario también se reconoce una buena respuesta a las problemáticas. Sin embargo, en el análisis del nivel Primario los resultados son más heterogéneos: aun cuando el promedio es bueno, se registran casos donde se desaprueba la solución ofrecida. Con respecto a la satisfacción general, se observa el mismo comportamiento: en los niveles Inicial y Secundario los resultados son homogéneos, con mayores índices de aprobación respecto del nivel Primario, cuyos resultados son más heterogéneos, con muestras de desaprobación en casos puntuales.

En el caso de la encuesta a los recursos humanos de la institución (se adjuntan resultados en el Anexo 8), los indicadores sobre capacitación, satisfacción e inclusión y pertenencia resultaron los más pertinentes, ya que permitieron medir la adhesión y pertenencia del personal a la institución. Se registra, en promedio, una satisfacción superior a la media en todas las preguntas a excepción de “¿Considera que hay un plan claro disponible para hacerlo?”

²⁶La rentabilidad no podría ser mayor porque tal aspiración conllevaría a un aumento del valor de la cuota, situación que el público objetivo no estaría dispuesto a afrontar; o se requeriría la disminución de la calidad del servicio, lo cual tampoco sería aceptado por el público objetivo.

(en relación con el crecimiento personal dentro de la institución), ante lo cual interpretamos que los regímenes de promoción no están debidamente comunicados.

Con respecto al plan estratégico actual, a partir del análisis de los indicadores de comunicación del plan estratégico, se concluye que está planteado, pero no debidamente comunicado ni a la comunidad de empleados ni a los clientes. Lo mismo corre en relación la comunicación de las estrategias necesarias para alcanzarlo. Se reconoce situación actual planteada en un FODA, aunque se carece de los elementos diagnósticos para el monitoreo constante y la alineación con los objetivos planteados.

Relevada la situación actual, se visibiliza la necesidad de una herramienta de gestión que analice horizontalmente toda la multiplicidad de variables que confluyen en la organización.

5 Implementación. Propuesta de intervención

La propuesta de intervención consiste en el diseño y puesta en funcionamiento en todas las áreas de un tablero de control de gestión *Balanced Scorecard*, cuyo es relevamiento, en tiempo real, de todas las variables que intervienen en los procesos de la organización, a fin de disponer, en tiempo real, del *feedback* de todos los *stakeholders*. Esta mirada amplia y de conjunto facilitará corregir y ajustar las estrategias alineadas con los objetivos planteados. No contar con la información actualizada y fidedigna se traduce en un peligro real para las organizaciones: el desvío de las estrategias respecto de los objetivos que se quieren alcanzar, o, peor aún, la generación de errores que atenten contra la percepción positiva del servicio que se ofrece. En suma, detectar los problemas cuando estos ya son visibles o inevitables se traduce en la pérdida de eficiencia o valor para el cliente y de rentabilidad para la organización. En el caso de una institución educativa la pérdida atenta contra uno de los pilares que la sostienen: la confianza de la comunidad educativa.

5.1 Modelo de tablero de control

A continuación (Tabla 5) se esquematiza la configuración del tablero de control con base en las variables críticas determinadas (Cap. 3.2.7 de este trabajo), así como en relación con las conclusiones diagnósticas. Asimismo, en el Anexo 7 se incluye el detalle completo de las áreas en relación con las variables críticas, los indicadores, la muestra y el instrumento de relevamiento.

Tabla 5

Modelo tablero de control de gestión efectiva de procesos y personas Instituto Santa Ana

TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN EFECTIVA DE PROCESOS Y PERSONAS									
ÁREA PEDAGÓGICO-ACADÉMICA					Frecuencia de medición	Meta/Target	Parámetro de frecuencia		
Variable crítica	KPI	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento			100 % - 90 %	89 % - 60 %	59 % - 0 %
ÁREA FINANCIERO-ADMINISTRATIVA					Frecuencia de medición	Meta/Target	Parámetro de frecuencia		
Variable crítica	KPI	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento			100 % - 90 %	89 % - 60 %	59 % - 0 %
ÁREA RECURSOS HUMANOS					Frecuencia de medición	Meta/Target	Parámetro de frecuencia		
Variable crítica	KPI	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento			100 % - 90 %	89 % - 60 %	59 % - 0 %
ÁREA DE GOBIERNO					Frecuencia de medición	Meta/Target	Parámetro de frecuencia		
Variable crítica	KPI	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento			100 % - 90 %	89 % - 60 %	59 % - 0 %

Como se aprecia, el tablero consta de cuatro áreas clave, según fueron oportunamente definidas, cada una de ellas con las variables críticas (KPI) correspondientes al detalle del capítulo 3.2.7 del presente trabajo:

- Área pedagógico-académica
- Área financiero-administrativa
- Recursos humanos
- Área de gobierno.

5.1.1 Respecto de las variables críticas, los KPI y las acciones consecuentes

A continuación, en la Tabla 6, presentamos el detalle de las variables e indicadores que conforman el área pedagógico-académica con cada uno de los ítems que componen el tablero. A su vez, el tablero incluye una columna de Iniciativas donde se detallan las acciones a tomar con base en los resultados obtenidos. La Tabla 7 ilustra esos resultados y las iniciativas sugeridas con base en el seguimiento del 2° grado del Instituto Santa Ana, promoción 2021.

Tabla 6

Desglose tablero de control

TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN EFECTIVA DE PROCESOS Y PERSONAS										
Área Pedagógica-Académica										
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento	frecuencia de medicion	meta / target	parametro de frecuencia			iniciativas
							100%-90%	89%-60%	59%-0%	
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua Castellana Primaria	Resultados alcanzados en lengua castellana	Curso completo (de 1ero a 6to grado) 1 tablero por grado -los resultados corresponden a 2do grado	Director	Estadísticas de resultados académicos estratificada por niveles	trimestral	90%		89,0%		Se deben buscar metodos para poder nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que el 84% del aula supero las metas propuestas, el foco se debe plantear en los 5 alumnos que no alcanzaron las metas establecidas
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en Matematicas Primaria	Resultados alcanzados en Matematicas	Curso completo (de 1ero a 6to grado) 1 tablero por grado -los resultados corresponden a 2dor grado	Director	Estadísticas de resultados académicos estratificada por niveles	trimestral	90%		89,4%		Se deben buscar metodos para poder nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que el 81% del aula supero las metas propuestas, el foco se debe plantear en los 6 alumnos que no alcanzaron las metas establecidas
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa 1 - 5 grado	Resultados alcanzados en lengua Inglesa	Curso completo (de 1ero a 6to grado) 1 tablero por grado -los resultados corresponden a 2do grado	Director	Estadísticas de resultados académicos estratificada por niveles	trimestral	80%		89,9%		Se deben buscar metodos para poder nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que en escritura el 80% del aula supero las metas propuestas, el foco se debe plantear en los 6 alumnos que no alcanzaron las metas establecidas
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa 6 grado	Resultados alcanzados en legua inglesa Flyers -	Curso completo(6to grado)	Director	Se toman los resultados de los exámenes internacionales de la universidad de "Cambridge" Flyers,	Flyers anual	80%		92,0%		Se deben buscar metodos para poder nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que en escritura el 95% del aula supero las metas propuestas, el foco se debe plantear enel alumnos que no alcanzo las metas establecidas
	Resultados alcanzados en legua inglesa mocks			Se toman los resultados de los exámenes mock previos al flyers	mock-trimestral	80%		79,0%		
Pérdida de alumnos entre un grado-año y el siguiente	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución por niveles se toma como ejemplo 3er grado	universo completo de alumnos que migran e ingresan a la institucion	administracion	Estadísticas de migración estratificada por niveles. Se tomarán las muestras sobre las planillas de ingresos y egresos de alumnos anuales plasmadas en base de datos "Excel". Se estratificarán por motivos y se compararan anualmente mediante gráficos de barras que determinaran tendencias estadísticas. Para la recolección estadística nos basaremos en el trabajo de Levin y Rubin. (2010)	anual	Mantener la migracion por debajo del 10%	parametro de frecuencia			Se debe estudiar pormenorizadamente cada egreso de alumnos para determinar la causa y poder anticipar mayores migraciones
							10%	15%	13%	
Pérdida de alumnos entre niveles (Inicial,Primario,	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución entre el nivel inicial y el primario	Todos los alumnos que migran a otras instituciones entre el inicial y primario			anual	Mantener la migracion por debajo del 10%		9,7%		Se debe estudiar pormenorizadamente cada egreso de alumnos al finalizar un nivel para determinar la causa y generar acciones que eviten y anticipen mayores migraciones

<p>INVESTIGACIÓN (NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO)</p>	<p>Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución entre el nivel primario y el nivel medio</p>	<p>Todos los alumnos que migran a otras instituciones entre el Primario y Secundario</p>			<p>anual</p>	<p>Mantener la migración por debajo del 10%</p>	<p>10,0%</p>	<p>Se debe estudiar pormenorizadamente cada egreso de alumnos al finalizar un nivel para determinar la causa y generar acciones que eviten y anticipen mayores migraciones</p>		
<p>Percepción de calidad del servicio prestado</p>	<p>Percepción sobre la calidad de la educación brindada.</p>	<p>Curso completo</p>	<p>administración</p>	<p>Encuestas para la población completa, entrevistas y cuestionarios para las muestras. Se definen las vías por las que se realizarán las mismas "Google Workspace". Los resultados se volcarán en planillas de cálculo "Excel" se tomarán las medias, medianas y dispersión para ver la coherencia de los resultados y estos se volcarán en gráficos de líneas donde se compararán con los años anteriores.</p>	<p>semestral</p>	<p>80%</p>	<p>parametro de frecuencia</p>		<p>se debe estudiar la dispersion de los resultados por que por mas que el promedio de en los valores esperados, las divergencias en los resultados nos daran pistas de situaciones que pueden estar latentes o en estado embrionario y se puede actuar preventivamente evitando situaciones de baja percepcion del servicio</p>	
							<p>100%-80%</p>	<p>79%-50%</p>		<p>48%-0%</p>
	<p>Percepcion sobre el trabajo en convivencia.</p>						<p>82,00%</p>			
	<p>Percepcion sobre la gestion de los directores</p>						<p>85,90%</p>			

VARIABLE CRITICA	META /TARGET	RESULTADO OBTENIDO
------------------	--------------	--------------------

Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua Castellana Primaria 2do grado

90%

89%



Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en Matemáticas Primaria 2do grado

90%

89.3%



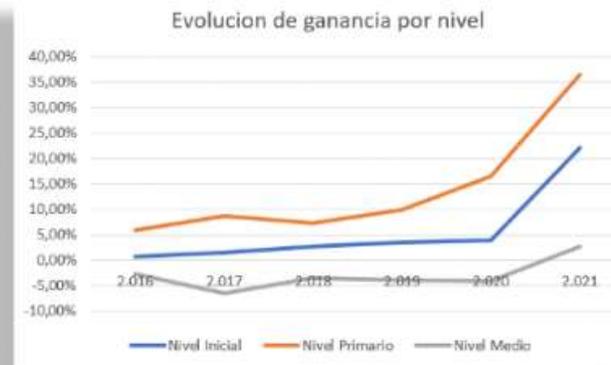
DIAGNOSTICO

Se deben buscar métodos para poder nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que el 84% del aula supero las metas propuestas, el foco se debe plantear en los alumnos que no alcanzaron los objetivos mínimos del 70%

INICIATIVA

Se planteo una innovación en el área pedagógica, se nombraron docentes especialistas por ciclo (primer y segundo ciclo) en donde con la maestra a cargo del aula, ingresa la maestra especialista que dará la materia matemáticas o lengua en todo el ciclo, logrando que al momento de dictar la clase haya dos maestras, una encargándose de los alumnos con el nivel general y la segunda para asistir a los alumnos que necesitan acompañamiento

VARIABLE CRITICA	META /TARGET	RESULTADO OBTENIDO	
Rendimiento económico por nivel – Nivel Inicial	Utilidad > Al 10% de la facturación	22,5%	
Rendimiento económico por nivel – Nivel Primario	Utilidad > Al 10% de la facturación	35,5%	
Rendimiento económico por nivel – Nivel Medio	Utilidad > Al 10% de la facturación	2,7%	
		INICIATIVA	

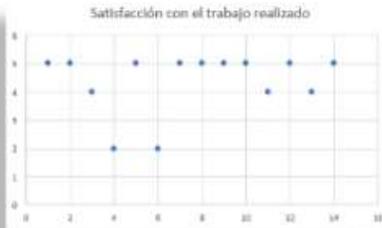


Diagnostico

El porcentaje de utilidad del inicial esta en los valores esperables, y no se prevé variación mientras que no haya disminución de la matricula. El del nivel medio esta todavía esta en construcción ya que se deben sumar directores y docentes al proyecto como así 3 nuevos grados, y el del nivel medio este año ha dejado de ser deficitario con una curva que proyecta mejores resultados.

Se plantea en los niveles iniciales y medios una optimización de los recursos humanos sin que se vea afectada la propuesta pedagógica, siendo esta la base del servicio prestado y la que genera valor en nuestro publico objetivo, con respecto al secundario, la situación es mas compleja, ya que los alumnos provenientes de otras escuelas no suelen acompañar al ideario de el Instituto Santa Ana ni su respuesta académica o conductual se adapta a lo pretendido por los alumnos de la institución. Se recomienda esperar y no sacrificar la calidad del servicio ya que alumnos con conductas disruptivas, pueden generar una perdida de percepción de calidad del servicio prestado

Área Recursos humanos										
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento	frecuencia de medicion	meta / target	parametro de frecuencia			iniciativas
Nivel de capacitación que la empresa le brinda	-Calidad de la capacitación recibida	Todo el personal estratificado por áreas y niveles	administración	Encuestas y entrevistas	semestral	superior al 80%	100%-75%	74%-50%	49%-0%	Seguir planteando las capacitaciones en base a 5 ejes: determinación de tema a capacitar, diseño de la misma, buscar la validación de la misma en los capacitados, aplicación e la misma y retroalimentación una vez que la misma se aplica.
	87,0%									
	94,0%									
-Pertinencia de la capacitación										
-Experticia del capacitador										
Rotación del personal	-Migración anual de personal en porcentaje		administración	Estadísticas de incidencia de rotación del personal	trimestral	menor al 5% del personal	parametro de frecuencia			Trabajan junto con las encuestas de satisfacción para poder determinar los motivos que generan la rotación del personal, diseñar estrategias para neutralizarlos
	< al 5%						5% - 15%	15%		
							12,0%			
-conflictividad en porcentaje										
Ausentismo laboral	-Días de ausentismo promedio		administración	Estadísticas de incidencia de ausentismo del personal	trimestral	menos de 10 días de ausentismo	parametro de frecuencia			Diseñar estrategias de control de ausentismo y revisar los mecanismos de trabajo buscando indicios que generen ausentismo
						< 10 días	10 y 20 días	> 20 días		
						1,8				
Satisfacción del personal	-Satisfacción con el trabajo realizado	Equipo externo de RRHH	Encuestas y entrevistas	Anual	Superior al 80%	parametro de frecuencia			Sobre los resultados obtenidos por el equipo de RRHH diseñar estrategias para aumentar la satisfacción del personal y su sentido de inclusión y pertenencia	
	100%-80%					80%-60%	60%-0%			
	84,0%									
-Percepción de valoración sobre el trabajo realizado										
-Percepción sobre la inclusión y la discriminación dentro de la institución.										
Inclusión y pertenencia	-Adhesión a la misión y visión		Equipo externo de RRHH	Encuestas y entrevistas	Anual	Superior al 80%	parametro de frecuencia			Sobre los resultados obtenidos por el equipo de RRHH diseñar estrategias para aumentar la participación en las decisiones institucionales
	100%-80%						79%-60%	59%-0%		
	84,20%									
-Conocimiento de los objetivos institucionales y como lograrlos										
-Aportes a los objetivos institucionales										
Percepción de los empleados sobre la gestión de la gerencia	-Nivel de participación de los empleados en los planes estratégicos	Equipo externo de RRHH	Encuestas y entrevistas	Anual	Superior al 80%	parametro de frecuencia			Sobre los resultados obtenidos por el equipo de RRHH diseñar estrategias para aumentar la participación en las decisiones institucionales	
	100%-80%					80%-60%	60%-0%			
	81,40%									
-Proactividad para participar en las decisiones										
-Comunicación de los planes estratégicos										
Adhesión al ideario	Nivel de adhesión al ideario	Equipo externo de RRHH	Encuestas y entrevistas	Anual	Superior al 80%	parametro de frecuencia			Sobre los resultados obtenidos por el equipo de RRHH diseñar estrategias para aumentar la participación la construcción y adhesión al ideario	
	100%-80%					80%-60%	60%-0%			
						84,20%				

VARIABLE CRITICA	KPI	META /TARGET	RESULTADO OBTENIDO		
	Satisfacción con el trabajo realizado	Percepción > Al 80%	84%		
Satisfacción del personal	Percepción de valoración sobre el trabajo realizado	Percepción > Al 80%	85%		
	-Percepción sobre la inclusión y la discriminación dentro de la institución.	Percepción > Al 80%	90%		
DIAGNOSTICO				INICIATIVA	

Se observan resultados dentro de lo esperado, impresionando en el kpi sobre valoración del trabajo realizado una mayor dispersión de los resultados

Se planteo con el departamento de RR HH un estudio para determinar el motivo por que distintos empleados tiene una distinta percepción o sentires sobre la valoración de su trabajo

Área de Gobierno										
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Responsable	Instrumento de relevamiento	frecuencia de medición	meta / target	parametro de frecuencia			iniciativas
							cumplido	parcialment e cumplido	no cumple	
Cumplimiento de misión y visión	-Convergencias y divergencias de los datos relevados con los proyectados en las estrategias para ese momento	Accionistas y personal directivo	director general	Resultados estadísticos y reuniones de directores y accionistas	anual	Cumplimiento de lo planteado en la misión y visión de la empres				La misión y visión que se reduce a "Calidad educativa y Calidez humana" no se pueden dar por cumplidas ya que la educación cambia, muta y se redefine constantemente, este es un indicador que debe quedar siempre en amarillo para forzar la mejora y la innovación
Cumplimiento de las estrategias planteadas	-Check list de estrategias planteadas y ejecutadas		equipo directivo	Resultados estadísticos y reuniones de directores y accionistas	trimestral	Resultados obtenidos alineados con la estrategia planteadas				Las estrategias anuales y del pasado lustro se llevaron a cabo con bastante precisión, el mejoramiento sistemático en la adquisición de nuestros estudiantes de la lengua castellana e inglesa, la generación de nuevas secciones para poder abastecer a un secundario y los proyectos transversales de empatía se están aplicando con éxito
Cumplimiento de objetivos planteados	-Convergencias y divergencias de los datos relevados con los proyectados en los objetivos para ese momento		equipo directivo	Resultados estadísticos y reuniones de directores y accionistas	anual	Cumplimiento de objetivos planteados				los objetivos que se plantearon la pasada década están en proceso, las estrategias estandarizando resultado pero el proceso completo educativo de un alumno lleva 15 años, los objetivos parciales están lograndose pero la consecución final dista una década para adelante
Nivel de innovación aplicado	-Monto de inversión en IyD previsto las estrategias en relación con el real		equipo directivo	Resultados estadísticos	anual	resultados exitosos en los procesos de innovación planteados				las innovaciones a nivel edilicio, tecnológico y pedagógico están dando sus frutos, en sintonía con los objetivos parciales trazados

Tabla 7

Variable críticas y KPI del Área pedagógico-académica en relación con los parámetros de frecuencia obtenidos y las iniciativas a implementar para 2° grado cohorte 2021

Variable crítica	KPI	Meta/target	Parámetro de frecuencia			Iniciativa
			100 % - 90 %	89 % - 60 %	59 % - 0 %	
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua Castellana Primaria	Resultados alcanzados en lengua castellana – 2° Grado 2021 ²⁷	90 %	89 %			Se deben implementar acciones para nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que el 84% del aula superó las metas propuestas. El foco se debe poner en los cinco alumnos que no alcanzaron las metas establecidas.
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en matemáticas Primaria	Resultados alcanzados en matemáticas – 2° grado 2021 ²⁸	90 %	89,4			Se deben implementar acciones orientadas a nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que el 81 % del aula superó las metas propuestas. El foco se debe plantear en los seis alumnos que no alcanzaron las metas establecidas.
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa 1 - 5 grado	Resultados alcanzados en lengua inglesa – Segundo grado 2021 ²⁹	90 %	89,9 %			Se deben implementar acciones para nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que en escritura el 80 % del aula supero las metas propuestas, el foco se debe plantear en los seis alumnos que no alcanzaron las metas establecidas.

²⁷ Anexo 16.

²⁸ Anexo 16.

²⁹ Anexo 17.

Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa 6 grado ³⁰	Resultados alcanzados en legua inglesa Flyers	80 %	92 %			Se deben implementar acciones para poder nivelar a los alumnos que no alcanzan el nivel requerido, ya que en escritura el 95% del aula superó las metas propuestas, el foco se debe poner en los alumnos que no alcanzaron las metas establecidas.
	Resultados alcanzados en legua inglesa Mocks	80 %		79 %		El indicador pone en evidencia la necesidad de reforzar el área en los exámenes trimestrales a efectos de alcanzar resultados optimizados con base en la meta propuesta.
				Parámetro de frecuencia		
				<10%	<15%	>15%
Pérdida de alumnos entre un grado-año y el siguiente	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución por niveles ³¹	< 10%	9.5 %			Se propone el estudio pormenorizado de cada alumno migrante, a fin de determinar la causa y anticipar situaciones futuras, además de ofrecer respuestas ante las motivaciones que surjan.
Pérdida de alumnos entre niveles (Inicial-Primario-Secundario)	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución entre el nivel Inicial y el Primario	< 10%	9,7 %			Se debe estudiar pormenorizadamente cada egreso de alumnos al finalizar un nivel para determinar la causa y generar acciones que eviten y anticipen mayores migraciones.
	Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución entre el nivel Primario y el nivel Medio			10,0 %		El indicador se encuentra en el puto de alerta, con lo cual es imprescindible dar seguimiento a los casos de migración a fin de determinar causas posibles e

³⁰ Anexo 9.

³¹ Anexo 10.

						implementar acciones que den respuestas a las demandas insatisfechas, con foco en lograr el indicador esperado.
			Parámetros de frecuencia			
			100 % - 80 %	79 % - 50 %	49 % - 0 %	
Percepción de calidad del servicio prestado	Percepción sobre la calidad de la educación brindada.	80 %	82 %			Se debe estudiar la dispersión en los resultados porque si bien el promedio da en los valores esperados, las divergencias en los resultados señalan pistas de situaciones que pueden estar latentes o en estado embrionario. Actuar preventivamente sobre ellas evitará situaciones índices bajos respecto de la percepción de la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad.
	Percepción sobre el trabajo en convivencia.		90,90 %			
	Percepción sobre la gestión de los directores		85,90 %			

5.2 Expectativas y alcances de la implementación

Las variables críticas previamente detectadas y los KPI propuestos permitirán el análisis de la performance de cada una de las áreas. Se estudiarán las interdependencias de cada variable crítica entre áreas y se volcará el resultado por área y en relación con el resultado general de la empresa. Este monitoreo constante se contrastará con las estrategias planteadas para ver la convergencia o divergencia respecto de lo ejecutado. Por ejemplo, esta necesidad de monitoreo se entiende de vital importancia en un aspecto tan sensible como lo es la pérdida de matrícula: como quedó demostrado a lo largo del estudio, la migración de alumnos es multicausal y una vez que se perdieron alumnos en los grados superiores o en el Secundario, esas plazas quedan vacantes hasta el final de la carrera, o cual se traduce en lucro cesante durante varios años. A partir de la detección temprana de conflictos que provee el tablero de control propuesto nos proponemos atacar la problemática que genera migración de alumnos previamente a que esto suceda.

En ese sentido, el tablero implementado incluye la columna Iniciativas con la intención de dar cuenta de las acciones a tomar con base a los resultados obtenidos en cuanto a los parámetros de frecuencia.

5.3 Presupuesto y tiempo estimado de trabajo

Entonces, la implementación de un tablero como el que nos proponemos se ajusta a cuatro pasos, cada uno de los cuales tiene un tiempo estimado de trabajo, según se detalla a continuación:

1. **Análisis** de la empresa y detección de las variables críticas: 45 días.
2. **Confección** del tablero de control: 30 días.
3. **Implementación**: 30 días.

4. **Mejora y ajustes variables críticas:** continuo.

Tabla 8

Cronograma previsto

Días	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	
Análisis de la empresa	■	■	■	■	■	■	■	■	■															
Confección del tablero de control										■	■	■	■	■	■	■								
Implementación																	■	■	■	■	■	■	■	
Mejoras y ajustes	Continuo																							

El costo del desarrollo e implementación del tablero de control es de \$ 400.000 que se deberán pagar \$250.000 a comienzo del trabajo y el saldo al finalizar la implementación. Los ajustes que irán surgiendo una vez implementado y que obedezcan a nuevas necesidades se cobrarán con la modalidad de abono fijo mensual con un costo de \$9.500 e incluirán todos los ajustes y nuevos requerimientos que vayan surgiendo.

6 Sostenibilidad

La continuidad en el tiempo de la propuesta requiere de un trabajo sostenido sobre cada uno de los aspectos que la integran. Asimismo, el objetivo último no solo es dar continuidad en el tiempo a las acciones y estrategias implementadas, sino que estas se mantengan con la misma energía con que se implementaron en el inicio del programa. Una vez más, la asistencia de objetivos SMART en todo trabajo de cambio e implementación es fundamental. Para que, efectivamente, una propuesta de valor agregado como esta que nos proponemos perdure en el tiempo y se consolide como herramienta de trabajo, debe ser realista, de alto impacto y facilitar unos resultados que a su vez retroalimenten los procesos previos. En la misma línea, llevar a la práctica un cambio de estrategia organizacional de esta envergadura requiere del apoyo cuatro pilares fundamentales. A saber:

Sostenibilidad institucional. Es decir, contar con el apoyo político de todas las partes involucradas. Todos los sectores deben estar involucrados en los cambios y sentirlos como propios.

Sostenibilidad financiera. Se debe contar con la decisión gerencial para poder cubrir los gastos de implementación, así como aquellos que insuma el monitoreo constante. Se deberá aportar el personal necesario para mantener el monitoreo constante de los KPI y las variables críticas que alimentaran el tablero de control (lo cual incluye la supervisión de los resultados y su convergencia con las estrategia y objetivos planteados).

Sostenibilidad tecnológica. Se deberá aportar desde la gerencia todos los recursos materiales necesarios para darle soporte al tablero de control propuesto, debe ser de fácil acceso y comprensible por todos los involucrados en su aplicación.

Sostenibilidad social. Es fundamental la apropiación del tablero por parte de todos los actores intervinientes. Dado que será implementado en un entorno con muchas iniciativas en curso, existentes y consolidadas con sus dinámicas ya estipuladas y probadas, vencer la

resistencia al cambio requerirá del trabajo conjunto y la comunicación adecuada y ordenada de cada una de las etapas y aspectos que componen el proceso. La adhesión al nuevo sistema de gestión toma importancia ya que sin la correcta apropiación por parte de todos los actores intervinientes el nivel de éxito será relativo.

7 Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo la elaboración de un tablero de control para la gestión efectiva de procesos y personas, aplicable a instituciones educativas bilingües, de gestión privada y adscriptas a la enseñanza oficial, de la provincia de Córdoba. Con el fin de alcanzar tal objetivo se lleva a cabo un diagnóstico institucional que permite identificar las áreas de funcionamiento de la organización, las cuales quedan definidas en cuatro:

- Área Gobierno
- Área Recursos Humanos
- Área Pedagógico-Académica
- Área financiero-Administrativa y soporte

A continuación, se determinó para cada una de ellas las variables críticas, para lo cual se mapeó el organigrama y se estableció un método que permitiese valorar cada una de las áreas hasta discernir las cuatro más importantes. Dentro de este proceso, se comenzaron a perfilar los KPI que permitirían monitorear la performance de cada área.

A partir del trabajo con encuestas y el análisis cuantitativo y cualitativos de los datos, se alcanzó el diseño de un tablero que articula áreas, variables y KPI a fin de dar respuesta a las necesidades de gestión pedagógica-financiera que demandan las instituciones bilingües de gestión privada de la provincia de Córdoba.

En ese caso, el tablero de control se diseña a partir de los indicadores definidos para cada área de intervención o estratégica y alineado con la misión y visión del instituto Santa Ana. El tablero puede ser implementado fácilmente, con costos y en plazos moderados considerando que el colegio ya trabaja con soluciones en línea (tal el caso de Google Workspace o Excel). Con la implementación del tablero de control se satisfacen, con el nivel de detalle requerido, las necesidades de información identificadas en relación con la urgencia

de integrar información entre áreas a fin de aportar datos claves para el seguimiento, control y cumplimiento de los objetivos del proyecto institucional.

La propuesta del tablero control es una herramienta de valor para la medición de variables críticas en relación con indicadores cuantitativos y cualitativos. Su uso es versátil y seguramente ha de enriquecer el trabajo de las áreas estratégicas al aportar la mirada de cada una de ellas en el conjunto de la gestión institucional. Los indicadores, a su vez, pueden seguirse de manera puntual de forma tal que se tomen acciones oportunas para mitigar resultados por debajo de los esperados (por ejemplo, en relación con las pruebas de inglés o ante una tendencia en alza de la migración de estudiantes) o bien para seguir los resultados y contar con información que anticipe tendencias y permita valorar situaciones de contingencia a las que haya que dar respuesta de manera asertiva.

Finalmente, como ocurre en todo proceso de las organizaciones, cabe mencionar que el éxito de una implementación de esta naturaleza está sujeto a la revisión continua de los indicadores, de forma tal que se puedan realizar las modificaciones necesarias, así como mantener aquellas que se traducen en beneficios.

7.1 Conclusiones posteriores a la implementación

Una vez que se implementó el **tablero de control de gestión** y se pudo retroalimentar el proceso pudimos rever y repensar tanto las variables críticas como los kpi y los valores establecidos para los mismos. Las conclusiones a las que arribamos en esta primera retroalimentación son las siguientes:

7.1.1 Área Pedagógico-Académica

Se detectó con los datos de adquisición de conocimiento una dispersión en los resultados, quedando fuera de la media los alumnos que les costaba adquirir conocimiento

como los que lo adquirirían a mayor velocidad, se planteo la necesidad de abordar soluciones pertinentes para que los mismos pudiesen acoplarse al rendimiento aulico.

Se debe agregar una Variable critica que refleje la relación entre la conducta en el aula y como dificulta o no el dictado de clases de los alumnos por grado-año “Predisposición hacia la adquisición de conocimiento” en donde el kpi seria “conducta” ya que los resultados académicos se condicionan por la respuesta conductual de los alumnos. La variable critica actual no nos permite saber si el no haber obtenido los resultados pedagógicos esperados son por motivos pedagógicos o conductuales.

Se debe agregar una variable critica en donde conste si los alumnos que migraron de la escuela y no fue por motivos pedagógicos, lo hicieron a escuelas de mismas características, la variable critica será “Porcentaje de alumnos que migran a instituciones de las mismas características” y el kpi será idéntico a la variable critica, con esta variable critica, podremos analizar si las familias que emigran a otras instituciones son por descontento con la propuesta.

7.1.2 Área Financiero-Administrativa

en las variables críticas que analizan el rendimiento económico del nivel medio, hay que agregar una nota que por más que los valores de rendimiento económico esperados no se cumplen, no se plantea realizar ninguna acción, ya que las alternativas estudiadas, generarían un perjuicio mayor a la institución, debido a que por experiencias previas, los alumnos que emigran de instituciones similares, salvo que sea por traslado o problemas vinculares, no cumplen con los criterios conductuales o pedagógicos que poseen los alumnos de la institución.

7.1.3 Área de recursos humanos

en base a las respuestas de las encuestas, observaciones, entrevistas y encuestas, se encaró un trabajo con el departamento de RR HH más amplio que incluye, Charlas Cfr, entre los directivos y el personal, Cursos de capacitación y liderazgo, sesiones de coaching ejecutivo

para los directivos, workshops de trabajo en equipo, y charlas de desarrollo personal. El resultado de este trabajo tendrá que estar dando frutos en el 2023 y se deberán agregar las variables críticas necesaria para su medición.

7.1.4 Área de gobierno

se propone cambiar la medición de estrategias y objetivos de una medición anual a una medición semestral, con el fin de acotar los desfasajes en caso de que existieran.

8 Referencias

- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Argentina. Ministerio de Educación. (s.f.). Anuario estadístico educativo 2019. Datos destacados [Archivo de texto]. Secretaría de información y calidad educativa. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anuario_estadistico_educativo_2019_datos_destacados_0.pdf
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela, caracas: BL Servicio editorial.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes. Las cuatro clases de liderazgo eficaz*. Norma.
- Castillo, E. y Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(3), pp. 164-167. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/283/28334309.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Collins, J., y Porras J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Consuegra, A. (2005). Fiabilidad y validez en investigación cualitativa. En S. Nube y M. Sánchez, *Metodología cualitativa en educación: investigación-acción*, (pp.97-98). Venezuela: Candidus.
- Corral, Y. (2014). *Instrumentos de recolección de datos: validez y confiabilidad*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 70(11), 35-36.

- Finol, M. y Camacho, H. (2008). *El proceso de investigación científica*. Venezuela, Maracaibo: Ediluz.
- Formichella, N. y Krüger, M. (2013). El fracaso escolar en el nivel medio argentino: ¿es menos frecuente en las escuelas de gestión privada debido a su administración? *Regional and Sectoral Economic Studies*, 13(3), 127 – 144. Disponible en: <https://www.usc.es/economet/reviews/eers1338.pdf>
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospective estratégica*. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique - Paris y Prospektiker - Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia – España. Disponible en: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hill, C., Jones G., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Horngren, Ch. T.; Datar, S. y Raja, M. (2012) *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Pearson Education.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. Argentina. (@2021). Alumnos de educación común por nivel de enseñanza y sector de gestión, según provincia. Total del país. Año 2019 [Archivo de datos]. Disponible en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>
- Kaplan, R. & Norton, D. ([1996] 2002). *El cuadro de mando integral*. The balanced scorecard. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. P. (2003). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Kotler, Ph., & Gary, A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- Levin, R. I., y Rubin, D. (2010). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson Education.
- Lind, D., Marchal, W., y Wathen, S. (2007). *Descripción de datos: distribuciones de frecuencias y presentación gráfica. Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Martínez, P. D., y Milla, G. A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez M., M. (2006a). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146. Disponible en: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Martínez M., M. (2006b). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2) [Edición impresa]. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1011-22512006000200002&script=sci_arttext&tlng=en
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. EEUU, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Perotti, N. (1998). La educación privada en el sistema educativo [Programa de estudios de costos en el sistema educativo]. Buenos aires: Secretaría de programación y evaluación educativa. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Disponible en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL002406.pdf>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy [Entrada sitio web]. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

- Ramírez Casco, A., Ramírez Garrido, R. y Calderón Moran, E. (enero – marzo 2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía* [En línea].
- Rojas de Escalona, B. (2010). Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3) . Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020&lng=es&tlng=es.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Vélez, W. (2011). Formatos de encuestas de satisfacción [Archivos de datos / Google sites]. Líderes siglo XXI. Disponible en: <https://sites.google.com/site/lideressigloxxiciesor/home/etapa-de-planeacion-estrategica/5-encuestas-de-satisfaccion-del-servicio-educativo/formatos-de-encuestas-de-satisfaccion>

9 Anexos

9.1 Anexo 1

Para nuestra institución es muy importante el grado de satisfacción frente a los servicios que prestamos, evalúe por favor los procesos institucionales en los siguientes aspectos y asigne una calificación de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1 es el más bajo (no satisfecho o no comparte) y 5 el más alto (plenamente satisfecho o comparte completamente).					
Procesos Pedagógicos					
Aspectos	1	2	3	4	5
Amabilidad y disposición del director general					
Amabilidad y disposición de los/las directores/as Castellano					
Amabilidad y disposición de los/las directores/as Ingles					
¿Sus inquietudes fueron escuchadas, sin importar si eran pequeñas o grandes?					
¿Obtuvo la claridad en la respuesta a sus problemáticas? ¿Se tomaron el tiempo de explicarle cuál será el plan de acción que resolvería su inquietud?					
Está conforme con lo realizado por la escuela con respecto a lo vincular y la convivencia					
Comparte todos los conceptos del A.E.C.					
¿En un todo, con los puntos favorable y otros para mejorar, como evaluaría el servicio educativo ofrecido por nuestra escuela?					

9.2 Anexo 2

Entrevistas.

Se recuperan las temáticas de la Encuesta (Anexo 1), a la vez que se profundiza en las respuestas y se repregunta para obtener más información.

9.3 Anexo 3

Para nuestra institución es muy importante el grado de satisfacción frente a la capacitación recibida, evalúe, por favor, los procesos institucionales en el siguiente aspecto: Protocolo COVID. Asigne una calificación de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1 es el más bajo (no satisfecho) y 5 el más alto (plenamente satisfecho).

Procesos Pedagógicos					
Aspectos	1	2	3	4	5
Aspectos en los que ha recibido capacitación					
Calidad de la capacitación recibida					
Pertinencia de esta					
Capacidad del capacitador					
Siente que ha adquirido nuevas habilidades luego de recibir la capacitación					
Percibe que capacitación que recibió es parte de un proceso constante de capacitación					

Para nuestra institución es muy importante el grado de satisfacción frente a la capacitación recibida, evalúe, por favor, los procesos institucionales en los siguientes aspectos: Implementación clases en vivo y Nuevas tecnologías. Asigne una calificación de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1 es el más bajo (no satisfecho) y 5 el más alto (plenamente satisfecho).

Procesos Pedagógicos					
Aspectos	1	2	3	4	5
Aspectos en los que ha recibido capacitación					
Calidad de la capacitación recibida					
Pertinencia de esta					
Capacidad del capacitador					
Siente que ha adquirido nuevas habilidades luego de recibir la capacitación					

9.4 Anexo 4

<p>Para nuestra institución es muy importante el grado de satisfacción con respecto al trabajo, evalúe, por favor, los siguientes aspectos y asigne una calificación de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1 es el más bajo (no satisfecho) y 5 el más alto (plenamente satisfecho).</p>					
Docentes					
Aspectos	1	2	3	4	5
¿Estás satisfecho con las oportunidades de crecimiento de su carrera en esta empresa? ¿Hay un plan claro disponible para hacerlo?					
¿Tu superior te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara y profesional?					
¿Tienes todas las herramientas necesarias para hacer tu mejor trabajo?					
Si te encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a dónde acudir para encontrar una solución?					
¿Tu equipo/Departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar?					
¿Te sientes valorado como empleado de esta organización?					
¿Crees que la empresa fomenta la inclusión y protege a los empleados de la discriminación y el acoso?					
¿Esta escuela se toma el tiempo para celebrar tu éxito?					
¿Qué probabilidades hay de que le recomiendes esta empresa a un amigo?					

9.5 Anexo 5

<p>Para nuestra institución es muy importante el grado de satisfacción con respecto al trabajo en la empresa, evalúe, por favor, los procesos institucionales en los siguientes aspectos y asigne una calificación de 1 a 5 teniendo en cuenta que 1 totalmente de acuerdo, 2 parcialmente de acuerdo, 3 parcialmente en desacuerdo, 4 totalmente en desacuerdo, 5 N/A (no aplica).</p>					
Gestión de la gerencia					
Aspectos	1	2	3	4	5
En mi organización están claramente definidas la misión y visión.					
La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros					

Existe un plan para lograr los objetivos de la organización					
Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo					
En esta institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción					
Si hay un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios					
Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo					
Las herramientas y equipos que utilizo (computador, teléfono, etc.) son mantenidos en forma adecuada					

9.6 Anexo 6

Entrevista personal colegio Santa Ana. De 92 empleados se entrevistaron, se pudieron entrevistar 48 de las distintas áreas.

ENTREVISTA PERSONAL SANTA ANA

1. ¿Cuál es tu edad?
 - Entre 20-30 años
 - Entre 30-40 años
 - Entre 40-50 años
 - Entre 50-60 años
 - Más de 60 años
2. Género
 - Hombre
 - Mujer
3. ¿Cuál es tu nivel de estudios alcanzado?
 - Secundario incompleto
 - Secundario completo
 - Terciario
 - Universitario
 - Posgrado
4. ¿En qué nivel desarrollás tus tareas? *
 - Nivel Inicial Castellano
 - Nivel Primario Castellano
 - Nivel Secundario Castellano
 - Nivel Inicial Inglés
 - Nivel Primario Inglés
 - Nivel Secundario Inglés
 - Administración

- Maestranza
 - Limpieza/Mantenimiento
 - Comedor
5. ¿Cuál es tu rol/cargo actual en el colegio? *
 - Director/a - Vicedirector/a
 - Administrativo
 - Docente
 - Cocina
 - Maestranza – Limpieza – Mantenimiento
 6. ¿Tenés gente a cargo?
 - Sí
 - No
 7. ¿Hace cuánto que trabajas en Santa Ana?
 - Menos de 2 años
 - Entre 2 y 5 años
 - Entre 5 y 10 años
 - Más de 10 años
 8. ¿Cómo afectó la pandemia a tu equilibrio entre vida personal y profesional? *
 9. ¿Cómo sentiste que se manejó el cole con la pandemia? *
 10. Si lo anterior fue DETRACTOR, pero poco explicativo: ¿Dónde estuvo la mayor falla? ¿Hubo falta de acompañamiento? Mala organización/comunicación?
 11. ¿Cómo te sentís hoy, en tu rol en el cole? *
 12. ¿Cómo definirías el tipo de mando que desarrollan tu/tus referentes? *
 13. ¿Cómo sentís la convivencia entre las distintas generaciones? *
 14. Si te pidiera que me describas “el clima laboral” en Santa Ana en pocas palabras, ¿qué me dirías? que te gusta, ¿qué no?
 15. ¿Qué acciones que actualmente está desarrollando el cole te parecen que contribuyen a un buen clima laboral?: *
 16. ¿Qué grado de satisfacción salarial tenés? ¿El mismo es tu único ingreso? *
 17. ¿Conocés el concepto de salario emocional? [Si el entrevistado no lo conoce se lo deberá explicar]. ¿Sentís que Santa Ana remunera a sus empleados con este tipo de salario?
 18. ¿Algo que quiera agregar?

9.7 Anexo 7

Variables Críticas por área

Área Pedagógica-Académica			
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Instrumento de relevamiento
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua Castellana	Resultados alcanzados en las distintas ramas en lengua Castellana	El universo completo de alumnos del establecimiento, estratificado por secciones y niveles	Estadísticas de resultados académicos estratificada por niveles
			Se toman los resultados emitidos por el software educativo “MED” para los resultados en lengua española
			Se toman los resultados de los exámenes internacionales de la universidad de “Cambridge” Flyers, Pet, First Certificate y C.A.E., los resultados se vuelcan en planillas de cálculos “Excel” y se comparan con los resultados de años anteriores y los proyectados.
			Los resultados se vuelcan en bases de datos “Excel” se tomarán las medias, medianas y dispersión de los resultados y estos se volcarán en gráficos de líneas
			Se compararán con los años anteriores.
			Para la recolección estadística nos basaremos en el trabajo de Levin y Rubin. (2010)
Nivel de rendimiento en la adquisición de conocimientos en lengua inglesa	-Resultados alcanzados en las distintas ramas en lengua inglesa -Resultados obtenidos en exámenes internacionales		
Pérdida de alumnos entre un	-Cantidad de alumnos que		Estadísticas de migración estratificada por niveles.

<p>grado-año y el siguiente</p>	<p>migran desde y hacia la institución</p>		<ul style="list-style-type: none"> · Se tomarán las muestras sobre las planillas de ingresos y egresos de alumnos anuales plasmadas en base de datos “Excel” · Se estratificarán por motivos y se compararan anualmente mediante gráficos de barras que determinaran tendencias estadísticas · Para la recolección estadística nos basaremos en el trabajo de Levin y Rubin. (2010)
<p>Pérdida de alumnos entre niveles (Inicial-Primario-Secundario)</p>	<p>-Cantidad de alumnos que migran desde y hacia la institución por niveles</p>		
<p>Adhesión a los preceptos institucionales relacionado con lo vincular y la convivencia</p>	<p>-Adhesión al ideario institucional en los apartados vinculares y convivencia</p> <p>-Adhesión a los AEC</p>	<p>Muestreo estratificado sistemático de la población combinado con trabajos en la población completa</p>	<p>Encuestas para la población completa, entrevistas y cuestionarios para las muestras</p> <ul style="list-style-type: none"> · Se plantean los objetivos SMART de la encuesta” se busca estudiar la perdida de adhesión de las familias al proyecto pedagógico” · Se analiza a qué público va dirigida, la población completa, una muestra de esta o diferentes estratos “padres de 5to grado” · Se seleccionan las preguntas a realizar (ver Anexo 1) · Se definen las vías por las que se realizaran las misma “Google Workspace”

		<ul style="list-style-type: none"> · Definir procesos de seguimiento y verificación de que la encuesta se ha contestado y que obtuviste los indicadores. · Los resultados se volcarán en planillas de cálculo “Excel” se tomarán las medias, medianas y dispersión para ver la coherencia de los resultados y estos se volcarán en gráficos de líneas donde se compararán con los años anteriores. · Las entrevistas se realizarán personalmente si es necesario entre el/los padres o el progenitor afín y la directora de nivel y miembros del gabinete psicopedagógico, en donde se buscará conocer su percepción sobre la calidad de la propuesta. (ver Anexo 2).
Adhesión de las familias al proyecto pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> -Adhesión al ideario institucional -Adhesión a los AEC -Adhesión a la orientación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> · Nos basamos para la confección de las encuestas lo planteado por Chiavenato (2009) y para la recolección estadística lo planteado por Levin y Rubin (2010).
Percepción de calidad del servicio prestado	<ul style="list-style-type: none"> -Percepción sobre la calidad de la educación brindada -Percepción sobre el trabajo en convivencia. -Percepción sobre amabilidad de los directores 	

Área financiero-administrativa			
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Instrumento de relevamiento
Disminución del rendimiento económico por aula	-Ganancia por aulas según costeo por ABC	Muestreo estratificado por aula	Estadísticas de resultados económicos estratificada por aula
Aumento de la incidencia de las áreas de soporte en el costo general por aula	-porcentaje de empleados en áreas de soporte en relación con los empleados directos	Muestreo estratificado por áreas de soporte	Estadísticas de incidencia de las áreas de soportes
			·Se realiza un costeo por ABC para determinar los gastos indirectos de las áreas de soportes, se realizará un y se determinará su incidencia en el coste general, esto se analizará por aulas niveles y entre los distintos años.

			<p>·Se tomarán los datos emitidos por el software “Tango Sueldos” divididos por grupos jerárquicos, se plasmarán en gráficos de torta y de líneas para marcar tendencias y evolución.</p>
			<p>·Los datos son provistos por el software contable Tango Sueldos y sistematizados en planillas de cálculo.</p>

			<p>· La recolección estadística está planteada con base en la propuesta de Levin y Rubin. (2010) Y la sistematización de la información recogida esta soportada por lo planteado en relación con el análisis costo-volumen-utilidad escrito por Horngren <i>et al.</i> (2012)</p>
Aumento de la relación personal con respecto a la cantidad de alumnos	-Cantidad de empleados totales en relación con la cantidad de alumnos	Muestreo estratificado por alumno y personal	Estadísticas de incidencia del personal con respecto a la cantidad de alumnos.
Precio de la cuota por niveles en relación con la competencia	-Precio comparativo de cada nivel en	Todo el universo de colegios que representen una competencia directa	Relevamiento estadístico,

	relación con la competencia		
Área Recursos humanos			
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Instrumento de relevamiento
Nivel de capacitación que la empresa le brinda	-Calidad de la capacitación recibida -Pertinencia de la capacitación -Experticia del capacitador	Todo el personal estratificado por aéreas y niveles	Encuestas y entrevistas
Rotación del personal	-Migración anual de personal en porcentaje -conflictividad en porcentaje		Estadísticas de incidencia de rotación del personal
Ausentismo laboral	-Días de ausentismo promedio		Estadísticas de incidencia de ausentismo del personal
Satisfacción del personal	-Satisfacción con el trabajo realizado		Encuestas y entrevistas

	<ul style="list-style-type: none"> -Percepción de valoración sobre el trabajo realizado -Percepción sobre la inclusión y la discriminación dentro de la institución. 		
Inclusión y pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> -Adhesión a la misión y visión -Conocimiento de los objetivos institucionales y como lograrlos -Aportes a los objetivos institucionales 		Encuestas y entrevistas
Percepción de los empleados sobre la gestión de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de participación de los empleados en los planes estratégicos -Proactividad para participar en la aplicación de planes estratégicos -Comunicación de los planes estratégicos 		Encuestas y entrevistas
Adhesión al ideario			Encuestas y entrevistas

Área de gobierno			
Variable crítica a relevar	Indicadores claves de rendimiento (KPI)	Muestra	Instrumento de relevamiento
Cumplimiento de misión y visión	-Convergencias y divergencias de los datos relevados con los proyectados en las estrategias para ese momento	Accionistas y personal directivo	Resultados estadísticos y reuniones de directores y accionistas
Cumplimiento de las estrategias planteadas	- <i>Check list</i> de estrategias planteadas y ejecutadas		Resultados estadísticos y reuniones de directores y accionistas
Cumplimiento de objetivos planteados	-Convergencias y divergencias de los datos relevados con los proyectados en los objetivos para ese momento		Resultados estadísticos y reuniones de directores y accionistas
Nivel de innovación aplicado	-Monto de inversión en IyD previsto las		Resultados estadísticos

	estrategias en relación con el real		
--	--	--	--

9.8 Anexo 8

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Resultados encuesta a recursos humanos de la institución.

Encuesta a empleados Cantidad de respuestas 75 sobre 112 = 67%	Promedio	porcentaje
Calidad de la capacitación recibida	4,357	87,14285714
Pertinencia de la misma	4,714	94,28571429
Expertise del capacitador	4,214	84,28571429
siente que ha adquirido nuevas habilidades luego de recibir la capacitación?	3,786	75,71428571
Considera que la capacitación recibida es parte de un proceso de capacitación continua?		0
Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento profesional en esta escuela?	4,357	87,14285714
Considera que hay un plan claro disponible para hacerlo?	3,357	67,14285714
Tú Director/a le comunica sus expectativas y le brinda retroalimentación de manera clara y profesional p	4,357	87,14285714
Tiene todas las herramientas necesarias para hacer su trabajo de la mejor manera que posible?	4,214	84,28571429
Si se encuentra con un problema o una situación inusual, Sabe a donde acudir para encontrar una soluci	4,5	90
Su equipo/departamento apoya su trabajo y lo inspira a mejorar?	4,786	95,71428571
Se siente valorado como docente de este Instituto?	4,357	87,14285714
Cree que el Instituto fomenta la inclusion y protege a los empleados de la discriminacion y el acoso?	4,5	90
Cree que en el Instituto se reconocen los logros conseguidos con nuestros alumnos?	4,214	84,28571429
Qué@ probabilidades hay de que recomiendes este Instituto a un amigo o familiar?	4,643	92,85714286
Conoce la Mision y la Vision del Santa Ana?		0
Comparte lo que expresa en esta Mision y Vision?	4,214	84,28571429
Conoce los Objetivos Institucionales y las estrategias para lograrlos?	4,16	83,2
Se comunica correctamente los planes para conseguir los objetivos institucionales?	3,714	74,28571429
Aporta al proceso de planificacion en su Área de trabajo?	4,071	81,42857143
En este Instituto, La gente planifica cuidadosamente antes de realizar las prácticas en el aula?	3,857	77,14285714
Si hay un nuevo Plan Estratégico, Está dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?	3,929	78,57142857
Las herramientas y equipos que utiliza (computadora, teléfono, Tablet, etc.) son mantenidos en forma ad	3,571	71,42857143

9.9 Anexo 9

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Resultados de evaluaciones lengua inglesa 6° grado cohorte 2022.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1			total de	promedio				82	77	74	68		75,25	
2			9	60,00%				92	85	90	80		86,75	
3			12	80,00%				90	91	93	94		92	
4			13	86,67%				89	84	80	94		86,75	
5			13	86,67%				82	73	75	70		75	
6			13	86,67%				80	69	68	70		71,75	
7			14	93,33%				87	85	85	90		86,75	
8			14	93,33%				93	90	85	80		87	
9			14	93,33%				85	75	74	75		77,25	
10			14	93,33%				89	76	72	70		76,75	
11			14	93,33%				91	83	82	90		86,5	
12			14	93,33%				86	79	77	77		79,75	
13			14	93,33%				86	78	73	66		75,75	
14			14	93,33%				81	81	73	75		77,5	
15			14	93,33%				97	93	89	85		91	
16			15	100,00%				76	72	67	60		68,75	
17			15	100,00%				94	80	81	90		86,25	
18			15	100,00%				100	88	89	90		91,75	
19			15	100,00%				63	61	57	85		66,5	
20			15	100,00%				63	83	68	66		70	
21			15	100,00%				75	76	77	70		74,5	
22			15	100,00%				90	87	87	94		89,5	
23								69	70	61	60		65	
24								75	61	64	66		66,5	
25								88	94	86	94		90,5	
26														
27														
28				92,06%									79,80%	

9.10 Anexo 10

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña Planilla de ingreso y egresos de alumno

2021.

Planilla de ingresos y egresos de alumnos 2021				
	ingresos	egresos	total alumnos	% de alumnos que migraron
6 año	1	-1	15	-6,67%
5 año	2	-1	25	-4,00%
4 año	2	-2	16	-12,50%
3 año	3		25	0,00%
2 año	5	-5	26	-19,23%
1 año	1	-3	30	-10,00%
6 grado	2	-2	22	-9,09%
5 grado	4	-3	29	-10,34%
4 grado	2	-5	27	-18,52%
3 grado	3	-6	63	-9,52%
2 grado	2	-1	63	-1,59%
1 grado	1	-6	62	-9,68%
sala 5	10	-2	67	-2,99%
sala 4	34	-4	59	-6,78%
sala 3	40		40	0,00%

9.11 Anexo 11

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Encuesta padres.

Encuesta Familias 48 respuestas	
como califica la calidad educativa de la institucion	
excelente	35,56%
muy bueno	46,67%
bueno	17,78%
regular	0,00%
malo	0,00%
Como califica la convivencia en general de la institucion	
excelente	40,91%
muy bueno	50,00%
bueno	9,09%
regular	0,00%
malo	0,00%
Director general	
cordial	77,08%
tensa/conflictiva	0,00%
no he conversado nunca	22,92%
Directora castellano	
cordial	82,98%
tensa/conflictiva	6,38%
no he conversado nunca	10,64%
Directora ingles	
cordial	97,87%
tensa/conflictiva	0,00%
no he conversado nunca	2,13%

9.12 Anexo 12

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Modelo de costeo por ABC.

ITEM FACTURACION	ALUMN	FACTURACION		CANTIDAD DE UTILIDAD		PROPORCIONAL		SUIEDOS ME		SUIEDOS ANUAL		GASTOS ANUAL		TOTAL A PAGAR		RESULTADO		APORTE POR ALUM		COSTO POR		
		MENSUAL	SECCIONES	MENSUAL	ANUAL	DOCENTE ADM	MAESTRAN R ESPECIAL	GABINET DIRECTOR GENERAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
INICIAL	94																					
Arascol Escuelas Inic de 3	29																					
Arascol Escuelas Inic de 4	39																					
Arascol Escuelas Inic de 5	26																					
PROMEDIO FACTURACION																						
CANTIDAD DE ALUMNOS PARA CUBRIR																						
utilidad por nivel																						
ganancia promedio por alumno																						
PRIMARIO	236																					
Arascol Escuelas 1º grado	64																					
Arascol Escuelas 2º grado	64																					
Arascol Escuelas 3º grado	24																					
Arascol Escuelas 4º grado	24																					
Arascol Escuelas 5º grado	24																					
Arascol Escuelas 6º grado	38																					
PROMEDIO FACTURACION																						
CANTIDAD DE ALUMNOS PARA CUBRIR																						
utilidad por nivel																						
ganancia promedio por alumno																						
SECUNDARIO	174																					
Arascol Escuelas 7º CBU	24																					
Arascol Escuelas 8º CBU	24																					
Arascol Escuelas 9º CBU	18																					
Arascol Escuelas 4º polimodal	24																					
Arascol Escuelas 5º polimodal	18																					
Arascol Escuelas 6º polimodal	24																					
cantidad de docentes																						
ganancia promedio por alumno																						
PROMEDIO FACTURACION																						
CANTIDAD DE ALUMNOS PARA CUBRIR																						
utilidad por nivel																						
0																						
salidas comedor																						
inscripciones																						
administrativas																						
transporte																						
transporte pas																						
transporte alumnos																						
transporte otros																						
DIRECTOR GENERAL																						
GABINETE																						
GASTOS																						
GASTOS ANUALES																						

9.13 Anexo 13

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Resultados de costeo por ABC.

Utilidad anual	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Nivel Inicial	0,82%	1,45%	2,76%	3,56%	3,97%	22,15%
Nivel Primario	6,01%	8,77%	7,28%	10,02%	16,52%	36,60%
Nivel Medio	-2,68%	-6,43%	-3,52%	-3,92%	-4,11%	2,70%
total	4,15%	3,80%	6,52%	9,66%	16,37%	23,40%

9.14 Anexo 14

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Actividades soporte.

actividades de soporte	2016	2017	2018	2019	2020	2021
facturación	XX	XX	XX	XX	XX	XX
actividades de soporte	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Actividades soporte sobre facturación	20,4%	20,6%	16,0%	17,3%	16,1%	15,8%

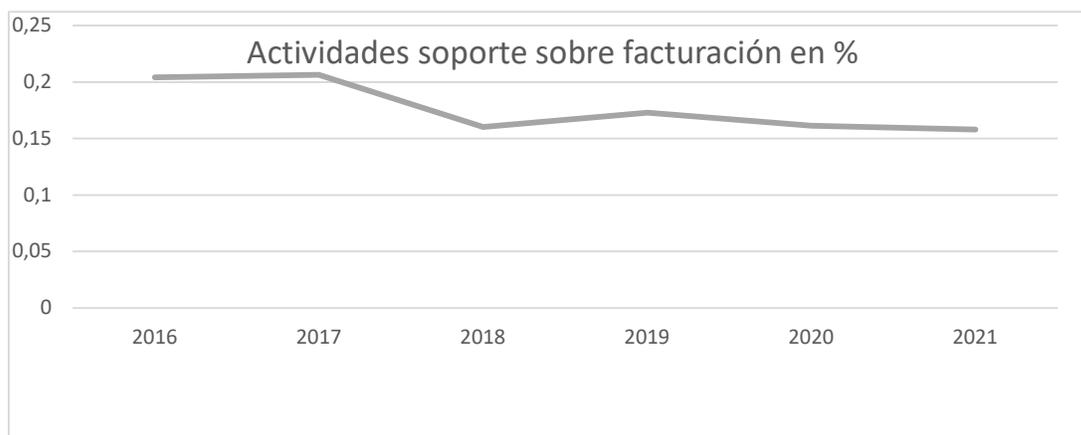


Figura 25. Gráfico de las actividades de facturación correspondientes al período 2016 – 2021 expresadas en porcentaje.

9.15 Anexo 15

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Cantidad de alumnos en relación con el personal.

	Cantidad de alumnos por cada empleado			Cantidad de alumnos x personal
	Personal	alumnos	%Personal / alumnos	
2010	83	316	26,27%	3,81
2011	82	297	27,61%	3,62
2012	85	316	26,90%	3,72
2013	86	334	25,75%	3,88
2014	89	353	25,21%	3,97
2015	90	354	25,42%	3,93
2016	89	350	25,43%	3,93
2017	89	360	24,72%	4,04
2018	95	407	23,34%	4,28
2019	109	459	23,75%	4,21
2020	107	479	22,34%	4,48
2021	112	518	21,62%	4,63
2022	115	574	20,03%	4,99

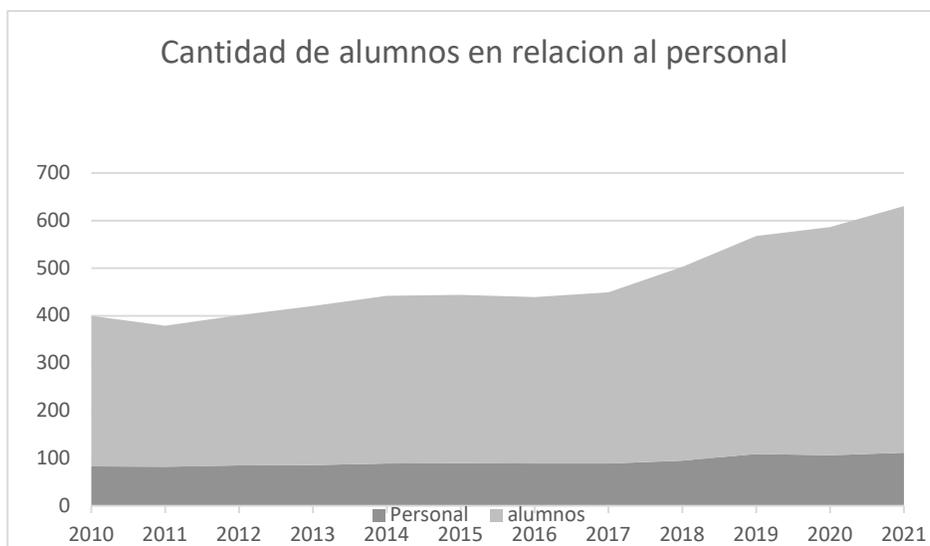


Figura 26. Gráfico de la cantidad de alumnos en relación con el personal durante el decenio 2010-2021.

9.16 Anexo 16

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Notas 2° grado [Lengua y matemática castellano].

Notas 2do grado	LENGUA	MATEMÁTICA
	90	90
	70	90
	90	90
	90	70
	100	100
	90	70
	100	90
	90	90
	50	70
	100	100
	50	90
	90	90
	90	100
	90	100
	100	100
	100	100
	70	70
	90	70
	90	90
	100	100
	90	90
	100	90
	100	100
	100	90
	100	100
	90	100
	90	90
	90	90
	90	90
	70	70
	100	90
promedio	89,0	89,4

9.17 Anexo 17

Captura de pantalla tablero de control. Pestaña: Notas 2° grado [Lengua inglesa].

<u>Inglés</u>				
<u>Exámenes Finales</u>				
Estudiantes	Comprensión auditiva	Comprensión lectora	Escritura	Oralidad
	100	80	60	70
	100	90	70	90
	100	100	70	100
	100	70	60	100
	100	100	100	80
	100	100	90	100
	100	100	80	80
			80	80
	100	80	70	60
	100	100	100	100
	100	70	60	70
			70	80
	100	90	90	100
	100	90	90	90
	100	100	100	100
	100	100	70	70
	100	100	80	70
	100	80	80	80
	100	90	90	90
	100	100	100	100
	100	100	90	90
	100	100	100	100
	100	100	70	80
	100	100	100	100
	100	100	100	100
	100	80	70	80
	100	100	100	80
	100	100	70	70
	100	80	70	90
	100	80	80	90
	100	90	80	90
<u>promedio</u>	100	92,06896552	81,9354839	86,4516129
Promedio general	89,91666667			

9.18 Anexo 18

Captura de tabla de observaciones realizada por el gabinete. Pestaña: Observaciones

[Sala de maestros y patios]

Objetivo, determinar mediante observaciones el grado de conformidad con su trabajo						
Periodo observado						xxxxxx
Cantidad de personal observado en la semana						135
Conducta observables en docentes	muy conforme	conforme	neutro	levemente disconforme	disconforme	observaciones
Vinculacion con pares en sala de maestro	38	52	28	15	2	se observo en la sala de maestros personal de nivel medio y primario y en los recreos inicial y primario, fueron observados docentes y auxiliares buscando conductas relacionadas con su conformidad y vinculo con sus pares
Vinculacion con pares en recreos	38	50	32	13	2	
Estado de animo apreciable en sala de maestro	38	52	28	15	2	
Estado de animo apreciable en los recreos	38	50	32	13	2	
Evocacion hacia la institucion	32	46	38	16	3	