

Desarrollar un nuevo modelo de gestión académica y su incidencia en el asesoramiento, seguimiento y comunicación para la consolidación de la formación dual entre las empresas productivas y los institutos superiores tecnológicos de la zona 5 y 8

Galo Tobar Farías
Docente Universidad de Guayaquil. Ecuador
Magister en Informática
Carlota Cevallos Ronquillo
Docente Universidad de Guayaquil .Ecuador
Magister en Informática

Espirales revista multidisciplinaria de investigación
ISSN: 2550-6862
Vol. 2 No. 13
Febrero 2018

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a una transferencia de experiencia en los procesos de formación dual en los institutos tecnológicos desde el planteamiento de escenarios positivos de la educación superior en el Ecuador y su incidencia en los sectores productivos, la naturaleza del servicio público educativo y las consecuencias en función de materia de la responsabilidad de los gestores educativos y su influencia positivas en el cumplimiento de los planes de desarrollo² trazados por el gobierno de turno en las estructuras organizacionales del sector educativo como en el caso de las instituciones educativas.

Para los servicios educativos en donde se fundamenta la voluntad de la formación técnica, social, productiva y profesional de mejorar la gestión académica y profesional por competencia de acuerdo con la normativa vigente para favorecer a las 9 zonas³ en las que se encuentra dividido el país de acuerdo a SENPLADES (Secretaría Nacional de Desarrollo en el Ecuador) que por derecho asume la competencia de buscar el desarrollo integral del país mediante la implantación de la nueva constitución de la República del Ecuador del 2008, en la cual encargar a esta secretaria el desarrollar una mejor calidad en los procesos educativos en el marco del buen vivir.

En referencia a la rectoría del sistema educativo corresponde a su organización administrativa para Nivel Superior para la (Secretaría de Educación Superior Ciencia Tecnología e innovación) SENESCYT; y, financieramente, al estado ecuatoriano, sin perjuicio alguno de la capacidad de autogestión señalada en sus leyes, acuerdos y reglamentos internos estipulados en la Constitución de la República de Ecuador.

Los sistemas son regidos por el ordenamiento jurídico ecuatoriano; particularmente por la Constitución Política que crea en sesión ordinaria aprobadas en un estudio de pertinencia a las instituciones⁴ educativas y universidades. Para las coaliciones externas al que hacer educativo que marcan los procesos, las formas metodológicas de sobrellevar la información y el hecho de responder a las autoridades con la visión de la política clara de atención; y, beneficio de los ciudadanos.

Es en este contexto conservador que nos corresponde analizar los proyectos de los ministerios anteriormente mencionadas a mediano y

largo plazo con la idea central de mencionar sus potencialidades⁵ en beneficios de los sectores más excluidos del país⁶.

Para todo esto es necesario trabajar los lineamientos de los objetos priorizados en el Plan Nacional del Buen Vivir, las políticas públicas de trabajo y desarrollo sostenido de las diferentes entidades del estado articulado en los procesos internos y externos de los componentes organizativos⁷ de los poderes políticos positivos hacia los cambios necesarios en los modelos educativos y sus sistemas integrados como es el caso de la contratación de profesionales ⁸a fines a la educación, incremento de los presupuestos generales en la educación, uso de nuevas tecnologías ⁹y tendencias educativas con mira a las realidades de las unidades educativas, los institutos tecnológicos y las universidades.

En la actualidad los procesos de Educación Superior, presentan un constante cambio e innovación por el cual es necesario la aplicación y desarrollo de herramientas capaces de sistematizar e integrar los procesos administrativos para mostrar así una visualización eficiente de lo que en realidad hace la institución, esto desde el punto de vista de cuidar la calidad de la educación superior.

La necesidad de utilizar una herramienta para gestionar de forma eficiente es imperativo considerar modelos de gestión donde la estrategia se diseña en función de la misión, visión y valores de la institución, esto involucra la concepción y el futuro de la misma.

Esta propuesta aportará en la gestión de los procesos orientados a la pertinencia de la zonal 5 y 8 la comunidad en general y donde las IES consolidarán su relación entre Academia – Empresa – Comunidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un nuevo modelo de gestión académica para impulsar el sistema de Formación Dual en los Institutos técnicos y tecnológicos de la Zona 5 y 8.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico que fundamente las necesidades del entorno académico-social y requerimiento de un sistema de

gestión académica y administrativa para generar eficiencia en la administración en general.

- Determinar los elementos que conforman el modelo del Cuadro de Mando Integral para la adaptación a las pertinencias de la zona 5 y 8.
- Diseñar un cuadro de mando integral como propuesta de proyecto, para sistematizar e integrar los procesos de la formación dual y su incidencia con la comunidad y obtener un panorama real de los procesos.
- Definir conclusión y recomendación en base a los resultados de cuadro de mando integral para la subsecretaría de la zonal 5 y 8, que contemplen la oportunidad de replicarse a otras coordinaciones de educación superior o de aporte para el desarrollo de otras investigaciones.

METODOLOGÍA

Balanced Scorecard

En 1992, David Norton y Robert Kaplan desarrollaron el Balanced Scorecard, también denominado Cuadro de Mando Integral, brindando un enfoque nuevo a los sistemas de medición, en el que se articula que la implementación eficaz de una estrategia requiere no sólo un enfoque financiero sino un enfoque multidimensional. El BSC establece los objetivos y medidas de rendimiento en cuatro perspectivas: Financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. (Conference LACCEI, 2011)

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que convierte la estrategia en objetivos relacionados los cuales son medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el procedimiento de los miembros del departamento o unidad organizacional. (Fernández, 2001)

Según Fernández, la utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de organización, sino de las necesidades o problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implementado en organizaciones grandes y pequeñas, en sectores regulados, no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en organizaciones públicas y privadas. El cambio depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la organización que demuestran las personas del departamento o unidad organizacional. La aplicación del BSC permitirá a través de la relación coherente entre sus elementos, se conseguirá simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.

EL BSC es un instrumento que simplifica, mejora la planificación y la gestión a través de la optimización del modelo de negocio, dar prioridad a lo importante y consistencia a los diferentes elementos que conforman el Balanced Scorecard, elementos de los cuales muchas organizaciones carecen.

Elementos de un Balanced Scorecard

De acuerdo a Latin American and Caribbean Conference (Conference LACCEI, 2011), en la primera etapa de la implementación del BSC los primeros elementos son los objetivos y metas derivados de la elaboración previa de un mapa estratégico que contemple las perspectivas del departamento o unidad organizacional. La elección de indicadores es un proceso subjetivo ya que está influido por los procesos habituales del departamento o unidad organizacional y del sector al que pertenece.

La construcción de un mapa estratégico se realiza por etapas. En la primera, la organización debe reconocer y establecer el marco estratégico, es decir, los temas estratégicos que dan origen a todo el proceso de construcción e implantación del Balanced Scorecard. Estos temas son: misión, visión, valores, competencias críticas y las líneas estratégicas, entre otros.

En la segunda etapa, se definen los objetivos estratégicos, que resultan de la estrategia previamente establecida. Se trata de fines deseados, esenciales para la organización y para la consecución de su visión.

Una vez definidos los objetivos, se inicia la tercera etapa, en la que se establecen para cada uno de ellos los siguientes componentes, que permitirán llevar a cabo la implementación y el seguimiento de la estrategia: los indicadores, las metas y los proyectos.

- Misión, visión y valores.

Dentro de la primera etapa para la implementación del Balanced Scorecard, se define la misión, visión y valores del departamento o unidad organizacional. Cabe recalcar, que la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. La o las estrategias pueden ser representadas en forma de mapas estratégicos o conceptualizadas. (Fernández, 2001)

- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.

Se denomina mapa estratégico a los objetivos estratégicos relacionados entre sí, conectados a través de una cadena de relaciones causa – efecto que expresa la estrategia a seguir y a su vez refleja el conjunto de actividades que direccionarán a la organización hacia el

cumplimiento de su visión. Los mapas estratégicos aportan significativamente al Balanced Scorecard y contribuyen a la comprensión de la interrelación entre los objetivos estratégicos, visualizando de manera gráfica la estrategia del departamento o unidad organizacional. (Yetano, 2005)

Propuesta de valor al cliente.

Dado que el Balanced Scorecard es comprensible, corresponde efectuar la identificación de objetivos estratégicos bajo el criterio de prioridad. Es fundamental definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la organización ante los usuarios o clientes. Diferentes expertos de la estrategia han distinguido formas de competir.

Kaplan y Norton (Robert S. Kaplan, 1996) el resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Wieserma, en:

Tabla 1 Clasificación de Estrategias

| Liderazgo de producto | Relación con el cliente | Excelencia operativa |
|---|---|--|
| Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad. | Se centra en la capacidad para generar vínculos con usuarios o clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios que respondan a sus necesidades. | Se centra en proporcionar productos y servicios competitivos en calidad y funcionalidad que ofrecen. |

Elaborado por: Los Autores

- Indicadores y Metas

Los indicadores son parámetros o medidas que permiten valorar el cumplimiento de los objetivos específicos, Alberto Fernández, define dos tipos de indicadores donde los resultados y causas donde se miden la consecución de los objetivos estratégicos y la medición del resultado de las acciones respectivamente (Fernández, 2001).

Este autor define dos tipos de indicadores que se describen en la tabla siguiente.

Tabla 2: Tipos de Indicadores

| Indicadores de resultado | Indicadores de causa |
|--|---|
| Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome | Miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead |

| | |
|-----------|-----------------------------------|
| measures. | indicators o performance drivers. |
|-----------|-----------------------------------|

Fuente: (El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia)

- Iniciativas estratégicas.

Las iniciativas estratégicas son las actividades o acciones de proyectos en las que la organización se enfocará para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico. La planificación de las actividades debe realizarse siguiendo un cronograma y presupuesto institucional con la finalidad de prevenir el exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para su cumplimiento.

Según Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group (Institute, 2017):

El número de Iniciativas Estratégicas varía para cada organización. Normalmente, a nivel de toda la organización (denominado Nivel 1), el número de Iniciativas Estratégicas prioritarias asciende entre 8 y 15 proyectos.

Una vez seleccionadas (basadas en algún esquema de priorización), las Iniciativas Estratégicas deben convertirse en proyectos administrados por riesgo y deben ser rastreadas para asegurar que los proyectos cumplan con los requisitos. Se recomienda seguir la adherencia del plan de seguimiento, el costo (recursos) en función del presupuesto, el alcance y el riesgo.

- Responsables y recursos.

Es importante contar con una planificación racional que permita que para cada una de las iniciativas necesarias para lograr los objetivos se establezcan los recursos necesarios para realizarlas, es decir, un presupuesto acorde con nuestro Plan Estratégico. (Yetano, 2005)

Una vez establecidos los objetivos, indicadores e iniciativas, se deberá establecer un responsable de cada gestión establecida dentro del mapa estratégico, a su vez se determinará un líder que verifique del cumplimiento integral del mapa estratégico. Como pilar fundamental en la implementación del Balanced Scorecard se deberán asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las iniciativas estratégicas. En cuanto a los recursos humanos, como se mencionó inicialmente, es necesario establecer los equipos responsables de cada iniciativa, así como las funciones de cada uno de ellos, proporcionando los recursos necesarios para su cumplimiento. Es recomendable que el presupuesto

contenga las partidas presupuestarias correspondientes a las iniciativas estratégicas planteadas en el mapa estratégico diferenciadas del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las organizaciones.

- Evaluación subjetiva.

Este elemento permite analizar la valoración de los indicadores en función de las estrategias, aportando para cada elemento un análisis y retroalimentación en donde se fortalezca, modifique y corrija los procesos. En consecuencia dicha evaluación permitirá una flexibilidad en cuanto los indicadores del este modelo (Fernández, 2001).

Marco Referencial

En general los modelos de gestión desarrollan estructuras administrativas con un fin de crear valor desde el punto de vista financiero, sin embargo debido a los requerimientos de políticas públicas, esto obliga a las IES a desarrollar e implementar herramientas innovadoras y tecnológicas. En consecuencia el presente proyecto propone un modelo de gestión piloto como Balance Core Card (Cuadro de Mando Integral), donde se integre los procesos en función de la eficiencia del departamento de Vinculación con la Comunidad.

Según Alberto Fernández, Profesor Adjunto del IESE en el Departamento de Contabilidad y Control en su estudio titulado "*El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*" (2001), determina que la aplicación del Cuadro de Mando Integral puede ser utilizados para empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, también en organizaciones con o sin fines de lucro, como también con empresas que presentan utilidades y las que están con problemas financieros.

Las instituciones públicas como la IES no queda fuera de los diferentes retos y desafíos que requiere la globalización y la problemática financiera, que se encuentran envuelta de forma real las organizaciones. Franco, Arango y Gómez presentan un estudio sobre la aplicaciones de un cuadro de mando integral para para el sector público (2010) y concluye que las administraciones públicas deben diseñar planes de direccionamiento estratégico que determinen los parámetros y lineamientos necesarios para orientar la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos y metas plasmados en los planes de desarrollo.

Según James Auto, en el estudio titulado "*From values to metrics: implementation of the balanced scorecard at a university library*" (2003) el desarrollo de un cuadro de mando integral es un esfuerzo para desarrollar una cultura de la evaluación, en este artículo presenta los

resultados de la implementación de este modelo en el departamento de Biblioteca de la Universidad de Virginia desde el 2001. Este modelo permitió que el departamento se centre en la evaluación y las actividades estadísticas, y para identificar y desarrollar esas mediciones que realmente hacen la diferencia.

Simon P. Philbin en el (2011) desarrollo un diseño titulado "*Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute*" en el cual determina que el propósito está en identificar cómo la gestión de los institutos universitarios se puede mejorar mediante la adopción de un sistema de medición del desempeño integral basado en el cuadro de mando integral.

En la investigación realizada en el Reino Unido en los últimos años "*Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard*" (2012), indican que las universidades del Reino Unido se presentan en la necesidad de innovar en la área de gestión del rendimiento. Esta tendencia refleja la creciente competencia y la mercantilización en la educación superior, y las crecientes necesidades de rendición de cuentas. En respuesta, las instituciones han comenzado a explorar la aplicación de metodologías formales para la gestión del rendimiento, inicialmente desarrollado en los negocios y la industria. Uno de ellos es el cuadro de mando integral, impacto de esta técnica en la formación, el seguimiento y la evaluación de la estrategia y la política; También se consideran las cuestiones de la motivación, la aplicación y el formato. El documento ofrece una visión de la aplicación de nuevas técnicas de gestión dentro de la educación superior e identifica cuestiones clave que deben abordarse dentro del proceso.

En relación a la adaptación de modelos de gestión en IES, Amaranto José Pájaro Maya propone un diseño de aproximación del Cuadro de Mando Integral para las diferentes gestiones de la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá (2011). El autor determina que el Cuadro de Mando Integral debe estar basado bajo la metodología de mejora continua, debido que no constituye en sí un cuadro de mando definitivo por excelencia, y está sujeto a cambios en el proceso de implantación y desarrollo por parte de la organización, en consecuencia se presenta la lógica del Balanced Score Card como modelo de gestión y aprendizaje.

Marco Legal

La Ley Orgánica de Educación Superior, LOES 2010, señala: **Artículo 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.-** Son funciones del sistema

de educación superior: a) Garantizar el derecho a la educación superior mediante la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad y asegurar crecientes niveles de calidad, excelencia académica y pertinencia; [...]

Con respecto al origen de los recursos en el presupuesto de los proyectos de vinculación en el Artículo 24, literal a), numeral 4 señala:

Art. 24.- Distribución de los recursos.- Los recursos destinados anualmente por parte del Estado a favor de las instituciones de educación superior públicas se distribuirán de la siguiente forma:

a) Instituciones de educaciones superiores públicas nacionales.- En el caso de las instituciones de educación superior públicas nacionales, los recursos destinados anualmente por parte del Estado se distribuirán con base a criterios de calidad, pertinencia, eficiencia, equidad, justicia y excelencia académica, que entre otros parámetros prevalecerán los siguientes:

4. Vinculación con la sociedad e interculturalidad;

De igual forma en el **Artículo 107.- Principio de pertinencia.-** el principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias de mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

El Reglamento de los Institutos y Conservatorios Superiores indica en el **Artículo 28.- De los convenios a suscribirse con el sector productivo.-** Los institutos y conservatorios superiores, para el cumplimiento de su misión institucional, podrán suscribir convenios con actores del sector productivo en el marco del ordenamiento jurídico vigente.

Dichos convenios se circunscribirán, exclusivamente, a temas investigativos y de desarrollo de proyectos de vinculación con la colectividad o de proyectos productivos relacionados a la oferta académica vigente del instituto o conservatorio superior.

En caso de que los resultados de ejecución de estos convenios generen beneficios económicos, dichos ingresos complementarios deberán ser destinados para el mejoramiento de la gestión del instituto o conservatorio superior.

Asimismo, señala en el **Artículo 107.-** La vinculación del instituto o conservatorio superior con la comunidad se concretará mediante la realización de actividades que promuevan el desarrollo comunitario, la responsabilidad social, la articulación con los sectores productivos y la educación continua.

Tendrá como fin el fortalecimiento, desarrollo y promoción de acciones tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que se circunscriban en su ámbito de acción con la comunidad y el sector productivo.

La gestión de la vinculación con la comunidad, considerará los avances científicos y tecnológicos en los programas de educación continua, investigación, desarrollo y gestión académica, así como también el nivel de organización ciudadana que le permitan optimizar la gestión.

El Reglamento de Régimen Académico señala: **Artículo 77.- Pertinencia de las carreras y programas académicos.-** Se entenderá como pertinencia de carreras y programas académicos a las articulaciones de la oferta formativa, de investigación y de vinculación con la sociedad, con el régimen constitucional del buen vivir, del Plan Nacional de Desarrollo, los planes regionales y locales, los requerimientos sociales en cada nivel territorial y las corrientes internacionales científicas y humanísticas de pensamiento. El CES priorizará la aprobación de carreras y programas académicos en concordancia con los lineamientos de pertinencia establecidos en la respectiva normativa.

Diseño del Cuadro de Mando Integral

Misión

Facilitar y gestionar a través de sus unidades académicas proyectos o programas donde se articule la IES, empresas y comunidad con el fin de transferir conocimiento que ayuden a dar soluciones a las problemáticas sociales, tecnológicos, ambientales y económicos.

Visión

Para el 2018 los Institutos Tecnológicos de la Zona 5 y 8 mediante la implantación del nuevo modelo de gestión será capaz de gestionar proyectos y programas innovadores de la formación dual de manera eficiente y eficaz, pertinentes en el contexto de los problemas específicos de una comunidad.

Valores

A fin de guiar, orientar y monitorear las gestiones realizadas por las Autoridades Institucionales de Institutos en los métodos enseñanza-aprendizaje, generando conocimiento e innovación tecnológica, adoptando los siguientes valores que permiten el cumplimiento de la misión y visión de la subsecretaría zonal 5 y 8 en función a:

- Integridad
- Responsabilidad social
- Espíritu de servicio
- Liderazgo
- Ética profesional
- Pensamiento innovador
- Trabajo en Equipo
- Respeto al medio ambiente
- Respeto a la diversidad

Objetivo general

Implementar un nuevo modelo de gestión a través de un cuadro de mando integral con el fin de mejorar la efectividad de los procesos que se lleva en el seguimiento a las carreras de formación dual y focalizada de los Institutos Tecnológicos.

Objetivos específicos

Identificar falencias en la gestión académica y administrativa en los procesos de formación dual y carreras focalizadas.

Mejorar la gestión en los procesos de proyectos de formación.

Establecer estrategias que permitan la participación continua de todos los actores en los procesos empresas productivas- institutos tecnológicos.

Posicionar de manera oportuna a los estudiantes en la implantación de bolsa de empleo en las empresas formadoras.

Cuadro de Mando Integral para el Nuevo Modelo de Gestión

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INDICADORES | METAS |
|--------------|-----------|-------------|-------|
|--------------|-----------|-------------|-------|

| | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|
| Responsabilidad Social IES | Dar a conocer al IES de manera social. | Nº de proyectos pertinentes que ayuden a la problemática social. | Aumentar el número de proyectos en un 5% anual. |
| Estado | Garantiza el aprendizaje a los sectores más vulnerables | Nº de capacitaciones, talleres, charlas y actividades emprendedoras. | Incrementación en un 40% de número beneficiarios |
| | Promover la participación de instituciones públicas y privadas en los procesos de vinculación. | Nº de convenios inter-institucionales | Aumentar las alianzas entre las instituciones públicas y privadas en función del número de estudiantes |
| Usuario | Incrementar el grado de satisfacción de los usuarios. | Nº de estudiantes satisfechos | Mejorar en un 20% anual en la satisfacción de los estudiantes. |
| | | Porcentaje de deserción de estudiantes. | Bajar el índice de deserción a menos del 5% del total de estudiantes matriculados. |
| | Insertar a los estudiantes a los diferentes proyectos. | Nº de estudiantes que participen en los diferentes proyectos sociales. | Incrementar gradualmente el número de estudiantes en los procesos de vinculación |
| Proceso | Establecer el modelo de gestión administrativo para el sistema de vinculación con la comunidad. | Nº de capacitaciones en temas de vinculación o proyectos, para los docentes involucrados en el área. | El número de capacitaciones por docentes supere las 60 horas anuales. |
| | Fortalecer el nexo académico y administrativo para brindar | Nº de docentes que estén mejorando el nivel académico | EL 90% de docentes ya contratados obtengan maestrías y post |

servicios
educativos de
calidad

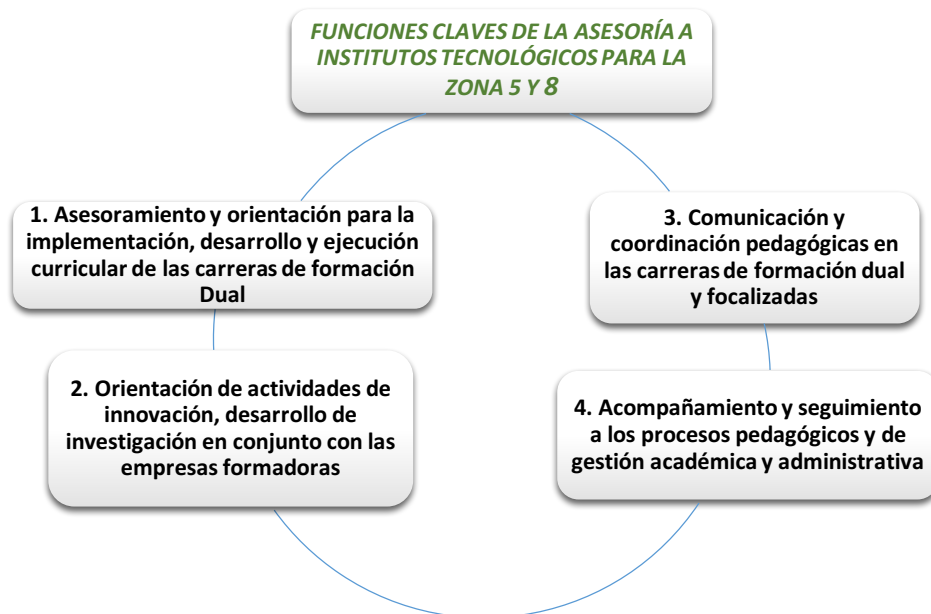
grados a fin de
elevar el nivel
académico.

Elaborado por: El Autor

Mapa Estratégico

Tabla 2: FUNCIONES DEL PERSONAL AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

| | |
|---|--|
| 1. Orientar y asesorar la implementación curricular, la dimensión administrativa-organizativa y el trabajo con la comunidad | 6. Registrar las buenas prácticas pedagógicas de los Institutos Tecnológicos de la Zona 5 y 8. |
| 2. Asesorar al proceso de elaboración de los informes de seguimiento a lo implementado que se presenta ante Consejo de Educación Superior CES, determinar los procesos de autoevaluación, planes de mejora y de certificación e innovación pedagógica de la gestión educativa. | 7. Proponer y/o implementar actividades de autoformación y desarrollo profesional docente. |
| 3. Proponer estrategias de trabajo en red entre institutos y su relación con organizaciones sociales y empresas productivas. | 8. Mantener interrelación permanente entre los tutores académicos y los tutores empresariales. |
| 4. Sistematizar y difundir innovaciones pedagógicas en beneficio de la comunidad. | 9. Informar a los responsables zonales de las necesidades de desarrollo profesional de los docentes de los Institutos. |
| 5. Fomentar el trabajo colaborativo, la investigación y reflexión pedagógica. | 10. Colaborar y apoyar a los Consejos Académicos en su impulso a la calidad e innovación en los procesos de formación dual. |



Elaborado por: Los autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la búsqueda de fuentes primarias y secundarias como revistas, libros y proyectos presentados en diferentes repositorios, se pudo constatar que no existe una implementación válida del cuadro de mando integral en el sector público, sin embargo en otros países como Colombia y Estados Unidos en América y en el Reino Unido en Europa se encontró antecedentes positivos de la aplicación de este modelo en pro mejora de la administración en instituciones de educación superior, ofreciendo como bases para el desarrollo del presente proyecto.

En el presente proyecto se desarrolló un cuadro de mando integral donde las perspectivas representan la gestión y procesos que se deben llevar a cabo considerando las respectivas estrategias que serán medibles y se podrá evaluar el cumplimiento de dichas metas establecidas, en un periodo anual.

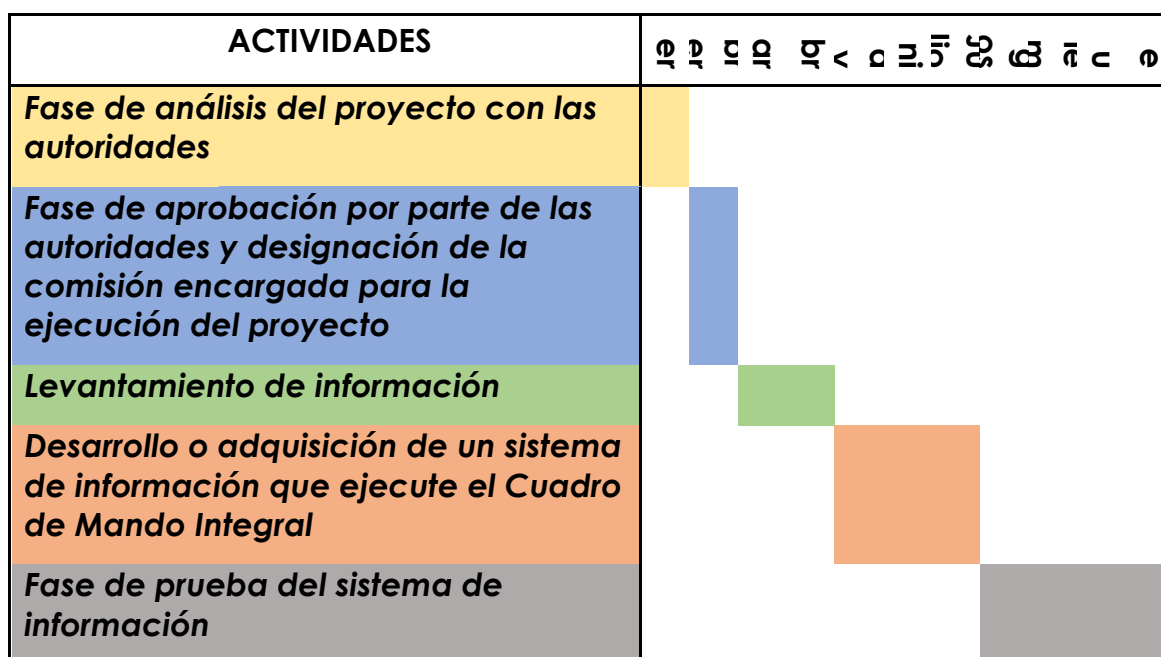
La información desarrollada en la presente investigación ofrece a los lectores o consultores una propuesta que según las consultas realizadas no se ha aplicado en una institución pública y que en consecuencia ofrecer un recurso

de importancia para futuras investigaciones relacionadas con modelos de gestión.

Los resultados de esta investigación proponen en un futuro el desarrollo o adquisición de un sistema de información gerencial en función de las estructuras desarrolladas en dicho proyecto.

Considerando las estrategias y metas, es recomendable realizar una retroalimentación anual que permita modificar y actualizar las variables según la ley, los reglamentos y el órgano regulador lo requiera

Tabla 4: Cronograma del Proyecto



| <i>Financiamiento</i> | <i>valores</i> |
|---|--------------------|
| Adquisición del sistema de información gerencial | \$ 2,500.00 |
| Computadora CPU (servidor) | \$ 1,500.00 |
| Levantamiento de información | \$ 500.00 |
| Fase de prueba | \$ 500.00 |
| Soporte técnico por un año | \$ 650.00 |
| TOTAL | \$ 5,650.00 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹ SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) (2010). Lineamientos para la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial. Estrategias para el fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa. Quito: Senplades.
- ² SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) (2010). Agenda Zonal (5) para el Buen Vivir – Propuesta de Desarrollo y Lineamientos para el Ordenamiento Territorial. Quito: Senplades
- ³ Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. Agenda de Desarrollo Social, documento Quito, 2009.
- ⁴ Secretaría Técnica del Frente Social. Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE). Versión 4.5. Quito, 2007.
- ⁴ Ramírez, R (2006). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estado de situación 2006. Provincia de Pichincha. Quito, CISMIL, STFS, CONCOPE, FLACSO, PNUD, AECI, Banco Mundial.
- ⁵ GORDILLO, A. (2009). Tratado de derecho administrativo: La defensa del usuario y del administrado, 2. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo.
- ⁶ Ramírez, R (1990-2000). “Desarrollo, desigualdad y exclusión: los pobre-más nutricionales en el Ecuador desde el enfoque de las capacidades humanas”, en Versiones y Aversiones del Desarrollo. Quito, CIUDAD-SIISE.
- ⁸ ANNICCHARICO, E (2000). Técnicas Gerenciales en la Gestión Administrativa Universitaria. Tesis Doctoral en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo Venezuela.