





***Tableros y Tizas: “Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una
Institución Educativa”***

Aragón Ana Paula - Assis Rosario - Filgueira Delfina - Prado Leggio Zoe María

***aaaron@face.unt.edu.ar - rosarioassis12@gmail.com -delfinafilgueira3@gmail.com-
zpradoleggio@gmail.com***

Índice

I. Resumen.....	3
II. Introducción.....	4
III. Situación Problemática.....	6
IV. Preguntas de Investigación.....	7
V. Objetivo General.....	7
VI. Objetivos Específicos.....	8
VII. Marco Metodológico.....	8
VIII. Marco Teórico.....	9
Control de Gestión:.....	9
Palancas de Control de Simons:.....	10
Estructura Organizacional:.....	12
Análisis FODA.....	12
IX. Aplicación.....	14
Relevamiento de la Situación Actual.....	14
Palancas de Control.....	14
FODA.....	20
Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas).....	23
Estrategias DA (Debilidades-Amenazas).....	23
Aplicación de herramientas de control de gestión.....	24
Definición de Estrategia:.....	24
Mapa Estratégico.....	27
Cuadro de Mando Integral.....	28
Matriz de Impacto Estratégico.....	31
X. Recomendaciones.....	32
XI. Conclusiones.....	34



XII. Apéndice.....	35
XIII. Referencias.....	37

I. Resumen

Este estudio presenta un análisis detallado del Instituto Educativo CR S.R.L., una institución educativa privada en San Miguel de Tucumán, conocida por su compromiso con la enseñanza inclusiva y de calidad. En un contexto de crecientes desafíos educativos en la región, la investigación aborda problemas específicos de la institución, como la deserción estudiantil, la falta de formalización en la gestión administrativa y las discrepancias en los pagos de cuotas, factores que afectan tanto su estabilidad financiera como la satisfacción de su comunidad educativa.

A través de entrevistas y observación directa, el equipo de investigación diagnostica el estado actual de los procesos y estructura de la institución. Sobre la base de este diagnóstico, se propone la implementación de herramientas de control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral, el Análisis FODA y las Palancas de Control de Simons, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el compromiso estudiantil y optimizar la estructura organizativa.

Las recomendaciones de este trabajo sugieren una alineación de los objetivos institucionales con estrategias de gestión sólidas. La adopción de una estructura organizacional más definida y de sistemas de control interactivo permitirá a la institución afrontar eficazmente los cambios del entorno educativo y mejorar su desempeño global. Esta investigación ofrece así una hoja de ruta para el desarrollo sostenible y la consolidación de sus valores fundamentales



en el tiempo.

Palabras Clave: Control de Gestión – Estrategia Institucional – Cuadro de Mando Integral – Optimización Administrativa– Retención Estudiantil.

II. Introducción

La educación en San Miguel de Tucumán ha sido, históricamente, un pilar esencial en el desarrollo social y económico de la región. A lo largo de los años, la provincia ha experimentado una evolución notable en su oferta educativa, caracterizada por la diversificación de instituciones tanto públicas como privadas. Estas instituciones han integrado enfoques pedagógicos innovadores, con el objetivo de adaptar la enseñanza a las demandas contemporáneas de los estudiantes. La ciudad cuenta con una amplia gama de colegios que van desde aquellos que siguen métodos de enseñanza tradicionales hasta aquellos que aplican pedagogías más modernas, enfocados en el aprendizaje autodirigido y en el desarrollo integral del estudiante.

En este contexto, se ha seleccionado el **Instituto Educativo CR S.R.L** de San Miguel de Tucumán como objeto de estudio para la presente investigación.

El instituto se localiza al oeste de la ciudad, a una distancia de 2,5 km de la plaza principal. En cuanto a su historia, fue toda una aventura transformar una casa que no respondía para nada a los lineamientos exigidos, en un establecimiento adecuado. Las 3 socias decidieron conformar una Sociedad de Responsabilidad Limitada con el fin de ayudar a la inclusión e integración, fomentando la escolarización. Su ideario con los principios de



Individualidad, Libertad, Actividad, Vitalidad y Colaboración cobraron riqueza y fuerza transformándose en motores de la institución.

Como establecimiento de gestión privada y laica, ofrece servicios educativos en los niveles inicial, primario, secundario y superior no universitario (terciario). En este último nivel, se imparten dos carreras en funcionamiento: el Profesorado de Nivel Primario y el Profesorado de Inglés, a los cuales se suma el Profesorado de Matemática, actualmente autorizado pero no en funcionamiento.

En el nivel inicial y primario, el instituto se enfoca en proporcionar una educación integral de calidad, preparando a los alumnos para su inserción en los niveles educativos superiores. El nivel medio, por su parte, prepara a los estudiantes para su desempeño en diversos ámbitos laborales, así como para continuar sus estudios en institutos terciarios o en el ámbito universitario.

El profesorado de nivel primario forma a futuros docentes para desempeñarse en instituciones públicas y privadas de todo el país. El profesorado de inglés capacita a los alumnos para enseñar en los niveles inicial, primario, medio y terciario, exceptuando el nivel universitario. El profesorado de matemática tiene como objetivo preparar docentes para el nivel medio.

Con una trayectoria de 40 años, el **Instituto Educativo CR S.R.L.** ha logrado posicionarse como una institución reconocida por la calidad de su educación. Su adopción de una doctrina promueve una educación inclusiva, ayudando a que cada niño alcance su máximo potencial en todos los ámbitos de la vida. Las actividades promueven el desarrollo de



habilidades sociales, el crecimiento emocional y la coordinación física, así como la preparación cognitiva para los futuros esfuerzos académicos intelectuales.

III. Situación Problemática

Tras la entrevista con el área directiva, se pudo observar que la institución presenta dos enfoques que requieren su revisión, como por ejemplo:

Desde la perspectiva académica, se evidencia que la cantidad de estudiantes que inicia el año escolar no termina siendo el mismo número que al finalizar el mismo. Esta problemática, que podemos definir como “*deserción estudiantil*” afecta principalmente a la continuidad del servicio educativo, la sostenibilidad financiera dada por la disminución de los ingresos por cuotas y también, podría generar un impacto negativo en la imagen institucional.

En cuanto a la gestión administrativa, existen ciertos tipos de síntomas los cuales pueden derivar en problemas futuros y se podrían resumir: por un lado, destacan discrepancias significativas entre los días establecidos para abonar las cuotas y los días en que efectivamente se realizan los pagos. Esta desalineación en los tiempos puede provocar dificultades en la gestión financiera y en la planificación presupuestaria, afectando la estabilidad económica de la institución.

Además, varios procesos clave dentro de la institución, como la gestión de asistencia de los docentes y la carga de calificaciones, no están debidamente documentados ni respaldados por un sistema formal. Esta falta de documentación y sistematización puede generar inconsistencias en la gestión y el seguimiento, además de dificultar la auditoría y el control de calidad de estos procesos.



Por último, el organigrama de la institución presenta una ausencia de mandos medios y falta de claridad en las líneas de mando. Esta deficiencia en la estructura organizativa puede resultar en problemas de comunicación, una gestión ineficaz y una falta de responsabilidad y coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Por lo tanto, se define al problema de la institución como ineficacia en la implementación operativa de la estrategia institucional.

IV. Preguntas de Investigación

Para abordar la respectiva investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué estrategia ha sido diseñada e implementada por la organización?
- ¿Cómo es el estado actual de los procesos de avance institucional?
- ¿Cómo contribuye la arquitectura organizacional, a través de su diseño estructural, sistemas de información y evaluación de desempeño, al rendimiento de la institución?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados para garantizar la eficiencia interna y externa?
- ¿Qué mecanismos de control se han implementado para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ¿Qué herramientas y metodologías podrían aplicarse para optimizar y mejorar el desempeño organizacional?

V. Objetivo General

Como objetivo general, se busca proponer herramientas y métodos efectivos para optimizar la gestión integral de la institución educativa, es decir, entender y proponer mejoras



en cuanto a la deserción estudiantil, optimización de los procesos administrativos, fortalecimiento de la eficiencia operativa, entre otros.

VI. Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis exhaustivo de la estrategia actual de la institución, identificando los elementos clave de su diseño e implementación, así como su alineación con la misión y visión institucional.
- Identificar y documentar los procesos y mecanismos de control actuales de la institución, para evaluar su efectividad y detectar áreas de mejora.
- Proponer herramientas y metodologías de control de gestión adecuadas para la institución, enfocándose en aquellas que puedan optimizar procesos y mejorar el desempeño organizacional.

VII. Marco Metodológico

El trabajo en cuestión está planteado bajo un enfoque mixto cuantitativo-cualitativo utilizando como técnica la observación en conjunto con una entrevista semi-estructurada con directivos de la organización (Directora de estudios y Rectora) para comprender sus puntos de vista y como método de recolección de datos. Posteriormente, los datos recolectados en las etapas anteriores serán analizados, comparados e interpretados para poder concluir sobre la problemática en cuestión.

El Estudio de Casos es el método de estudio a seguir para explorar y comprender en profundidad la problemática planteada. Al trabajar únicamente con una institución educativa, se podrá investigar con profundo detalle el proceso de control de gestión de la misma,



comprendiendo dicho fenómeno en su totalidad y proponiendo mejoras en vista de corto y largo plazo (enfoque holístico).

VIII. Marco Teórico

Control de Gestión:

Anthony (2007) define al control de gestión como “un proceso mediante el cual una organización planifica, monitorea y ajusta sus actividades y recursos para lograr sus metas y objetivos de manera eficaz. Implica la identificación de indicadores clave de rendimiento, la medición del desempeño, el análisis de desviaciones y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario. Este proceso se realiza a lo largo de todos los niveles jerárquicos de la organización y abarca aspectos financieros y no financieros.

El control de gestión se compone de varios elementos esenciales:

- **Planificación estratégica:** Involucra la definición de la visión, misión y objetivos de la organización, así como la formulación de estrategias para alcanzarlos.
- **Establecimiento de estándares:** Implica la determinación de medidas y estándares de desempeño que sirvan como referencia para evaluar el progreso hacia los objetivos.
- **Medición y seguimiento:** Comprende la recopilación y análisis de datos relevantes para evaluar el desempeño actual en comparación con los estándares establecidos.
- **Análisis de desviaciones:** Consiste en identificar las diferencias entre el desempeño real y el esperado, investigando las causas de estas desviaciones.



- Toma de decisiones: Basado en la información obtenida, se toman decisiones para ajustar las actividades y recursos con el fin de mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.

El control de gestión desempeña un papel crucial en las organizaciones por varias razones:

- Facilita la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos.
- Permite la toma de decisiones informadas y oportunas.
- Contribuye a la optimización de recursos y la eficiencia operativa.
- Facilita la identificación y corrección de desviaciones.
- Promueve la mejora continua y la adaptación a cambios en el entorno empresarial.”

Palancas de Control de Simons:

R. Simons (1995) propuso que el control en una organización no se limita a la gestión financiera y la medición del desempeño, sino que debe comprender un enfoque más amplio que incluye cuatro palancas clave para influir en el comportamiento y la dirección estratégica. A continuación, se presenta una descripción de las "Palancas de Control" de Simons.

→ Palanca de Creencias: La palanca de creencia se refiere a la comunicación de los valores, la cultura y las creencias de la organización. Implica la creación de una cultura organizacional que promueva la comprensión y el compromiso con los objetivos estratégicos. Simons argumenta que las creencias compartidas influyen en el comportamiento de los empleados y pueden alinear sus acciones con los objetivos estratégicos de la organización. La misión, visión y valores que sean definidos por las empresas alinean los esfuerzos hacia los mismos objetivos.



→ Palanca de Límites: La palanca de límites se relaciona con la definición de límites y restricciones dentro de la organización. Establece reglas y políticas que limitan ciertas acciones y comportamientos. Estas restricciones son fundamentales para evitar comportamientos no deseados o riesgos que podrían poner en peligro los objetivos estratégicos de la organización. Las normativas y regulaciones, tanto internas como externas, son ejemplos de esta palanca.

→ Palanca de Control y Diagnóstico: La palanca de diagnóstico se enfoca en el establecimiento de estándares y medidas para evaluar el desempeño actual y pasado de la organización. Se utiliza para supervisar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Incluye herramientas tradicionales de contabilidad de gestión, como los informes financieros y los indicadores clave de rendimiento (KPI). Esta palanca ayuda a la organización a entender dónde se encuentra en términos de desempeño y a identificar desviaciones.

→ Palanca de Control Interactivo: La palanca de interacción se centra en la comunicación y la colaboración dentro de la organización. Facilita la interacción entre diferentes partes interesadas, como equipos, departamentos y niveles jerárquicos, para discutir y compartir información sobre los desafíos y las oportunidades estratégicas. Estas interacciones permiten a la organización adaptarse y tomar decisiones ágiles en respuesta a cambios en el entorno empresarial. La segregación de funciones es un principio fundamental de control interno que implica la asignación de responsabilidades y autoridades de manera que una sola persona o entidad no tenga control sobre todas las fases críticas de una actividad o proceso empresarial. El objetivo principal es prevenir fraudes y errores al limitar la posibilidad de que una persona pueda cometer y encubrir irregularidades.



Estructura Organizacional:

Robbins, Coulter y DeCenzo (2017) definen a la estructura organizacional como la forma en que una organización diseña y organiza sus componentes, como departamentos, equipos y roles, para alcanzar sus objetivos y metas. Establece cómo se divide el trabajo, se establece la autoridad, se coordina la comunicación y se toman decisiones en la organización.

La estructura organizacional se representa con un organigrama que es “una representación gráfica y jerárquica de la estructura organizativa de una empresa”. Muestra las relaciones y la distribución de autoridad, responsabilidad y funciones entre los diferentes departamentos, unidades, puestos y empleados. Este diagrama proporciona una visión clara de la cadena de mando, la comunicación y la estructura de toma de decisiones de una organización.”

Análisis FODA

Luego, una vez recabados todos los datos, podemos usar como herramienta el

ANÁLISIS FODA.

Según *Dyson R. G. (2004)*, el análisis FODA (también conocido como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (*Hill, 1997*). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (*Kangas et al., 2003; Kotler, 2000; Stewart et al., 2002*). La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el



desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por *David (2003)*.

Para *Houben (1999)*, las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado. *Ibañez et al. (2008)*, por su parte, señalan que el análisis FODA considera que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo (*Mintzberg et al. 1997*).

Cuadro de Mando Integral

Robert S. Kaplan (1996) define el cuadro de mando integral como un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Esta herramienta proporciona a las unidades de negocio un mecanismo para traducir la estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y además para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes. El CMI debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo, como los mecanismos para alcanzar dichos objetivos.

Mapa Estratégico

Es una parte fundamental para la realización del Cuadro de Mando Integral (CMI). Se trata de una representación visual de la estrategia de una organización que muestra cómo las



diferentes áreas o perspectivas estratégicas se relacionan entre sí para lograr los objetivos finales.

IX. Aplicación

Relevamiento de la Situación Actual

Para la fase de diagnóstico, se llevaron a cabo entrevistas y observaciones en el lugar, por lo cual se pudo determinar algunas características relevantes:

Palancas de Control

Según Robert Simons, son herramientas que las organizaciones utilizan para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros en función de los objetivos estratégicos. Estas palancas permiten a los líderes equilibrar el control y la autonomía, asegurando que los empleados actúen de manera alineada con la misión y visión de la organización. Éstas se pueden resumir en cuatro: Sistema de Creencias, Sistema de Límites, Sistema de Control y Diagnóstico y Sistema de Control Interactivo. Particularizando las mismas a la institución objeto de estudio, destacamos:

SISTEMA DE CREENCIAS

La institución cuenta con una misión y visión formalizadas, que se describen a continuación:



- **Misión:** “Brindar a nuestros alumnos una educación de calidad, con nuevos enfoques para responder a los desafíos, atendiendo a la diversidad a partir de aprendizajes significativos, trabajando con actividades innovadoras que promuevan la participación y la integración. Se busca crear un entorno privilegiado para expandir las oportunidades de desarrollo social y cultural, garantizando que niños y jóvenes accedan a los conocimientos y estrategias imprescindibles para su plena participación en la sociedad.”
- **Visión:** “Formar estudiantes capaces de enfrentar los desafíos de la vida con éxito, beneficiándose de una educación de calidad centrada en el desarrollo humano, fundamentada en valores y enfocada en fortalecer sus habilidades, identificando áreas de mejora para guiar su crecimiento personal y profesional.”

En cuanto a los Valores que guían a la institución y que forman la base de las relaciones humanas dentro de la comunidad educativa, destacan:

- Vitalidad
- Libertad
- Individualidad
- Inclusión
- Diversidad
- Colaboración
- Respeto
- Compromiso

Destacamos su Lema del Año 2023, como reflejo de sus ideales:



“A pesar de las discrepancias respetamos los diversos criterios, para crecer culturalmente como sociedad”.

A la hora de describir su Cultura, podemos caracterizarla como una cultura FUERTE, con valores y credos muy arraigados, compartidos por todos los miembros de la institución. Se enfocan en la unión de la comunidad educativa de una manera diferente, sin protocolos, con preponderancia en lo informal, en lo personal de cada uno a través de por ejemplo, el festejo de la Fiesta de la Familia, diferentes convivencias, campamentos y otro tipo de actividades extracurriculares. Por último, valoran como esencial reflejar la diversidad en la sociedad y cómo, mediante determinadas actividades, se logra promover la unidad de todos sus miembros.

SISTEMA DE LÍMITES

En cuanto a su Código de Ética y Conducta, poseen un Acuerdo de Convivencia donde se describen todas las normas, reglas que debe cumplir cada persona perteneciente y es de cumplimiento riguroso y exhaustivo. Éste puede ser complementado con nuevas ideas, previa aprobación del Ministerio de Educación de la provincia. Por ejemplo, una de las últimas incorporadas fue el NO USO DE CELULARES en todo horario educativo; incluso, están analizando la posibilidad de **prohibir** el ingreso del mismo en la entidad.

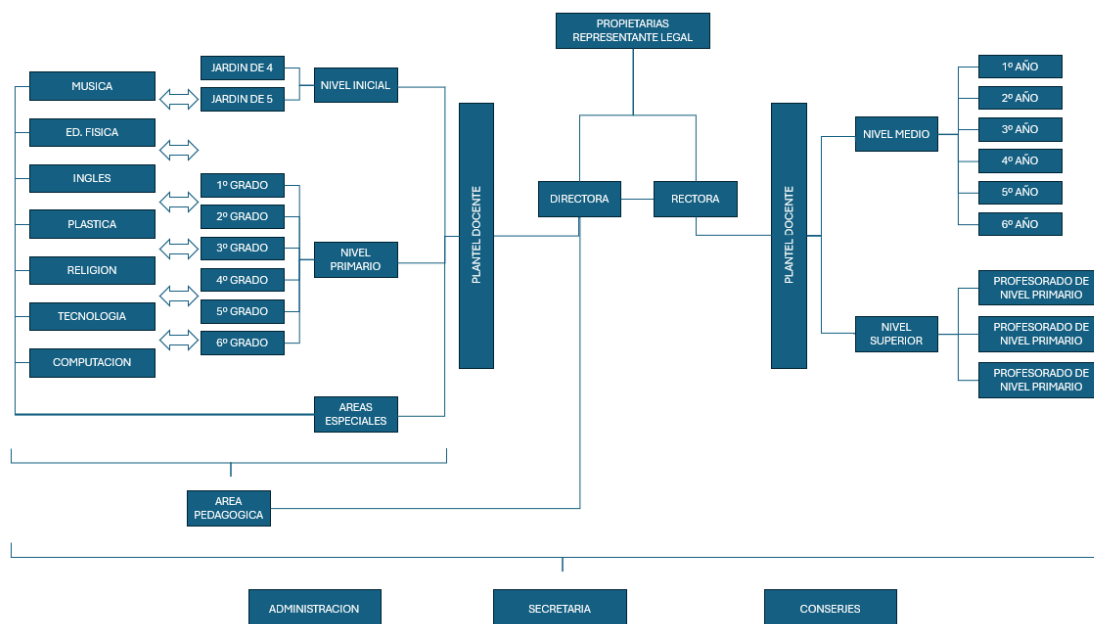
Relacionado con su Manual de Procedimientos, no se encuentra formalizado íntegramente, aunque se destaca el proceso realizado por cada uno de los docentes al momento de ingreso y egreso de la institución, a través de un Libro de firmas donde se detalla la firma de cada uno y el horario respectivo. Como complemento, poseen una Planilla del Rectorado, donde se detalla la asistencia e inasistencia de los mismos debiendo dar causa o



motivo. Por ejemplo, si se trata de un problema de último momento, se lo codifica como 51F, si se trata de una enfermedad, debe estar respaldado por un certificado médico de institución pública o a través del uso del sistema público SeSOP (Servicio de Salud Ocupacional Provincial) y por último, si es sin previo aviso, se descuenta el día. Además, cada uno completa a la hora de dar clase, el Libro de acta con los contenidos a exponer ese día.

Por otro lado, cuenta con el siguiente organigrama agrupado en función de las distintas unidades de negocio con las que cuenta la institución.

Imagen n°1. Organigrama formal de la organización



Fuente: Área de administración de la organización

SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO:



Según la dirección, la organización tiene definidos una serie de factores clave de éxito detallados a continuación:

- Educación personalizada.
- Inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales.
- El compromiso de los docentes y personal administrativo con la Institución y la profesión.
- Bajo porcentaje de ausentismo del personal docente y administrativo.
- Sentido de pertenencia e identificación institucional
- Personal administrativo y docente idóneo y capacitado
- Participación comprometida de los padres
- Apertura del colegio hacia la comunidad
- Buena relación de equipo directivo con las escuelas de la zona.
- Apertura de la supervisión hacia las necesidades de la institución.
- El hacer docente constantemente orientado y supervisado por la asesora pedagógica y el equipo directivo.
- Buen clima de trabajo institucional internivel e internivel.
- Propuestas innovadoras con temáticas actuales y a través de un abordaje interdisciplinario, favoreciendo el aprendizaje significativo en los alumnos
- Predisposición de todo el personal para trabajar en equipo.
- Oferta académica atractiva y acorde a las demandas del nuevo escenario social, económico, político y laboral
- Participación de alumnos en actividades como olimpiadas, talleres, concursos, etc con muy buen rendimiento escolar.



- Infraestructura y mobiliario renovado permanentemente.

En relación a los Sistemas de Información, por un lado, cuenta con bases de datos de los estudiantes y su respectivo grupo familiar además de bases de datos de los profesores en donde se registra información personal de cada uno además de lo relacionado con su asignatura, antigüedad, turnos, entre otros. Las asistencias no se encuentran respaldadas por sistema.

También cuentan con registros de los ingresos y egresos de la institución a través de una serie de planillas de excel.

SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO:

Para llevar un seguimiento periodico entre los diferentes miembros del cuerpo docente llevan a cabo 2 reuniones al año, la primera con el objetivo de planificar el calendario académico e ir trabajando sobre cuestiones claves a tener en cuenta, mientras que la segunda se lleva a cabo al finalizar el año para analizar los resultados alcanzados. De estas reuniones se llevan actas que al finalizar la reunión son firmadas por los asistentes. Estas reuniones se asemejan con las denominadas “Reuniones de Avance Estratégico” ya que se enfocan en la comunicación y la colaboración dentro de la organización facilitando así la interacción entre diferentes partes interesadas.

Así mismo, llevan a cabo capacitaciones sobre temáticas relevantes para la institución y jornadas de convivencia mediante las cuales los miembros pueden plantear nuevas propuestas y planteos que contribuyan al logro de los objetivos.



Como complemento a lo relevado sobre Control Interactivo, se plantea la herramienta FODA y sus respectivas estrategias:

FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación de una organización o proyecto mediante la identificación de cuatro elementos clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las Fortalezas son los aspectos internos que favorecen el éxito, mientras que las debilidades representan áreas internas que requieren mejora. Por otro lado, las Oportunidades son factores externos que pueden ser aprovechados para el crecimiento, y las Amenazas son factores externos que podrían poner en riesgo los objetivos. Esta herramienta facilita la toma de decisiones informadas al ofrecer una visión integral tanto de los factores internos como externos que afectan a la organización.

A la hora de particularizar en la institución objeto de estudio, se propone:

Imagen n° 2. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

- **Prestigio académico:** la institución cuenta con una trayectoria reconocida en el ámbito educativo.
- **Compromiso del personal:** los docentes y el personal administrativo muestran interés en mejorar la gestión y la calidad educativa.
- **Diversificación en la oferta educativa:** posibilidad de atraer una variedad de estudiantes por la calidad de programas y servicios educativos.

Debilidades



- **Deserción estudiantil:** un alto porcentaje de estudiantes no finaliza el ciclo escolar, lo que afecta la continuidad de los ingresos y la imagen de la institución.
- **Desorganización en la gestión administrativa:** falta de formalización en los procesos internos clave, como la gestión de asistencia y calificaciones
- **Problemas en la estructura jerárquica:** ausencia de mandos medios claros, lo que dificulta la coordinación y la eficiencia en la toma de decisiones.

Oportunidades

- **Tecnología para la mejora de procesos:** existencia de sistemas de gestión que automatizan la carga de calificaciones y la gestión de asistencias, mejorando la eficiencia.
- **Iniciativa para combatir la deserción estudiantil:** pueden aumentar la sostenibilidad financiera y la reputación institucional.

Amenazas

- **Competencia educativa:** otras instituciones pueden aprovechar las debilidades internas y captar estudiantes insatisfechos.
- **Impacto financiero por retraso en pagos:** las discrepancias en los plazos de pagos de las cuotas pueden generar inestabilidad financiera.
- **Percepción negativa del público:** la deserción y la falta de formalización de procesos pueden deteriorar la imagen institucional.

A partir de la herramienta descrita, se plantean las siguientes estrategias en consecuencia:

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)



1. **Formar alianzas con empresas tecnológicas** para implementar sistemas de gestión que mejoren los procesos educativos y administrativos.
2. **Desarrollar programas de retención** utilizando el compromiso del personal para crear un ambiente de apoyo, fomentando la relación entre docentes y estudiantes.

Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

1. **Establecer un plan de acción** para formalizar la gestión administrativa, integrando nuevas tecnologías que faciliten la carga de calificaciones y la gestión de asistencia.
2. **Implementar programas de mentoría** que aborden la deserción estudiantil, utilizando la diversidad de la oferta educativa para ofrecer opciones que se adapten a las necesidades de los estudiantes.
3. **Crear un comité de mejora continua** que evalúe y ajuste la estructura organizativa, promoviendo la comunicación interna y la claridad en los roles.

Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

1. **Desarrollar campañas de comunicación** que aborden y mitiguen la percepción negativa, destacando las mejoras implementadas y los éxitos de los estudiantes.
2. **Fortalecer la gestión financiera** mediante la implementación de un sistema de cobros más eficiente que minimice el impacto de los retrasos en pagos.

Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

1. **Establecer un plan de acción** para reducir la deserción, identificando las causas y desarrollando estrategias personalizadas para mantener a los estudiantes en el sistema.



2. **Reestructurar la jerarquía organizativa** de manera que se establezcan mandos medios claros, mejorando la coordinación y respondiendo rápidamente a la competencia.
3. **Implementar un programa de capacitación** para el personal administrativo, enfocándose en la formalización de procesos y en la atención al estudiante, para contrarrestar las percepciones negativas.

Aplicación de herramientas de control de gestión

De acuerdo al relevamiento realizado, se observa que la institución no cuenta con un debido plan estratégico formalizado. Actualmente, si bien conocen y poseen una visión que los guía, no cuentan con parámetros ni lineamientos claros dirigidos a la consecución de dichos fines.

Por lo cual, con el presente trabajo, se pretende abordar la problemática desde la Formulación de la estrategia, objetivos, e implementación de los mismos.

Definición de Estrategia:

Considerando los múltiples factores de éxito que posee la organización, y en conjunto con las autoridades encargadas de los procesos principales y Directivos, se proponen una Misión y Visión actualizadas. Estas declaraciones se complementan con una Estrategia que destaca los aspectos que la organización considera esenciales para su desarrollo y crecimiento:

Misión: “Ofrecer a nuestros alumnos una educación de excelencia que, además de atender la diversidad y promover aprendizajes significativos, integre las nuevas tendencias y



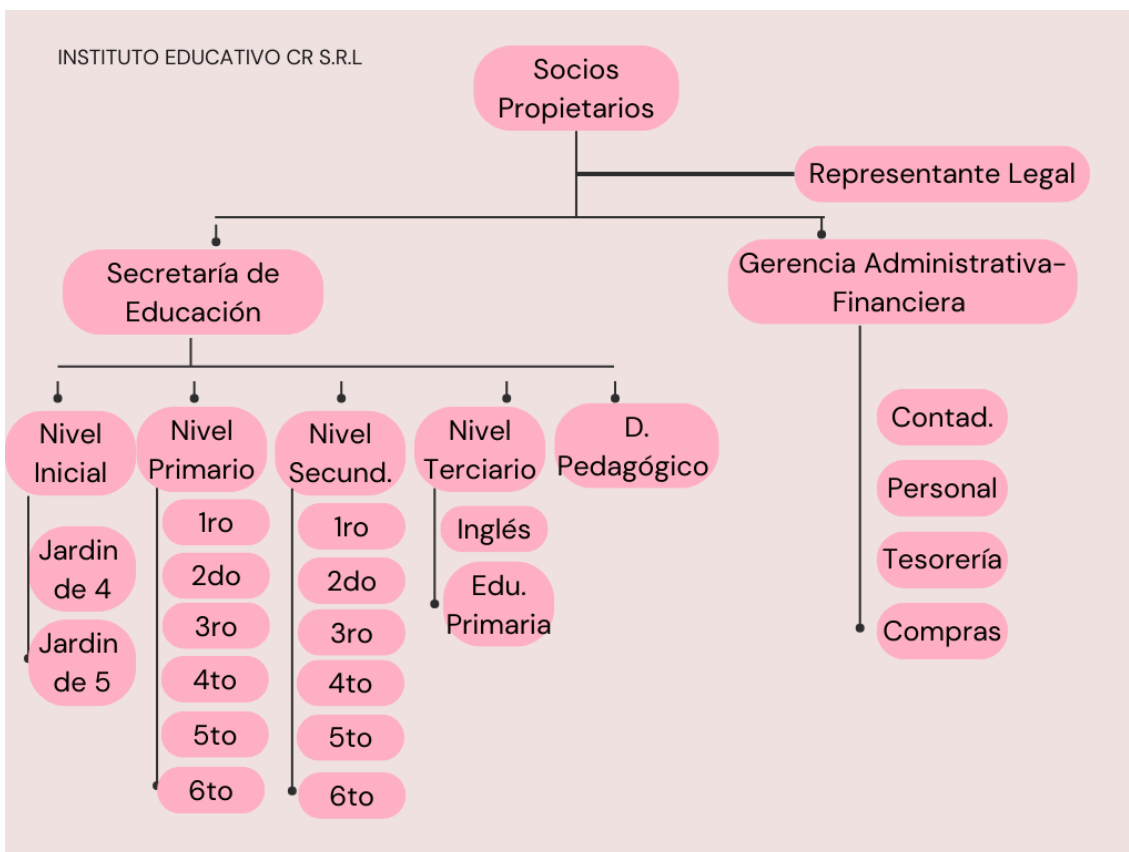
tecnologías de un mundo globalizado. Nos comprometemos a brindar un entorno inclusivo y personalizado, donde cada estudiante pueda desarrollarse plenamente a nivel social, cultural y académico. Con actividades innovadoras y un enfoque en habilidades del siglo XXI, buscamos preparar a niños, jóvenes y adultos para enfrentar los desafíos actuales y contribuir activamente en una sociedad en constante cambio.”

Visión: "Formar personas capaces de afrontar los desafíos de la vida con éxito, a través de una educación inclusiva y de alta calidad que promueva su desarrollo integral y orientada hacia la innovación. Con un enfoque centrado en el fortalecimiento de habilidades, valores y crecimiento personal, buscamos proporcionar a nuestros estudiantes las herramientas necesarias para su desarrollo académico y profesional, en un entorno accesible y equitativo, donde cada uno reciba la atención y el apoyo necesarios para alcanzar su máximo potencial fomentando la creatividad, la resiliencia y la integración de nuevas tendencias y tecnologías."

Estrategia: "Ofrecer una educación innovadora, inclusiva y de alta calidad, adaptada a las necesidades individuales de cada estudiante, mediante un enfoque integral que promueva el aprendizaje significativo y el desarrollo personal del alumno . Esto se logra con el respaldo de docentes preparados y comprometidos, y con la disposición de infraestructura adecuada, para facilitar el acceso y la participación plena en el proceso educativo. La institución optimiza su gestión administrativa y emplea sistemas de control, garantizando un entorno educativo equitativo y accesible para todos. La inclusión educativa se convierte en un principio fundamental, asegurando que cada estudiante, sin importar su condición o contexto, reciba la atención y el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial."

En cuanto a la estructura, la que actualmente poseen presenta deficiencias en su formalización, ya que no permite distinguir claramente los niveles jerárquicos ni las relaciones de autoridad y subordinación dentro de la institución. Como solución, se propone un organigrama que permita establecer de manera precisa estos niveles, facilitando la implementación de la estrategia definida:

Imagen n° 3. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

Con base en la nueva Misión, Visión, Estrategia y estructura definida, se establecen tres herramientas clave que guiarán la planificación y gestión hacia el logro de los objetivos institucionales: Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral y Matriz de Impacto Estratégico.

Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una herramienta visual que permite a las organizaciones representar y comunicar su estrategia de manera clara y concisa. A través de un conjunto de objetivos interrelacionados, el mapa proporciona una representación gráfica de cómo se pretende alcanzar la visión y misión de la organización. Puntualizada en la institución objeto de estudio, se plantea la herramienta:

Imagen n° 3. Mapa Estratégico





Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un marco de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos medibles y KPIs (indicadores clave de desempeño). A través de sus cuatro perspectivas—financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento—el CMI proporciona una visión holística del rendimiento organizacional, facilitando la alineación de las iniciativas y la toma de decisiones informadas.

Para la realización del mismo, se debe tener presente la visión de la empresa: *“Formar estudiantes capaces de enfrentar los desafíos de la vida con éxito, beneficiándose de una educación de calidad centrada en el desarrollo humano, fundamentada en valores y enfocada en fortalecer sus habilidades, identificando áreas de mejora para guiar su crecimiento personal y profesional.”* Como consecuencia, en el contexto de la organización objeto de estudio, se plantea el siguiente CMI:

Imagen n° 4. Cuadro de Mando Integral



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICION	OPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	INICIATIVA	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Tasa de crecimiento en la matrícula de estudiantes (%)	Porcentaje	10% o superior	Anual	10% o más	Entre 5% y 9%	Menor al 5%	Implementar de un sistema de gestión financiera integrado con módulos que faciliten el seguimiento de la matrícula y proyecciones de crecimiento, que permita optimizar las cobranzas y el control de los costos operativos.	Directivos de la organización con el responsable administrativo-financiero
	Incrementar la eficiencia en la gestión financiera	Días de Cobranza Promedio	Días	30 días o menos	Anual	30 o menos	Entre 31 y 45 días	Más de 46 días		
	Optimizar los costos operativos sin comprometer la calidad educativa	Porcentaje de Costos Administrativos sobre el Total de Ingresos	Porcentaje	15%	Anual	15% o menos	25%	Más de 25%		
CLIENTE	Aumentar la satisfacción de los estudiantes y padres	Tasa de retención escolar anual por nivel educativo (%)	Porcentaje	90%	Anual	90%	Entre 85% y 89%	Menor al 85%	Crear un programa institucional de "Vinculación y Bienestar Estudiantil" que combine apoyo integral, inclusión educativa y actividades de integración tanto para estudiantes como para padres promoviendo el bienestar emocional, la equidad y el sentido de pertenencia.	Directivos con los responsables del Área Pedagógica
	Promover la inclusión educativa	Porcentaje de estudiantes con necesidades especiales integrados	Porcentaje	15%	Anual	15%	10%	5%		
	Fomentar el sentido de pertenencia institucional	Índice de participación de alumnos en eventos institucionales	Porcentaje	75%	Mensual	75%	Entre 75% y 65%	Menor a 65%		
PROCESOS	Implementar un modelo de educación personalizada	Porcentaje de docentes capacitados en educación personalizada	Porcentaje	90%	Trimestral	90% o más	87%	Menor de 87%	Diseñar e implementar un calendario anual de reuniones institucionales e interdepartamentales de seguimiento efectivo del aprendizaje y propuestas educativas, sumado a capacitación docente para mejorar la calidad y personalización de la enseñanza para así garantizar un aprendizaje más inclusivo y enfocado en las necesidades actuales.	Directivos (Directora de Estudio) en conjunto con plantel docente
	Establecer métricas y KPI para evaluar la efectividad de los métodos de enseñanza	Porcentaje de aprobación de alumnos en evaluaciones realizadas por el Ministerio de Educación	Porcentaje	75%	Anual	75% o más	Entre 60% y 74%	Menos del 59%		
	Crear propuestas educativas innovadoras con enfoque interdisciplinario	Porcentaje de Asignaturas que implementan Propuestas Interdisciplinarias	Porcentaje	50%	Anual	50% o más	Entre 35% y 49%	Menos del 35%		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el trabajo entre docentes y personal administrativo	Índice de Satisfacción a partir de Encuesta de Clima Interdepartamental	Porcentaje	85%	Mensual	85% o más	Entre 70% y 85%	Menor a 70%	Desarrollar un programa que combine estrategias de colaboración interdepartamental, capacitación continua y modernización tecnológica para fortalecer el clima organizacional, fomentar el desarrollo profesional del personal y mejorar la eficiencia organizativa mediante la transformación digital, sentando las bases para un crecimiento sostenido y un entorno laboral óptimo.	Responsable Administrativo en conjunto con los Directivos
	Desarrollar una cultura de evaluación y retroalimentación constante	Nº de programas de capacitación completados por los docentes	Número	4	Anual	4 o más	2 a 3	1 o ninguna		
	Modernizar los sistemas de información para facilitar el acceso a la información	Nº de sistemas implementados y operativos	Número	3	Anual	3	2	1 o ninguno		

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Impacto Estratégico

La matriz de impacto estratégico es una herramienta que permite a las organizaciones evaluar y priorizar sus objetivos estratégicos en función de su impacto y viabilidad. Al categorizar éstos en función de su importancia y la capacidad de la organización para implementarlos, la matriz facilita la toma de decisiones informadas sobre dónde enfocar

recursos y esfuerzos. Por lo tanto, se plantea la siguiente Matriz para la organización educativa, clasificando cada aspecto en una escala del 0 al 3, de acuerdo a su correspondencia con el objetivo pertinente:

Imagen n° 5. Matriz de Impacto Estratégico

		INICIATIVAS			
PERSPECTIVA	Nivel de impacto	Implementar de un sistema de gestión financiera integrado con módulos que faciliten el seguimiento de la matrícula y proyecciones de crecimiento, que permita optimizar las cobranzas y el control de los costos operativos.	Crear un programa institucional de "Vinculación y Bienestar Estudiantil" que combine apoyo integral, inclusión educativa y actividades de integración tanto para estudiantes como para padres promoviendo el bienestar emocional, la equidad y el sentido de pertenencia.	Diseñar e implementar un calendario anual de reuniones institucionales e interdepartamentales de seguimiento efectivo del aprendizaje y propuestas educativas, sumado a capacitación docente para mejorar la calidad y personalización de la enseñanza para así garantizar un aprendizaje más inclusivo y enfocado en las necesidades actuales.	Desarrollar un programa que combine estrategias de colaboración interdepartamental, capacitación continua y modernización tecnológica para fortalecer el clima organizacional, fomentar el desarrollo profesional del personal y mejorar la eficiencia organizativa mediante la transformación digital, sentando las bases para un crecimiento sostenido y un entorno laboral óptimo.
	0: Ningun tipo de impacto				
	1: Poco impacto				
	2: Mediano impacto				
3: Alto impacto					
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	3	1	0	0
	Incrementar la eficiencia en la gestión financiera	3	0	0	0
	Optimizar los costos operativos sin comprometer la calidad educativa	3	0	0	0
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de los estudiantes y padres	2	3	0	0
	Promover la inclusión educativa	0	3	1	0
	Fomentar el sentido de pertenencia institucional	0	3	0	1
PROCESOS INTERNOS	Implementar un modelo de educación personalizada	1	2	3	1
	Establecer métricas y KPI para evaluar la efectividad de los métodos de	0	0	3	1
	Crear propuestas educativas innovadoras con enfoque	0	1	3	0
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer el trabajo entre docentes y personal administrativo	1	0	1	3
	Desarrollar una cultura de evaluación y retroalimentación constante	0	0	1	3
	Modernizar los sistemas de información para facilitar el acceso a la	2	0	0	3
IMPACTO ESTRATÉGICO		15	13	12	12
RANKING		1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia

X. Recomendaciones

A partir del análisis exhaustivo de la situación actual del instituto educativo y de la aplicación de diversas herramientas de control de gestión, se presentan una serie de recomendaciones que buscan optimizar el rendimiento de la institución y consolidar sus objetivos estratégicos. Estas propuestas se enfocan en mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la retención estudiantil y facilitar el cumplimiento de la misión de la organización. Las mismas incluyen:

1: Plan de Acción a Largo Plazo



- Utilización de un plan de acción que se alinee con los objetivos estratégicos y el Cuadro de Mando Integral (CMI) planteado. Este plan debería incluir fases de implementación, indicadores de desempeño y un cronograma de revisión anual.
- Incluir revisiones periódicas para asegurar que el plan esté actualizado y responda a cambios internos y externos, considerando el entorno educativo y financiero.

2: Selección y Monitoreo de Factores Clave de Éxito (FCE)

- El instituto se debería concentrar en ciertos FCE que han mostrado ser críticos, como:
 - ❖ Educación personalizada e inclusiva.
 - ❖ Motivación del personal con la institución y su profesión mediante programas de incentivos, reconocimiento y desarrollo profesional.
 - ❖ Personal administrativo y docente idóneo y capacitado.
 - ❖ Oferta académica atractiva, innovadora y acorde a las demandas del nuevo escenario social, económico, político y laboral.
 - ❖ Infraestructura y mobiliario renovado.

3: Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Financiera

- Implementar un sistema de información integrado que permita automatizar el seguimiento de pagos, documentación y otros procesos clave, asegurando consistencia y eficiencia en la gestión financiera y administrativa.
- Establecer un flujo de comunicación y líneas de responsabilidad claras mediante la creación de mandos medios para mejorar la efectividad organizativa.

4: Fortalecimiento del Sistema de Control Diagnóstico e Interactivo



- Introducir un sistema de KPIs que permita a los directivos supervisar el rendimiento de cada departamento y su alineación con los objetivos estratégicos. Esto mejoraría el diagnóstico y permitiría actuar sobre desvíos en tiempo real.
- Realizar reuniones periódicas de revisión estratégica que incluya al cuerpo docente, administrativo y a los mandos medios para asegurar que todos los niveles estén alineados y puedan compartir sus desafíos y avances.

5: Desarrollo de Programas de Retención Estudiantil

- Diseñar e implementar programas de retención que se enfoquen en el fortalecimiento del vínculo entre estudiantes, docentes y la comunidad educativa en general. Estos programas pueden incluir tutorías, asesorías académicas y programas extracurriculares que fomenten la permanencia de los estudiantes.

La implementación de estas recomendaciones contribuirán al instituto a adaptarse a los desafíos del entorno educativo, mejorar la comunicación interna y asegurar una gestión sostenible y alineada con sus valores fundamentales.

XI. Conclusiones

El proyecto evidencia que la implementación de herramientas de control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral y las palancas de control, resulta crucial para que la institución educativa logre alinear sus procesos internos con su misión y objetivos estratégicos. Al establecer métricas claras y un sistema de control interactivo, se facilita una estructura organizativa que promueve la mejora continua y permite una respuesta oportuna a los desafíos



del entorno educativo. Asimismo, los factores clave de éxito identificados, como la educación personalizada y el compromiso docente, son esenciales para mejorar tanto la calidad educativa como la retención estudiantil, lo cual fortalece la sostenibilidad de la institución.

La formalización de los procesos administrativos y la claridad en la estructura organizacional propuestos contribuirán a una mejor asignación de recursos y una gestión transparente y eficiente. La presencia de mandos medios permitirá una coordinación más efectiva y una comunicación más fluida entre los diferentes niveles jerárquicos, optimizando la ejecución operativa y minimizando el margen de error. Con estos cambios, la institución podrá alcanzar una estructura robusta que respalde sus aspiraciones de crecimiento y el cumplimiento de su misión de ofrecer educación inclusiva y de calidad.

En conjunto, estas conclusiones refuerzan la capacidad de la organización para adaptarse y avanzar en un entorno dinámico, apoyándose en sus valores fundamentales y en una estrategia de control de gestión integral que promueva su desarrollo a largo plazo.

XII. Apéndice

Con el objetivo de relevar datos sobre la organización en general, sus procesos, métodos, entre otros, se confeccionó la siguiente entrevista que incluye las preguntas a realizar a la Rectora y a la Directora de Estudios de la institución:

- ¿Nos podrías comentar acerca de los servicios que ofrece la institución?
- ¿Cual es su historia? ¿En qué año fue fundado?
- ¿Cuáles son los principales procesos de negocio de la institución? (Tipo si tienen primaria, secundaria, terciario)



-
- Acerca de su Misión, Visión, Valores, Credos ¿poseen los mismos de manera formalizada (es decir, en algún tipo de documento)?
 - ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en el colegio?
 - ¿Cómo se comunican las decisiones y cambios importantes dentro del colegio?
 - ¿Qué tipo de cualidades busca el colegio en los nuevos miembros del equipo?
 - ¿Qué tipo de comportamiento se valora más en el personal del colegio?
 - ¿Poseen un organigrama como instrumento formalizado de su estructura?
 - En cuanto a Sistemas de Información, en caso de tenerlos y usarlos, ¿cuales son y de qué manera los utilizan?
 - ¿Se plantean objetivos a inicio de cada año? ¿Qué tipo de objetivos tienen? ¿De qué manera se lleva a cabo el seguimiento de los mismos?
 - ¿Poseen algún tipo de presupuesto anual o mensual que pronostique los ingresos y salidas de fondos? ¿Los mismos se comparan con la información real?
 - Si tienen que medir el desempeño de la institución, ¿qué es lo primero que ven? ¿Cómo saben que un proceso se está llevando a cabo correctamente? (Importante para ver qué indicadores usan?)
 - ¿Posee algún tipo de Código de ética o de conducta?
 - ¿Posee algún tipo de Manual de Procedimientos en aulas (control de asistencia, llenado de libro de aula, etc)?
 - ¿Se realiza algún tipo de reunión periódica o informal entre docentes y directivos para contemplar la progresión con las metas (feedback continuo)?
 - ¿Como describir el proceso de contratación de un docente (negro/blanco), por reemplazos?



- ¿Llevar algún tipo de control acerca de las licencias o inasistencias tomadas por los docentes?
- ¿Poseen algún tipo de sistema de incentivos y de sanciones por desempeño?
- ¿Cuáles considera que son sus Factores Clave de Éxito (aspectos predominantes de la organización las cuales garantizan su éxito, por ejemplo, calidad de la enseñanza, capacitación continua del personal, recursos educativos adecuados, etc.)?
- ¿Tienen algún tipo de proyecto de crecimiento en mente?

XIII. Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw- Hill Interamericana.
- Dyson, R.G. (2004) Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*. Elsevier. Países Bajos.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2012). *Fundamentals of Management*. Pearson.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Review Press.

