



Sistema de gestión estratégica basado en el balanced scorecard
para la mejora de la calidad educativa en las unidades de
educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de
la ciudad de Quito - Ecuador, período 2024-2025

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de PhD.

DOCTOR EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Ángel Armando Reino Abarca

ASESOR

Lyzzi Coromoto Davalillo Bolívar

México, (2025)

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Reino Abarca, Ángel Armando (2025). *Sistema de Gestión Estratégica Basado en el Balanced Scorecard, Para La Mejora De La Calidad Educativa En Las Unidades De Educación General Básica Y Bachillerato, Del Distrito 4 Centro De La Ciudad De Quito - Ecuador; Período 2024-2025*". [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Esta tesis doctoral aborda el diseño de un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, que contribuya a fortalecer la calidad educativa en las unidades de Educación General Básica y Bachillerato del Distrito Centro de Quito, Ecuador. La investigación surge de la necesidad de superar desafíos estructurales y organizativos en las instituciones educativas públicas, por las limitaciones en su planificación estratégica, evaluación del desempeño y débil articulación entre los objetivos institucionales y resultados educativos. El estudio tuvo enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, se logró comprender tanto las dinámicas institucionales internas, como los factores externos que influyen en su desempeño. A partir del análisis de los datos recopilados, se identificaron áreas críticas de intervención alineadas a las perspectivas del Balanced Scorecard. El resultado principal es la formulación de un modelo de gestión estratégica adaptado al contexto educativo, que establece una cadena de valor institucional clara, con objetivos estratégicos medibles, indicadores claves de desempeño, metas anuales y acciones correctivas. Este modelo permite monitorear el cumplimiento de las metas, y fortalecer la cultura de evaluación, transparencia y rendición de cuentas, para alcanzar una educación de calidad con equidad. Los hallazgos confirman que el Balanced Scorecard, debidamente contextualizado, es una herramienta poderosa para transformar la gestión escolar, mejorar los procesos pedagógicos y optimizar los resultados académicos; su implementación en el sistema educativo ecuatoriano puede constituir una estrategia innovadora para el desarrollo organizacional y el logro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y la política educativa vigente.

Palabras clave. Gestión estratégica, Balanced Scorecard, instituciones públicas, calidad educativa.

Abstract.

This doctoral thesis addresses the design of a strategic management system based on the Balanced Scorecard, which contributes to strengthening educational quality in the Basic General Education and Baccalaureate units of the Centro District of Quito, Ecuador. The research arose from the need to overcome structural and organizational challenges in public educational institutions due to limitations in their strategic planning, performance evaluation, and weak articulation between institutional objectives and educational outcomes. The study had a mixed approach, combining quantitative and qualitative techniques, allowing us to understand both internal institutional dynamics and the external factors that influence their performance. Based on the analysis of the collected data, critical areas for intervention aligned with the perspectives of the Balanced Scorecard were identified. The main result is the formulation of a strategic management model adapted to the educational context, which establishes a clear institutional value chain with measurable strategic objectives, key performance indicators, annual goals, and corrective actions. This model allows monitoring the achievement of goals and strengthening the culture of evaluation, transparency, and accountability, to achieve quality education with equity. The findings confirm that the Balanced Scorecard, when properly contextualized, is a powerful tool for transforming school management, improving pedagogical processes, and optimizing academic outcomes. Its implementation in the Ecuadorian education system can constitute an innovative strategy for organizational development and achieving the objectives of the National Development Plan and current education policy.

Keywords: Strategic management, Balanced Scorecard, public institutions, educational quality.

Agradecimientos.

A la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), y en particular al programa doctoral de Educación e Innovación, por brindarme un entorno académico riguroso, de alto nivel y comprometido con la producción de conocimiento pertinente y transformador para la realidad nacional.

A mi directora de tesis, la Dra. Lyzzy Davalillo, por su acompañamiento constante, su guía experta, y sus observaciones académicas que enriquecieron profundamente el desarrollo de este trabajo. Su dedicación y profesionalismo han sido fundamentales en este proceso.

A las autoridades, docentes y personal administrativo del Distrito Educativo 4 Centro de la ciudad de Quito, por su valiosa apertura, colaboración y disposición para facilitar el acceso a información clave para esta investigación. Su participación fue decisiva para que este estudio se nutriera de la realidad educativa de manera directa y contextualizada.

A mi familia, por su apoyo incondicional, paciencia y amor durante todo este camino. Su confianza y presencia han sido el sostén emocional y espiritual que me impulsó a continuar con firmeza.

Y a todas aquellas personas que, desde la amistad, el compañerismo académico o el consejo oportuno, contribuyeron con generosidad y compromiso a la culminación de esta tesis, mi más sincero reconocimiento.

Esta investigación no solo representa un hito académico, sino también un compromiso firme con la mejora de la calidad educativa del país, basada en la gestión estratégica y el uso responsable del conocimiento.

MSc. Ángel Armando Reino Abarca

Doctorante – Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX),

Dedicatorias.

A Dios, por haberme concedido la sabiduría, la perseverancia y la salud necesarias para culminar esta etapa fundamental de mi vida académica.

A mi familia, por ser el pilar de mi existencia, por su paciencia inquebrantable y por su amor constante, que me inspiraron a seguir adelante incluso en los momentos más exigentes. Cada logro mío es también suyo.

A mi amada esposa, por su amor incondicional, su paciencia infinita y su fe constante en mí. Gracias por ser mi compañera de vida y mi mayor fuente de fortaleza en cada paso de este camino. Esta meta también es tuya

A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la humildad. A ustedes dedico esta meta cumplida, como testimonio de gratitud eterna.

A mis hijas Angeline y Doménica, porque su existencia es mi mayor motivación y razón de superación. Que este trabajo le sirva como ejemplo de que los sueños sí se construyen con constancia y responsabilidad.

A todos quienes creyeron en mí, quienes me apoyaron en silencio, y a quienes me exigieron más de lo que creía posible: esta tesis es el reflejo de ese impulso compartido.

Índice

Capítulo 1. Proyección de la Investigación	13
1.1. Tema de investigación propuesto	13
1.2. Planteamiento del problema	14
1.3. Pregunta de investigación	15
1.4. Justificación	16
1.5. Objeto de estudio	16
1.6. Campo de acción	17
1.7. Objetivos	17
1.8. Hipótesis	17
1.9. Alcance temático	18
1.10. Delimitación Espacial y Temporal	18
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales	19
2.1. Estado del Arte (Marco Histórico y Actual)	19
2.1.1. Antecedentes internacionales	21
2.1.2. Antecedentes nacionales	25
2.2. Marco Teórico	31
2.2.1. Teoría del Balanced Scorecard	31
2.2.2. Teoría de la Calidad en la Educación	33
2.2.3. Teoría de la Gestión Estratégica en Educación	37
2.2. Marco Conceptual	40
2.2.1. Sistema de gestión	40
2.2.1.1. <i>Características del sistema de gestión</i>	40
2.2.1.2. <i>Funciones del sistema de gestión</i>	42

	8
2.2.1.3. <i>Sistema estratégico de gestión</i>	47
2.2.1.4. <i>Balanced Scorecard</i>	50
2.2.2. Gestión educativa estratégica	51
2.2.3. Calidad educativa	57
2.3. Marco Contextual	58
2.4. Marco Legal y Normativo	62
Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de la Investigación	64
3.1. Operacionalización de variables y matriz de consistencia científica metodológica	64
3.2. Diseño metodológico	71
3.2.1. Enfoque, diseño y tipo de la investigación	71
3.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	73
3.2.3. Determinación de la muestra y criterio de selección	76
3.3. Trabajo de campo	76
3.4. Aplicación de los instrumentos	77
3.5. Procesamiento de la información	77
3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	79
3.6.1. Análisis de resultados del sistema de gestión estratégica	79
3.6.2. Análisis de resultados de la calidad educativa	96
3.7. Redacción de resultados y discusión	98
Capítulo 4. Propuesta de Transformación	106
4.1. Título de la propuesta	106
4.2. Fundamentación teórica conceptual de la propuesta	106
4.3. Objetivos de la propuesta	108
4.4. Esquema representativo de la propuesta	108

	9
4.5. Fases de la propuesta	109
4.6. Desarrollo de cada fase de la propuesta	111
4.6.1. Diagnóstico situacional	111
4.6.2. Formulación de la Visión	112
4.6.3. Definición de los objetivos estratégicos	113
4.6.4. Estrategias y factores críticos	113
4.6.5. Mapa estratégico	115
4.6.6. Planificación operativa	117
4.6.7. Cronograma	125
4.6.8. Presupuesto	130
4.6.9. Monitoreo estratégico	134
4.6.10. Acciones para facilitar la implementación	136
4.7. Validación de la propuesta de transformación	137
Conclusiones	140
Recomendaciones	143
Bibliografía	144
Anexos	150

Índice de tablas

Tabla 1. Dimensiones y categorías de la gestión educativa	56
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente	65
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente	68
Tabla 4. Matriz de consistencia metodológica	70
Tabla 5. Estructura para el diagnóstico de la gestión institucional	74
Tabla 6. Escala para calificar aspectos de gestión	78
Tabla 7. Escala valorativa para caracterizar la eficiencia	79
Tabla 8. Plan de trabajo	79
Tabla 9. Diagnóstico externo	81
Tabla 10. Diagnóstico interno	82
Tabla 11. Análisis estratégico	84
Tabla 12. Direccionamiento estratégico	85
Tabla 13. Implementación estratégica	87
Tabla 14. Gestión de la dimensión tecnológica	88
Tabla 15. Gestión de la dimensión académica	89
Tabla 16. Gestión de la dimensión administrativa	91
Tabla 17. Proceso de monitoreo y control	93
Tabla 18. Valoración del sistema de gestión y sus elementos	94
Tabla 19. Calidad educativa	96
Tabla 20. Aspectos a considerar al definir la visión institucional	112
Tabla 21. Objetivos estratégicos	113
Tabla 22. Estrategias y factores críticos	114
Tabla 23. Plan operativo, estrategias de la perspectiva financiera	118
Tabla 24. Plan operativo, estrategias de la perspectiva del usuario (cliente)	120
Tabla 25. Plan operativo, estrategias para la perspectiva de los procesos internos	122
Tabla 26. Plan operativo, estrategias de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	124
Tabla 27. Presupuesto estrategias de la perspectiva financiera	130
Tabla 28. Presupuesto estrategias de la perspectiva del usuario	131
Tabla 29. Presupuesto estrategias de la perspectiva de los procesos internos	132
Tabla 30. Presupuesto estrategias de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje	133
Tabla 31. Presupuesto total para implementar la propuesta de transformación	134

Índice de figuras

Figura 1. <i>Perspectivas del Balanced Score Card</i>	31
Figura 2. <i>Componentes de un sistema de gestión educativa</i>	34
Figura 3. <i>Estructura del entorno de la organización</i>	46
Figura 4. <i>Sistema de gestión estratégica</i>	48
Figura 5. <i>Alcance de la gestión educativa</i>	55
Figura 6. <i>Ciclo de calidad y eficiencia educativa</i>	57
Figura 7. <i>Mapa de Quito</i>	59
Figura 8. <i>Estructura geográfica del Nuevo Modelo Educativo</i>	60
Figura 9. <i>Distritos educativos de la ciudad de Quito</i>	61
Figura 10. <i>Cronograma del trabajo de campo</i>	77
Figura 11. <i>Plan de trabajo</i>	80
Figura 12. <i>Diagnóstico estratégico externo</i>	81
Figura 13. <i>Diagnóstico estratégico interno</i>	83
Figura 14. <i>Análisis estratégico institucional</i>	84
Figura 15. <i>Direccionamiento estratégico institucional</i>	86
Figura 16. <i>Implementación estratégica y operativa</i>	87
Figura 17. <i>Gestión de la dimensión tecnológica</i>	88
Figura 18. <i>Gestión de la dimensión académica</i>	90
Figura 19. <i>Gestión de la dimensión administrativa</i>	92
Figura 20. <i>Proceso de monitoreo y control</i>	93
Figura 21. <i>Valoración del sistema de gestión y sus elementos</i>	95
Figura 22. <i>Valoración de la calidad educativa</i>	97
Figura 23. <i>Representación teórico práctica de la propuesta</i>	109
Figura 24. <i>Fases de la propuesta de transformación</i>	110
Figura 25. <i>Mapa estratégico de la propuesta de transformación</i>	116
Figura 26. <i>Cronograma ejecución operativa de la perspectiva financiera</i>	126
Figura 27. <i>Cronograma ejecución operativa de la perspectiva del usuario (cliente)</i>	127
Figura 28. <i>Cronograma ejecución operativa de la perspectiva de los procesos internos</i>	128
Figura 29. <i>Cronograma ejecución operativa de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	129
Figura 30. <i>Indicadores para el monitoreo estratégico de la propuesta</i>	135

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz teórica	150
Anexo 2. Instrumento para recopilar información	151
Anexo 3. Formulario para validar el instrumento para recopilar información	157
Anexo 4. Resultados de la validación del instrumento por los especialistas	161
Anexo 5. Documento de apoyo del INEVAL	162
Anexo 6. Rúbrica de validación de la propuesta	163
Anexo 7. Resultados de la validación de la propuesta	164

Capítulo 1. Proyección de la Investigación

1.1. Tema de investigación propuesto

El tema de esta investigación es “Sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, para la mejora de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, período 2024-2025”.

1.1.1. Vinculación del tema con las líneas de investigación de la UIIX

Conforme la Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIX, 2024), el tema de esta investigación “Sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, para la mejora de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador”, corresponde a la Línea de investigación “Planificación y gestión de la Educación” y al ámbito de estudio “Planificación estratégica y reingeniería educativa”.

Esta línea de investigación y ámbito de estudio se justifican porque como señala Alderete (2023) la gestión se asocia a la planificación, organización y coordinación de los recursos para apoyar el logro de determinados resultados, además conforme David (2023), un sistema de gestión estratégica, basado en el Balanced Scorecard, permite establecer una cultura organizacional sólida, disponer de talento humano y una plataforma tecnológica idóneos, en base a los cuales desarrollar con eficacia y eficiencia los procesos decisivos de la organización, en el caso de las unidades educativas, el de enseñanza aprendizaje, de comunicación con el estudiantado y docentes, la gestión del personal docente, y administrativo financiero, entre otros; para generar una oferta educativa de valor cuya calidad sea atractiva y acorde a los requerimientos de la sociedad actual, en base a la cual la organización se posicione, optimice los beneficios sociales hacia la comunidad y alcance sus objetivos.

1.1.2. Importancia del tema en el contexto

Desde el año 2010 en Ecuador se impulsa un Nuevo Modelo Educativo, que busca innovar y reorganizar la educación en el país, para garantizar una educación inclusiva, cálida y de calidad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023), situación que respalda la Constitución del Ecuador (2008). En consecuencia, es importante que las

instituciones de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, adopten modelos de gestión dinámicos y flexibles, que consideren los requerimientos del entorno, para generar una educación de calidad, que según la UNESCO (2022) consiste en brindar las condiciones requeridas para que las personas optimicen su desarrollo cognitivo, científico y humano, conforme sus posibilidades.

Un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, como señala Cruz (2023), facilita alinear la visión organizacional con objetivos y estos con estrategias vinculadas a los aspectos financieros, al usuario, a los procesos internos y al desarrollo de la organización, cuya efectividad puede constantemente verificarse a través de indicadores, para de ser necesario implementar correctivos oportunos; las instituciones de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, a más de gestionar sus recursos, desarrollar proceso internos eficaces y eficientes, orientados a generar una educación de calidad, podrán monitorear constantemente los resultados e implementar correctivos oportunos si lo requieren.

1.2. Planteamiento del problema

La educación es un factor determinante del desarrollo y bienestar de la sociedad, a través de ella se adquieren conocimientos, aptitudes y actitudes para comprender el entorno, e implementar acciones para mejorar las condiciones vida propias y de la sociedad. Señala la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO, 2021) que la educación a través de los procesos de enseñanza – aprendizaje, busca desarrollar actitudes y capacidades que aseguren un desempeño adecuado en el entorno altamente dinámico e informado que existe actualmente.

El objetivo del sistema educativo es lograr el desarrollo integral y holístico de las personas, para que éstas al aplicar sus conocimientos y capacidades, puedan solucionar problemas prácticos y complejos. El éxito de instituciones educativas se evidencia al generar una educación de calidad, esto conforme la UNESCO (2022), implica que todas y todos tengan similares condiciones y posibilidades de lograr los niveles de desarrollo y aprendizaje máximos de acuerdo a sus capacidades.

Manifiestan Gerstner et al. (2024) que las instituciones educativas tienen un papel relevante en la formación de la niñez y juventud, aportando así a mejorar la

calidad de vida, disminuir la pobreza, exclusión social, violencia e inseguridad, por lo que son elementos clave en el desarrollo del país. Conforme la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2024), para que un sistema educativo se considere de calidad, al estudiantado debe proveérsele adecuadas condiciones y recursos, para que se desarrolle cognitiva, científica, metodológica y socialmente al máximo de sus posibilidades.

Advierte el Banco Mundial (2024) que en Ecuador las instituciones educativas de educación general básica y bachillerato, especialmente públicas, presentan alta improvisación en la organización del ámbito académico, administrativo, de vinculación y de la gestión en general; consecuencia de ello la mayoría de estas unidades educativas presentan una cultura organizacional poco favorable en cuanto a la calidad educativa, deficiencias en el proceso de enseñanza aprendizaje, en la utilización de recursos tecnológicos de información, lo que les impide responder con suficiencia a las necesidades de conocimiento que demanda la sociedad moderna.

En esta misma línea, Zambrano (2023) al analizar desde una perspectiva estratégica el Modelo Educativo del Ecuador, determina que la gestión educativa pública poco eficiente, eficaz y de moderada calidad, se debe a que en la mayoría de instituciones públicas de educación general básica y bachillerato del país, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) tiene un enfoque tradicional y no estratégico.

Se evidencia por tanto que, las instituciones de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, actualmente carecen de modelos de gestión estratégica, que les permita adaptarse al constante dinamismo del entorno y los requerimientos educativos de la sociedad moderna, por ello existe la necesidad de diseñar sistemas de gestión innovadores, que partiendo de un diagnóstico situacional objetivo y real, se enfoquen en alcanzar una visión deseada, en la que la calidad educativa sea una condición esencial.

1.3. Pregunta de investigación

Al detectarse que existe la necesidad de introducir modelos para la gestión estratégica de las instituciones educativas públicas, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo se puede mejorar la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato del Distrito 4, Centro de la Ciudad de Quito - Ecuador?

1.4. Justificación

Esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico, porque introduce temas poco tratados en el área educativa, como la gestión estratégica, modelo de dirección enfocado en que las organizaciones se adapten al entorno, respondan a las necesidades de la sociedad moderna y ofrezcan una seguridad razonable que los objetivos se alcanzarán con la mayor eficiencia (Munirsky, 2022); al analizar el entorno externo e interno, determina con mayor objetividad los factores que determinan el éxito y calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito; en base a este diagnóstico, se emplea el Balanced Scorecard para enlazar estrategias y objetivos clave de desempeño y resultados, en las o áreas que condicionan la calidad educativa.

Desde el aspecto práctico se justifica porque la Constitución (2008) y la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) señalan la necesidad de lograr el mejoramiento continuo de la calidad educativa, asegurando que las entidades educativas desarrollen una educación integral, una gestión eficaz y eficiente.

Es relevante desde la perspectiva social porque como señala el Banco Mundial (2024), actualmente en Ecuador las instituciones educativas, especialmente públicas, presentan alta improvisación en la organización del ámbito académico, administrativo, de vinculación y de la gestión en general, al mejorar su sistema de gestión se aportará a una educación más inclusiva y de calidad.

Desde la perspectiva personal, la investigación permitirá al maestrante cumplir con uno de los requisitos que establece la Universidad de Innovación e Investigación de México, para obtener el título de PhD.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio se corresponde con la calidad de los servicios educativos generados por las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito Centro de la ciudad de Quito, a partir de los sistemas estructurados para gestionar sus

recursos y procesos, en busca de optimizar el desarrollo cognitivo, metodológico, científico y humano del alumnado, y alcanzar los objetivos institucionales.

1.6. Campo de acción

El campo de acción de esta investigación es la gestión educativa estratégica que, al implementarse en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, les permitirá desarrollar con eficacia y eficiencia los procesos decisivos, generando así una oferta educativa de calidad, acorde a los requerimientos de la sociedad moderna.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC), para la mejora de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, período 2024-2025.

1.7.2. Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, se formularon los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la gestión estratégica que actualmente desarrollan las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador en el período 2024-2025 y su nivel de calidad educativa.
- Establecer los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica basado en el esquema del Balanced Scorecard (BSC) para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.
- Validar el sistema de gestión estratégica propuesto para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

1.8. Hipótesis

La hipótesis planteada para esta investigación es:

Un sistema de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard favorece la mejora de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato del distrito 4, Centro de la Ciudad de Quito, Ecuador, 2024-2025.

1.9. Alcance temático

El alcance temático de la investigación fue la mejora de la calidad educativa, que conforme la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2024), consiste en generar las condiciones adecuadas para que el alumnado se desarrolle cognitiva, metodológica, científica y humanamente, al máximo de sus posibilidades, a partir de la gestión estratégica, esquema de referencia para lograr objetivos institucionales optimizando los recursos institucionales, alineada al Balanced Score Card (BSC), sistema de gestión estratégica que como señalan Kaplan y Norton (2022), logra la congruencia y enfoque común en la estrategia, a partir de la comunicación, retroalimentación y formación.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal

Este estudio tiene como delimitación espacial a las unidades educativas del Distrito 4 de la ciudad de Quito, Ecuador, que se ubican en las parroquias urbanas San Juan, La Libertad, Centro Histórico, Chilibulo, Itchimbía y Puengasí. En esta zona, conforme el Ministerio de Educación del Ecuador (2024), existen 46 unidades públicas de educación general básica y bachillerato; por el reducido tamaño de la población, la investigación se extendió al área directiva de todas estas instituciones educativas.

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación se desarrolló durante el segundo semestre del año 2024 y el primer semestre del año 2025.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales

En este capítulo se aborda el estado del arte, en él se presentan investigaciones de diversos autores relacionadas; además, el marco teórico referente al sistema de gestión estratégica, el Balanced Scorecard y la calidad educativa; y los marcos conceptual, histórico, contextual, y el legal y normativo, con el fin de brindar una mayor comprensión y detalle sobre las variables y el objeto de estudio.

2.1. Estado del Arte (Marco Histórico y Actual)

Respecto a los modelos de gestión en entidades educativas, Gerstner et al. (2024) sostiene que formalmente se originan a finales de los años 80, en ellos se daba énfasis a la planificación y gestión educativa; es importante señalar que estos modelos analizaban los aspectos políticos, técnicos, económicos, organizativos e institucionales para evaluar la viabilidad de las acciones requeridas para equilibrar los intereses de los diversos actores de la sociedad, redefinir la gestión educativa, en base a analizar los problemas, descentralizar la gestión y asignación de recursos. a inicios de los años 90, aparecen los modelos de Calidad Total, que planifican, controlan y buscan la mejora continua con enfoque estratégico, a partir de identificar los usuarios y sus necesidades, establece parámetros, normas y estándares de calidad, en los que basa el diseño de procesos direccionados a una mejora continua, la reducción de errores y el establecimiento de compromisos de calidad.

Conforme Díez y Sánchez (2021), durante la primera mitad de la década de los 90 aparece el modelo de Reingeniería, que reconoce el dinamismo y cambio constante en el entorno de las organizaciones educativas a partir de diversos factores e la competencia; este modelo busca mejoras educativas a partir del rediseño de los procesos en función de las características del contexto.

Posteriormente aparece el modelo Comunicacional, que a partir del uso de una comunicación intensiva y positiva implementa acciones de ajuste y mejoras, considera a los gestores como coordinadores de acciones, su accionar está determinado por compromisos de acción obtenidos a partir del diálogo, las acciones se concretan a partir de la capacidad de interacción, de formular peticiones y concretar acuerdos.

Señalan Gerstner et al. (2024) que los modelos posteriores se orientan a desarrollar ajustes constantes a través de la innovación, para mejorar la gestión educativa, originando así un enfoque estratégico, que considera las fuerzas del entorno y mercado, mediante análisis situacionales para establecer acciones estratégicas para la mejora, calidad educativa y mejora de procesos.

Por su parte Solano (2023), sostiene que la gestión del aprendizaje busca la transformación y evolución de los sistemas ecológicos de aprendizaje, a partir de acciones estratégicas orientadas a desarrollar nuevas actitudes, hacia la acción pedagógica y aprendizaje sostenible, que aporte a construir conocimientos en un marco de eficiencia y eficacia de los recursos. Docentes y estudiantes desarrollan sus potencialidades y competencias a partir de experiencias, y construyen conocimientos de forma conjunta, mismos que pueden adaptarse al cambio y dinamismo del entorno con eficacia y eficiencia.

En esta misma línea, Ortiz y Lobato (2023) manifiestan que la gestión educativa se orienta a la formación sostenible integral, que permita a las personas insertarse en la sociedad moderna con eficacia y eficiencia. La gestión educativa reconfigura constante el conocimiento a través de la interacción social, para ajustar significado de su experiencia; promueve un aprendizaje innovador, participativo y de calidad, para que el estudiantado desarrolle comportamientos y prácticas acorde a los requerimientos actuales, que viva plenamente en la sociedad actual, sintiéndose parte de ella y participe en su desarrollo.

En la gestión para el aprendizaje sostenible, conforme Alvarado y Assman (2023), la educación y gestión están directamente relacionados y son interdependientes, la educación aporta a desarrollar una gestión positiva, por su parte, para desarrollar el conocimiento y competencias, se requiere una gestión adecuada. La gestión educativa se focaliza en todas las personas a lo largo de su vida, en que adquieran la capacidad de aprender a aprender, para que entiendan su situación, rol, se sientan parte de la sociedad y participen en los procesos de desarrollo.

Respecto al enfoque actual de la gestión educativa, Arainga et al. (2023) indican que este se centra en la mejora continua de la calidad educativa, la inclusión y la equidad; da prioridad al liderazgo pedagógico, la participación de toda la comunidad

educativa, el uso estratégico de la información para apoyar la toma de decisiones y la orientación a los resultados.

La gestión educativa actual fomenta entornos de aprendizaje innovadores, colaborativos y adaptados a los requerimientos del alumnado, promoviendo su desarrollo integral y éxito, recalca la necesidad de que el personal mantenga una formación continua y se emplee intensivamente las TIC.

En síntesis, la gestión educativa actual debe señalar un conjunto de procedimientos y procesos teórico prácticos, que conjuguen conocimiento y acción, con principios y valores, orientados a mejorar constantemente la calidad educativa, optimizar el uso de los recursos, materializar el aprendizaje positivo y sostenible, a través de prácticas eficaces, que atiendan las necesidades de todos, para concretar aprendizajes relevantes y duraderos.

La educación es un factor determinante del bienestar social, proporciona conocimientos y habilidades para extender el entorno y mejorar la calidad de vida, por ello su calidad y gestión, han incitado el desarrollo de varias investigaciones, varias de ellas se exponen a continuación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

En la investigación “Gestión pedagógica y calidad educativa”, que corresponde a una tesis doctoral en Gestión de la Calidad Educativa en el Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI, Garavito et al. (2022) abordan la relación existente entre la gestión pedagógica y la calidad educativa; a través de un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional, que involucró a 34 docentes de seis Instituciones de Educación Inicial de la ciudad de Puno, Perú, en la que aplicaron dos encuestas, la primera para conocer a detalle cómo desarrollan la gestión pedagógica, y la segunda para establecer aspectos relevantes sobre la calidad educativa. Al comparar la gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo, determinan que ambas variables mantienen una correlación positiva alta ($r = 0,89$), concluyendo por tanto que, cuando la gestión de institución educativa es más eficiente y eficaz, la calidad del servicio educativo es mayor.

Esta investigación es importante para la presente pues, la gestión pedagógica es parte del sistema de gestión estratégica educativa, por lo que al mejorarla se podrá incrementar la calidad educativa.

En la investigación “Balanced Scorecard como modelo articulador entre la estrategia organizacional y el sistema de gestión de calidad de una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano”, correspondiente al trabajo de fin de carrera del Programa de Maestría en Gerencia de la Calidad de la Universidad de Medellín, Cañón et al. (2023) abordan el estudio del Balance Scorecard (BSC), como un sistema que permite articular la estrategia institucional para el desarrollo humano con el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), con el fin de proveer a la alta gerencia, de un sistema de gestión desempeño alineado a los procesos institucionales a través de indicadores conductores de las estrategias.

Primero se identificaron las líneas estratégicas del Instituto de Colegiatura de Cosmetología en su Plan Educativo Institucional (PEI), relacionados a los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC); al analizarlas estratégicamente, se las clasificó bajo las perspectivas del Balanced Scorecard, al desarrollo el mapa de causa y efecto, se identificó el enfoque sistémico de la relación entre los procesos, sus perspectivas y su aporte al logro de los objetivos organizacionales.

Cañón et al. (2023) determinan que a través del Balance Scorecard se puede integrar la estrategia institucional y su Sistema de Gestión de Calidad desde las diferentes perspectivas, de esta forma los procesos internos se enfocan a satisfacer los requerimientos del cliente y lograr el éxito.

Los resultados derivados de esta investigación determinan que es posible emplear el modelo del Balance Scorecard como eje del sistema de gestión estratégica de una institución educativa y a partir de ello generar una oferta de valor educativa de calidad, que satisfaga los requerimientos de la comunidad beneficiaria de los servicios educativos, lo que es relevante para la presente investigación, porque se determina que es viable aplicar el esquema del Balanced Scorecard (BSC) para establecer los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

La investigación “Modelo de gestión Balanced Scorecard en la atención al cliente interno de una institución educativa”, desarrollada por Martel y Torero (2021) en el programa de doctorado en Gerencia Educativa de la Universidad de Huánuco en Perú, se enfocó en determinar la eficacia del modelo del Balanced Scorecard en la mejora la calidad del servicio de atención al cliente interno en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Juan Bosco de Huánuco. El estudio fue de tipo cuantitativo, aplicado y cuasiexperimental, involucró una muestra no aleatoria de 90 estudiantes, 45 en el grupo control y 45 en el experimental, a quienes se aplicó un cuestionario al inicio y final de la investigación.

La hipótesis planteada por Martel y Torero (2021), se comprobó mediante una prueba t_Student, aplicada a los resultados del grupo experimental en los instantes pre y post test (t calculada= 4,51 > t tabulada= 1,68, el p valor de la diferencia de medias= 0,00), determinándose por tanto que, quienes se sometieron al programa tuvieron una mejoría en el servicio de atención, en comparación a quienes no lo hicieron. En conclusión, el modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard mejoró significativamente la calidad del servicio de atención al alumnado en el Instituto.

Esta investigación es relevante para la presente porque la dimensión administrativa incluye la atención al cliente interno y es un componente del sistema institucional de gestión estratégica educativa, por ende, si la aplicación del Balanced Scorecard mejora significativamente la atención al cliente interno, incrementará la calidad educativa.

Fabián Huayta (2021) analiza la viabilidad de aplicar la metodología del Balanced Scorecard la dirección por objetivos en el sistema de gestión pública educativa de la Municipalidad Provincial de Tayacaja. La metodología aplicada es cuasiexperimental con enfoque mixto, para lo cual desarrolla 200 encuestas a stakeholders públicos incluidos directivos educativos, verificando varios indicadores del BSC en las perspectivas financiera y procesos internos.

Como primer paso para evaluar la procedencia del el BSC como sistema de dirección por objetivos para mejorar la gestión pública en instituciones educativas locales del Perú, identifica los principios conceptuales del BSC; luego analiza la viabilidad de su aplicación para la gestión pública educativa, para ello evalúa los

procesos que se desarrollan en la gestión educativa de la Municipalidad Provincial de Tayacaja, con el criterio de recursos y capacidades, para establecer los factores críticos de la gestión educativa e identificar las falencias en este ámbito; posteriormente define un conjunto de estrategias e indicadores para impulsar la mejora continua tanto educativa como administrativa en esta municipalidad provincial.

Huayta (2021) establece que la implementación del BSC mejoró el desempeño de la gestión de las instituciones educativas locales que las han implementado en 25%, como consecuencia de optimizar recursos para calidad educativa en estas instituciones públicas con presupuestos limitados, los indicadores aplicados se relacionaron a la eficiencia administrativa, desempeño académico y satisfacción de comunidad educativa.

Concluye Huayta (2021) que el Balanced Scorecard impulsa canales de comunicación multidireccional para a través de los indicadores, informar los resultados de la gestión educativa, incentivando el compromiso, responsabilidad y mejora del talento humano, al articular las metas e inductores de resultados, se suman todos sus esfuerzos de mejorar continuamente. Esta tesis doctoral demuestra la utilidad del BSC en la gestión pública educativa, misma que es transferible a diversos contextos en Ecuador y América Latina.

Esta investigación se relaciona al presente trabajo pues, conforme Sarto y Venegas (2024) la gerencia efectiva es un enfoque administrativo orientado a aprovechar al máximo las cualidades del personal, lograr su compromiso, impulsar su rendimiento, el logro de objetivos y metas, y el desarrollo de la organización.

En consecuencia, al diseñar el sistema de gestión estratégica de las unidades educativas en base al Balanced Scorecard, se impulsa el éxito institucional y la calidad educativa, pues se incita a todas las personas hacia la mejora continua, así como a enfocarse en las personas usuarias y beneficiarias de los servicios educativos.

En la investigación “Balanced Scorecard implementation in higher education institutions: Challenges and opportunities”, que Alani et al. (2018) desarrollan para obtener el título de doctorado en Gestión Educativa Estratégica en la Universidad de Illinois, mediante una revisión sistemática en la que analizan varios casos globales; evalúan el efecto que sobre la gestión y calidad educativa ha tenido la aplicación del BSC en varias universidades del centro de los Estados Unidos de América.

Como resultado Alani et al. (2018) establecen que, en la educación superior, la aplicación del BSC produce importantes mejoras en la alineación estratégica y la satisfacción estudiantil. Concluyen por tanto que al implementar en las unidades educativas superiores el Balanced Scorecard, se logra impulsar una mejor gestión institucional e incrementar la calidad educativa, porque se incita a todas las personas hacia la mejora continua, debiéndose tener especial énfasis en la resistencia cultural que puede producirse en los diversos actores de la comunidad universitaria. Esta investigación se considera relevante, porque expone un marco general adaptable a las escuelas públicas de Quito.

En el artículo académico “Balanced Scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective”, desarrollado por Lassoued (2018) en el programa de doctorado de la Escuela de Negocios de la Universidad de Abu Dabi en los Emiratos Árabes Unidos, mediante una investigación diagnóstica, analítica y descriptiva, establece que en las instituciones de educación superior emiratíes el Balanced Scorecard se ha utilizado como herramienta de evaluación del desempeño, más no como un instrumento de gestión estratégica que ayude a los gerentes de educación superior en el entorno de los EAU a gestionar sus instituciones y reevaluar el desempeño. Su relevancia reside en el uso de un enfoque conjunto que combina el análisis situacional y el BSC para generar un sistema integrado de gestión estratégica.

El estudio de Lassoued (2018) presenta un plan de evaluación estratégica considerando las cuatro perspectivas del BSC y diseña el mapa estratégico para la Escuela de Negocios de la Universidad de Abu Dabi; la perspectiva tradicional del cliente de Kaplan y Norton se reemplaza por la perspectiva de los estudiantes y las partes interesadas. Se determina que existe una limitación en el problema estratégico efectivo que conduce a problemas de reclutamiento y colocación, aumento de costos, retención estudiantil, falta de alianzas, disminución en el crecimiento anual de los ingresos y una gestión deficiente del desempeño, que puede gestionarse mediante una planificación estratégica efectiva. El estudio también evidencia una gama de oportunidades que pueden aprovecharse a partir de las fortalezas institucionales. Los resultados de este estudio son relevantes, porque la propuesta puede emplearse como

guía para la planificación y gestión estratégica de diversas instituciones educativas en los diversos ámbitos territoriales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Hidalgo et al. (2022) dentro del Programa de Doctorado en Gerencia Educativa de la Escuela Politécnica del Litoral, plantean el diseño e implementación de un sistema de gestión y control por procesos, basado en el Balanced Scorecard en un instituto de capacitación. Primero desarrollan el diagnóstico situacional para identificar en el entorno externo, las oportunidades y amenazas presentes en el macro y micro entorno; luego internamente establecen las fortalezas y debilidades, a nivel de cada área y proceso, establecen los objetivos estratégicos y su nivel de logro es medido a través de un conjunto de indicadores, así como su posición en el mercado y nivel de competitividad. Posteriormente sistematizan el tablero de indicadores, para implementar el control a la gestión estratégica, lo que permitió caracterizar su desempeño y proporcionar información objetiva por cada área y proceso.

En consecuencia, Hidalgo et al. (2022) establecen que el BSC es un modelo idóneo para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos internos, talento humano, cultura organizacional, plataforma tecnológica, oferta de valor y aspectos financieros, al generar información amplia y de calidad, se erige como un componente esencial para la gestión estratégica.

Gil Rivera (2023) manifiesta que en el ámbito educativo, la gestión abarca la dimensión académica, la tecnológica e infraestructura, y la administrativa, por su parte Horvath (2023) sostiene que la gestión estratégica se enfoca al logro de objetivos, a partir de disponer de recursos idóneos y una cultura organizacional sólida, para desarrollar procesos internos eficientes y eficaces; en consecuencia se determina que en base al BSC es posible diseñar un sistema de gestión estratégica orientado a la calidad educativa.

En el Programa de Posgrado en Dirección Educativa de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Zurita, (2021) al estudiar diversos sistemas de gestión en varias organizaciones educativas privadas, señala la importancia de que este se diseñe acorde a la realidad institucional; tomando como caso de estudio la Unidad Educativa Terranova, determina a partir de su balance situacional, que existe un predominio de los

factores negativos, debiendo esta unidad educativa, implementar estrategias concretas para eliminar sus debilidades especialmente en la gestión financiera, del talento humano y de sus recursos tecnológicos.

Posteriormente Zurita, (2021), al comparar posibles enfoques para el modelo de gestión, establece que el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta fiable y válida para diseñar el sistema de gestión de todo tipo de organizaciones y proyectos educativos, ya a través de indicadores genera una visión muy detallada de la gestión de los recursos, elementos y procesos, facilitando implementar oportuna y puntualmente acciones correctivas.

Mediante la herramienta Balanced Scorecard, define parámetros para implementar la estrategia en la Unidad Educativa Terranova, alineando todas las acciones, esfuerzos y recursos, además integra la información en los diversos procesos, lo que le permite desarrollar el seguimiento y control, mejorar la comunicación interna, tomar decisiones fundamentadas, agregar valor y mayor calidad a la oferta educativa, y lograr el éxito financiero.

Se observa que Zurita (2021) determina que el Cuadro de Mando Integral es una metodología idónea para implementar el sistema de gestión en instituciones educativas, porque traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores, en diversas perspectivas que reflejan de forma equilibrada a toda la organización; al alinear todos los elementos se observan los resultados deseados y los procesos que los motivan, de esta forma solventa una deficiencia común en los sistemas de gestión tradicionales, que corresponde a la incapacidad para vincular la estrategia institucional a largo plazo con sus acciones operativas, cuyos resultados se interpretan mediante indicadores, por lo que permite establecer objetivos hacia los cuales la institución debe orientar sus esfuerzos y generar controles para evidenciar su cumplimiento.

En consecuencia, esta investigación verifica que a partir del BSC es posible diseñar un sistema de gestión estratégica que incremente la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

Como requisito para aprobar el Programa de Posgrado en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), Arias

(2021) desarrolla un proyecto de dirección para la mejora de la Unidad Educativa Rincón del Saber de Quito, provincia de Pichincha, cuyo objetivo es brindar una educación de excelencia a la niñez y juventud de diversos sectores del sur de Quito, contribuyendo a su formación integral. Al evaluar los recursos y capacidades, forma en que éstos se gestionan a partir de la cultura organizacional, talento humano y estructura tecnológica, establece que la capacidad de gestión de la UERS es moderada, presentando falencias en su enfoque hacia el logro de los objetivos, la evaluación y comunicación, determina que es prioritario diseñar un sistema de gestión estratégico, participativo, que integre los esfuerzos de todos hacia la consecución de objetivos.

Para producir servicios educativos de calidad, la Unidad Educativa Rincón del Saber debe gestionar su infraestructura, talento humano, cultura organizacional y su plataforma tecnológica, con liderazgo, y de forma alineada a su Misión, Visión y objetivos estratégicos, para generar procesos internos eficientes y eficaces que satisfacen los requerimientos y expectativas de las personas usuarias y demás comunidad educativa, e impactar positivamente en la sociedad y el entorno.

El modelo de dirección propuesto para la UERS se basa en el BSC, este incita a que la UERS gestione su infraestructura, talento humano, cultura y plataforma TIC, con liderazgo y una estrategia común para todos, logrando que los procesos internos generen una oferta que satisfaga a toda la comunidad educativa, e impacte positivamente en el entorno.

Resalta que el liderazgo es un factor crítico para implementar el plan de dirección de mejora exitosamente, igualmente el pensamiento y actitud estratégica, para impulsar el cambio, operacionalizar la estrategia y alinearla con la organización, para que optimizarla sea una finalidad de todos y un proceso continuo. El esquema de implementación es sistémico, abarca la formulación de la visión, definir objetivos y estrategias alineadas a estos y las perspectivas del BSC; en este modelo, la evaluación es continua mediante indicadores y su nivel de logro.

Como se observa en la investigación de Arias (2021), la secuencia de aplicación de recursos y obtención de servicios coincide con el enfoque del Balanced Scorecard (BSC), pues sostiene que si la Unidad Educativa se desarrolla, ejecutará procesos internos eficaces y eficientes, que le permitirán ofertar servicios educativos de calidad

que satisfagan las expectativas de los diversos grupos de interés, ser competitiva, maximizar el rendimiento de los recursos y generar bienestar en la comunidad. Por ende, se determina a partir de esta investigación que el BSC es una metodología apropiada para diseñar un sistema de gestión estratégica incrementando la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

En la investigación “Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador”, desarrollada dentro del marco del Doctorado en Gerencia Educativa de la Universidad Central del Ecuador, Orozco et al. (2020), a través de un estudio descriptivo que incluye análisis documental y encuestas a directivos de 12 universidades del Ecuador, analizan los factores que condicionan la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior y los retos que enfrentan.

Como aspectos Orozco et al. (2020) destacan: los obstáculos que enfrentan las instituciones de educación superior al desplegar sistemas efectivos de gestión de calidad, como la resistencia al cambio, la falta de recursos, la debilidad en los procesos administrativos y académicos; la calidad en las funciones principales, docencia, investigación y extensión, es esencial para el fortalecimiento institucional; la implementación de estándares de calidad y óptimos procesos de acreditación, es vital para garantizar la competitividad y mejora continua de las instituciones educativas; es esencial la comunicación para que el cuerpo académico y personal administrativo, adquiera una percepción real de la gestión de la calidad y desarrolle una cultura de calidad institucional; el marco regulatorio además de los factores sociales, culturales y económicos impactan en la calidad de la gestión institucional.

Establecen Orozco et al. (2020) que la calidad en la educación en todos los niveles es un desafío global, además que el Balanced Scorecard es un instrumento idóneo para implementar un sistema enfocado en la calidad y su mejora constante en las instituciones de educación superior en Ecuador por los siguientes motivos:

- Su enfoque es integral y multidimensional, evalúa el desempeño educativo desde cuatro perspectivas, asegurando que la calidad se aborde no solo considerando resultados académicos, sino también la satisfacción del alumnado, la eficiencia de los procesos y el desarrollo del personal.

- Traduce la visión y misión en objetivos claros, metas específicas e indicadores de desempeño, al alinear los esfuerzos y recursos, permite que todas las actividades se orienten hacia la constante mejora de la calidad educativa.
- Define indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el progreso de las áreas críticas como: satisfacción del estudiantado, tasas de retención, innovación pedagógica o capacidad docente, permitiendo identificar brechas y tomar decisiones informadas.
- Promueve una retroalimentación permanente, impulsando la mejora constante; es posible realizar ajustes inmediatos en diversos elementos y procesos, y evaluar su impacto en la calidad educativa.
- Involucra a todos los actores de la comunidad educativa, vinculando sus roles con los objetivos estratégicos, para generar un sentido compartido de responsabilidad hacia la calidad educativa.
- Es flexible y puede personalizarse para reflejar las prioridades de cada institución, asegurando su adaptabilidad a las necesidades específicas del sistema educativo.
- En síntesis, el BSC proporciona un marco estructurado, estratégico y medible que impulsa la calidad educativa y su mejora continua, integrando a todos los actores de la comunidad educativa y sus esfuerzos hacia una visión común.

En el artículo “Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria” Vásquez (2018) plantea la implementación de currículos basados en competencias en universidades chilenas, destacando la necesidad de metodologías de control y gestión para garantizar resultados exitosos. Se menciona que las universidades están en etapas variadas de adopción de estrategias de innovación, particularmente el modelo de educación por competencias, y propone adaptar el Balanced Scorecard (BSC) al contexto educativo.

El estudio desarrollado fue de tipo cualitativo interpretativo, con entrevistas a docentes y directores de cinco universidades chilenas, con el fin de determinar sobre la adaptación del BSC y factores críticos.

Como hallazgos principales, Vásquez (2018) no identifica implementaciones previas en universidades chilenas, pero conforme consenso de los involucrados, el BSC

contribuye significativamente al éxito de la implementación curricular por competencias, permitiendo identificar aspectos esenciales y detectar tempranamente problemas. Ante esta situación, propone al BSC como una metodología de control y gestión para la implementación exitosa de un currículo basado en competencias, identificando varios factores críticos de éxito como la sociedad, las personas involucradas, los procesos, la formación y crecimiento, que debe alinearse con las estrategias institucionales y requerimientos del mercado. Se enfatiza la complejidad de la implementación, misma que requiere la participación proactiva de docentes, estudiantes y el liderazgo.

La relevancia de esta investigación se genera por su aplicabilidad a instituciones públicas ecuatorianas o latinoamericanas, y además que permite satisfacer las demandas del mercado, empleabilidad e integración comunitaria, abordando factores como la capacitación docente y la excelencia en procesos para una educación de calidad sostenible.

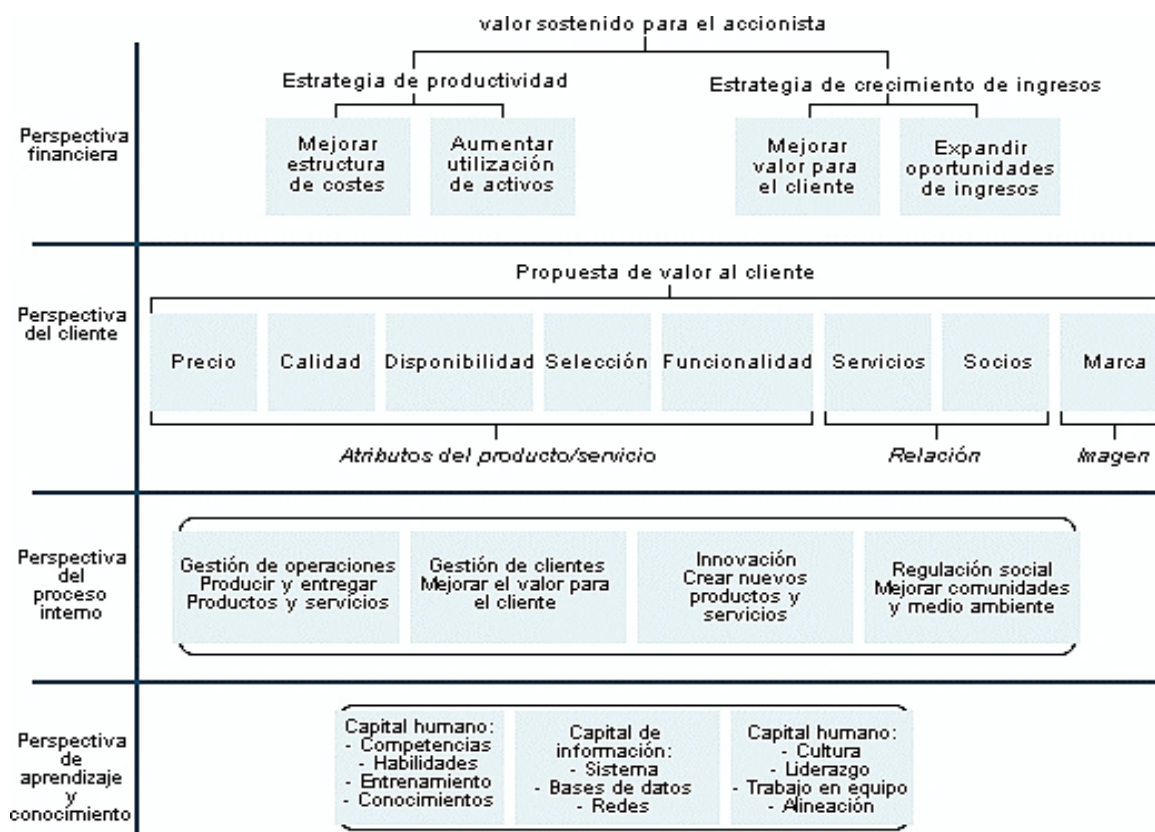
2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teoría del Balanced Scorecard

El año 1993 Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard (BSC), como un instrumento conformado por indicadores financieros y no financieros, para medir el desempeño de las organizaciones y solventar las limitaciones de los sistemas de medición financiera tradicionales, que no consideraban todos los aspectos críticos para el éxito de una organización.

Figura 1.

Perspectivas del Balanced Score Card



Fuente: Kaplan y Norton (2022)

Conforme Kaplan y Norton (2022), las organizaciones están estructuradas en cuatro perspectivas, que se detallan en la figura 1, cuyo alcance es:

- Perspectiva del conocimiento y aprendizaje, cuyos elementos son la cultura organizacional, talento humano y recursos TIC, en base a los cuales se establece un entorno positivo para la innovación, el cambio y el desarrollo de la organización
- Perspectiva de los procesos internos, mediante los cuales la organización gestiona sus operaciones, relaciones con los clientes y el entorno, e innova para desarrollar nuevos productos y servicios, creando así condiciones para satisfacer a clientes e inversionistas.
- Perspectiva del cliente, relacionada con la propuesta de valor que proporciona la organización con el fin de entregar el mayor valor al cliente y diferenciarse.
- Perspectiva financiera, relacionada al crecimiento económico, rentabilidad y minimización del riesgo para los inversores.

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión estratégica que como señala Cruz (2023), se sustenta en varias bases teóricas que se detallan a continuación:

- Teoría de la Gestión Estratégica, el BSC pretende que la organización alinee sus operaciones con la visión y estrategia para lograr resultados sostenibles, por ello es importante: definir objetivos claros y alineados con la visión organizacional; implementar estrategias alineadas a los objetivos y traducirlas en acciones concretas; medir el avance hacia los objetivos y realizar los ajustes necesarios.
- Teoría de los Sistemas, pues el BSC considera a las organizaciones como un conjunto de cuatro perspectivas interconectadas, que deben equilibrarse para que la organización funcione de forma integral y sostenible, generar retroalimentación que permita adaptarse y mejorar, y proporciona información mediante indicadores.
- Teoría del Aprendizaje Organizacional, pues impulsa la innovación y el aprendizaje para el crecimiento sostenible, también el desarrollo de habilidades y competencias del personal y la mejora de la infraestructura, además a través de la revisión y ajuste de las estrategias, ayuda a adaptarse a los cambios en el entorno.
- Teoría del Control de Gestión, el BSC utiliza indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar constantemente el desempeño y logro de los objetivos, para propiciar una toma de decisiones basada en datos, además facilita la comunicación de la estrategia a toda la organización, para que todos comprendan cómo contribuyen al éxito.
- Teoría de la Medición del Desempeño, ya que integra indicadores financieros y no financieros para comprender mejor sobre el desempeño de la organización, y establece relaciones de causa y efecto entre indicadores y las perspectivas.
- Teoría de la Comunicación Estratégica, el BSC destaca la importancia de la comunicación para que la estrategia sea comprensible para todos los niveles de la organización, para que las personas entiendan los objetivos estratégicos y los compartan, y que todo el personal participe en la implementación de la estrategia, para que se comprometa y motive.

Horvath (2023) ratifica que el Balanced Scorecard es una potente herramienta para la gestión estratégica organizacional, no solo mide su desempeño financiero, sino que incorpora otras perspectivas para lograr una gestión equilibrada y sostenible, lo que permite alinear las actividades de la organización con su estrategia, mejorar la toma de decisiones y adaptarse a los cambios del entorno; por su amplio enfoque, se fundamenta en varias teorías que proporcionan un marco integral para la gestión estratégica: la de la Gestión Estratégica, de los Sistemas, del Control de Gestión, del Aprendizaje Organizacional, de la Medición del Desempeño y de la Comunicación Estratégica.

2.2.2. Teoría de la Calidad en la Educación

Manifiesta González (2023) que la Teoría de la Calidad Educativa es un marco referencial conceptual enfocado en comprender, evaluar y mejorar los procesos educativos, para asegurar que el alumnado concrete aprendizajes significativos, adquiera y desarrolle las competencias que requiere para afrontar positivamente su vida profesional y personal; se enfoca en lograr la excelencia, equidad y eficacia en los sistemas educativos.

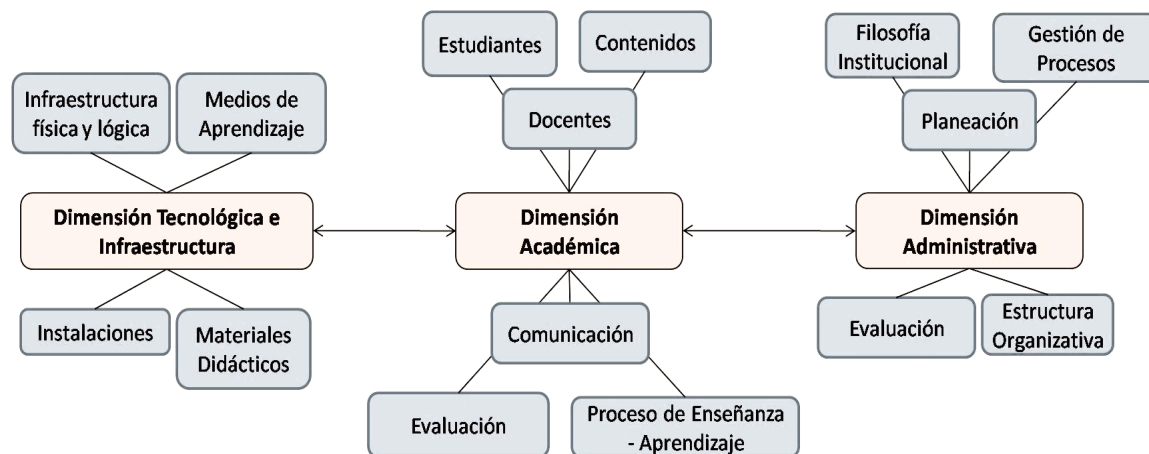
Strauss (2022) reconoce que esta teoría es importante por los impactos que la calidad educativa genera: mejora los resultados educativos ya que identifica e interviene sobre los factores que condicionan el aprendizaje; mitiga las desigualdades al promover la inclusión y equidad, asegurándose que todo el estudiantado acceda a un aprendizaje de calidad; preparación a las personas para afrontar el futuro, incentivando y desarrollando las competencias requeridas por la sociedad del conocimiento y el entorno laboral; fortalece el sistemas educativos, pues busca que la gestión de los recursos sea eficiente, se oriente a la innovación y sostenibilidad; y, contribuye al desarrollo de la sociedad, ya que una educación de calidad impulsa el desarrollo social, económico, la reducción de la pobreza y mejoras en la calidad de vida.

Conforme Gil Rivera (2023), un sistema de gestión educativa posee tres dimensiones (figura 2): la académica directamente relacionada al proceso educativo, el enfoque, el modelo pedagógico, métodos y estrategias didácticas utilizadas, canales y medios de comunicación y el criterio de evaluación de los aprendizajes; la de infraestructura y tecnológica, que provee las herramientas y recursos para facilitar y dinamizar la interacción docente y alumnado; y la administrativa, que en función de la

cultura organizacional y marco normativo, gestiona los recursos y capacidades de la organización, buscando una permanente retroalimentación y comunicación para incentivar la mejora continua; la dirección a través del liderazgo debe integrar eficaz y eficientemente estas dimensiones para que se genere sinergia.

Figura 2.

Componentes de un sistema de gestión educativa



Fuente: Gil Rivera (2023)

A partir de este criterio, Gil Rivera (2023) sostiene que la calidad educativa genera adecuadas condiciones para que las personas indistintamente de su etnia, género, clase socioeconómica o capacidades, maximicen su desarrollo cognitivo, metodológico, científico y humano, por lo que sus fundamentos son:

- Enfoque en que el alumnado concrete aprendizajes significativos y relevantes, desarrolle las actitudes y aptitudes que demanda la sociedad moderna.
- Inclusión y equidad, para que todo el estudiantado independientemente de su origen, perfil, grupo, disponga de similares oportunidades educativas de calidad, eliminando así las barreras de acceso y permanencia en él.
- Relevancia y pertinencia, de la educación ante las necesidades sociales y laborales de cada persona; adaptando los contenidos y métodos al contexto socioeconómico, cultural y tecnológico.

- Eficiencia y eficacia, al optimizar la utilización de los recursos y los resultados educativos, respecto al logro de los objetivos de aprendizaje planteados.
- Monitoreo y mejora continua, mediante instrumentos de evaluación que permitan identificar fortalezas, áreas de mejora e implementar correctivos para mejorar los procesos de la institución educativa.

Siguiendo esta línea, Barrios (2023) manifiesta que son varias las dimensiones interrelacionadas, cuya calidad determina la del proceso educativo:

- Calidad del aprendizaje, abarca los resultados académicos, el desarrollo de actitudes, conocimientos y habilidades, requeridas para afrontar la vida actual.
- Calidad docente, en base a su formación, motivación y competencias, emplean recursos y metodologías innovadoras, acordes a las necesidades del alumnado.
- Calidad curricular, adaptarse a las necesidades de la sociedad, estudiantado, ser relevante, promover la creatividad, pensamiento crítico y la solución de problemas.
- Calidad de la infraestructura, equipamiento, recursos TIC y materiales didácticos, para apoyar positivamente el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Calidad en la gestión, que sea eficaz, eficiente y transparente en el ámbito administrativo y escolar, se enfoque en la mejora continua, con liderazgo, y promueva un entorno positivo y la participación de toda la comunidad.
- Calidad del entorno escolar, debe ser inclusivo, seguro y motivador el estudiantado, docentes y directivos; impulsando el respeto, colaboración y convivencia pacífica.

Complementando el tema de la calidad educativa, Martínez et al (2020) señalan que ésta se fundamenta en varios enfoques:

- En las competencias, busca desarrollar aquellas que permitan al estudiantado afrontar exitosamente la vida cotidiana, aplicando en la práctica los conocimientos, habilidades cognitivas, emocionales y sociales.
- En los derechos humanos, la educación de calidad es un derecho al que deben acceder todos, sin discriminación y con igualdad de oportunidades.
- En la mejora continua, mediante una constante iteración retroalimentación y corrección de procesos, en función de estándares y buenas prácticas.

- En el sistema educativo, la calidad depende de la interacción de múltiples elementos y factores, por lo que promueve su alineación y coordinación.
- En la tecnología e innovación, integra recursos TIC y metodologías, para optimizar la enseñanza aprendizaje, incentivando el uso de la inteligencia artificial (IA), el aprendizaje en línea y recursos educativos de acceso libre.

Como elemento de la Teoría de Calidad Educativa, para evaluarla Barrios (2023) plantea indicadores sobre sus diversos elementos y aspectos, por ejemplo:

- Los resultados del aprendizaje, mediante pruebas estandarizadas, índices de retención y graduación.
- La equidad, en base a brechas de acceso y resultados, entre grupos diversos en género, etnia, nivel socioeconómico, zonas rurales y urbanas entre otros aspectos.
- Los recursos y condiciones del entorno, de la valoración de la relación docente y estudiantado, de la infraestructura educativa, de la disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos.
- La satisfacción de los diversos actores de la comunidad educativa, a partir de la percepción que tiene el estudiantado, cuerpo docente y padres de familia sobre la calidad educativa, su nivel de participación y compromiso.
- La gestión y liderazgo a través de eficiencia administrativa, la eficacia del sistema educativo, y capacidad para incentivar la mejora continua.

En síntesis, la Teoría de la Calidad Educativa establece un marco integral para asegurar la eficacia, equidad y relevancia de los sistemas educativos; se fundamenta en el aprendizaje, equidad, relevancia y mejora continua. Las dimensiones del sistema educativo y que determinan su calidad son: los aprendizajes, docentes, currículo, recursos e infraestructura y la gestión; enfocándose sistémicamente en las competencias, derechos humanos y mejora continua, establece parámetros para evaluar la calidad educativa, mejorarla, aportar al desarrollo social y personal.

2.2.3. Teoría de la Gestión Estratégica en Educación

La Teoría de la Gestión Estratégica en Educación es conforme Romero (2024), aquella que aplica los principios de la gestión estratégica al ámbito educativo, buscando mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los sistemas educativos; se orienta a planificación, implementación y evaluación de las estrategias que buscan lograr los

objetivos educativos de forma sostenible, con alineación a los requerimientos del alumnado, docentes y la sociedad.

Para Lorenzo (2023), ésta establece un marco integral para mejorar la calidad y eficacia de los sistemas educativos, a través de la planificación, implementación y evaluación de estrategias; permitiendo alinear los recursos y esfuerzos con los objetivos educativos, fomentar la innovación, garantizar la equidad e inclusión. Su aplicación contribuye a estructurar instituciones educativas más eficientes, eficaces, dinámicas, adaptables al cambio, que buscan optimizar el aprendizaje y bienestar del alumnado.

Conforme Martínez (2022), es un conjunto de lineamientos, acciones, procedimientos y procesos integrados a conocimientos, valores, políticas y administración, orientados a mejorar la eficacia, eficiencia y prácticas en un sistema educativo. Se requiere comprender su situación, para definir estrategias que impulsen su mejora continua, mediante un proceso sistémico apoyado por una constante comunicación y decisiones informadas.

Respecto a los fundamentos de la gestión estratégica en educación, Ortiz y Lobato (2023) señala que estos son:

- Enfoque en la visión y misión, ésta inicia definiendo el futuro deseado y la razón de ser de la institución, pues guían todas las decisiones y acciones estratégicas.
- Análisis del entorno, para establecer los factores internos y externos que condicionan el éxito institucional.
- Planificación estratégica, fijando los objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos, debiendo ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno.
- Implementación, traducir las estrategias en planes operativos concretos, que consideren recursos, responsables y plazos, para tener éxito se requiere la participación de todos los actores de la comunidad educativa.
- Monitoreo y evaluación, se miden los resultados mediante indicadores, se los compara con los objetivos fijados, para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias.

Para Botero (2023), los componentes de la gestión estratégica educativa son:

- Liderazgo, para guiar e inspirar a la comunidad educativa, impulsar la innovación, trabajo colaborativo y compromiso con los objetivos.

- Cultura organizacional orientada a la mejora continua, participación, y responsabilidad, basada en transparencia, comunicación y trabajo en equipo.
- Gestión eficiente de los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos, priorizando acciones y proyectos de alto impacto sobre la calidad educativa.
- Innovación y adaptabilidad, integración de metodologías, tecnologías y prácticas nuevas, para que la institución se adapte a los diversos cambios en el entorno.
- Participación de todos los actores de la comunidad educativa, en las decisiones e implementación estratégica, para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos.

Conforme Brady (2022) las evidencias de una gestión educativa estratégica son:

- Una pedagogía flexible basada en la comprensión de la institución, su contexto y exigencias, para generar una educación relevante y de calidad, conforme las demandas de la sociedad actual.
- Reconfiguración del trabajo, a partir de fortalecer la cooperación, incentivar nuevas competencias e innovación, integrar funciones y mejorar la comunicación, para impulsar la transmisión de conocimientos.
- Fomentar el trabajo en equipo, motivando la creatividad e invención, compartiendo conocimientos y principios, y así al adquirir nuevas competencias, se desarrollen procesos más eficientes y efectivos.
- Estructuras abiertas al aprendizaje e innovación, en las que todo el personal adquiera conocimientos aplicables a su trabajo, para que disponga de las actitudes y aptitudes necesarias para solucionar las diversas problemáticas que surjan.
- Orientación continua al aprendizaje, para que el personal amplíe sus competencias y construya una organización con capacidad para experimentar e innovar; que en base a la participación, compromiso y responsabilidad se genere sinergia.
- Cultura organizacional orientada al futuro, sus cambios y problemáticas, fijando objetivos claros y consensuados, para mantener la coherencia e involucramiento; mediante una comunicación que cree sentido de pertenencia e impulse entornos laborales positivos.

- Cambio cultural y educativo a corto y largo plazo, mediante una intervención sistémica que encadene objetivos, estrategias, y acciones; disponiendo de capacidades para implementarlas, tomar decisiones, monitorear constantemente el logro para identificar correctivos e implementarlos oportunamente.

Las potenciales aplicaciones de la gestión estratégica en educación son conforme Alderete (2023):

- Mejora de la calidad educativa, interviniendo los factores que la determinan, como el currículo, infraestructura, recursos TIC y la formación docente.
- Diseño de currículos relevantes y flexibles, acordes a los requerimientos del estudiantado, demandas del entorno laboral y social.
- Mejora de las competencias docentes, mediante programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Integración de las herramientas TIC al proceso de enseñanza aprendizaje y la gestión administrativa.
- Ampliación del acceso y permanencia educativa para todas las personas, independientemente de su ubicación, nivel de desarrollo y vulnerabilidad.
- Transparentar la gestión, a través del monitoreo permanente del progreso y logro de los objetivos.

Sostienen Ortiz y Lobato (2023) que los beneficios de la gestión estratégica educativa son:

- Alineación de las actividades que desarrolla la institución educativa y los recursos que utiliza, con los objetivos estratégicos, optimizando los recursos.
- Incentiva una cultura de monitoreo y mejora constante, ayudando a la institución a responder positivamente a los retos del entorno.
- Involucra a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, incrementando el compromiso y motivación de los diversos actores.
- Incita mejoras en la competitividad institucional, a través de prácticas y metodologías innovadoras.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Sistema de gestión

2.2.1.1. Características del sistema de gestión

Conforme Berger (2023) la gestión es el conjunto de acciones y procedimientos enfocados en el logro de un determinado objetivo; a nivel de la organización, se relaciona a administrar los recursos, buscando su optimización y maximizar los resultados. Para Alderete (2023), el término gestión se asocia a la organización y coordinación de los recursos disponibles, para el logro de determinados resultados; desde la perspectiva estratégica implica anticipar y comprender el cambio, para establecer acciones de adaptación y mejora que permitan alcanzar la visión organizacional deseada, comprende alinear recursos y esfuerzos hacia el logro de una determinada meta.

Complementando, Alderete (2023) señala que abarca tres campos:

- En el ámbito de la acción, la gestión es la manera con respaldo en un rol o función, en que se actúa con el fin de alcanzar un determinado objetivo.
- En el ámbito investigativo, es un proceso sistemático orientado a generar conocimientos sobre determinado objeto o fenómeno, a través de su análisis, comprensión y descripción, en base a teorías, supuestos e hipótesis; de este enfoque, surge la gestión administrativa, financiera y operativa entre otras.
- En el ámbito de la innovación y desarrollo, implica definir nuevas formas, métodos y procedimientos, para mejorar la efectividad y eficiencia, en cuanto al logro de los objetivos buscados, la dinámica del entorno y las personas que lo ejecutan.

Respecto a la gestión organizacional, Strauss (2022) sostiene que su meta es la adecuada coordinación de los actores involucrados, los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, para en base a un constante flujo de comunicación, generar un esquema operativo idóneo, que permita lograr las metas establecidas. Para ello se debe: determinar los recursos disponibles y cómo se aplicarán; diagnosticar las capacidades y procesos internos, para identificar cuáles requieren modificarse y mejorarse; definir los objetivos a alcanzar y los indicadores para monitorearlos; consolidar el equipo de trabajo y motivarlo, en base a una cultura compartida para que el personal se identifique con los ideales de la organización, integre esfuerzos y se genere sinergia. En síntesis, se busca

crear un entorno y condiciones de trabajo adecuadas, para motivar a las personas, incrementar los niveles de productividad y optimizar la rentabilidad.

Por los múltiples objetivos de la gestión en las organizaciones, se deben emplear varias técnicas y metodologías, para administrar los flujos de trabajo recursos y recursos, conforme Strauss (2022) los más comunes y relevantes son:

- Planificación estratégica, esta técnica establece parámetros, procedimientos de trabajo y estructura de procesos, en función del efecto causado por las acciones, para lograr metas puntuales, orientadas a alcanzar un último objetivo o visión.
- Administración, enfocada en la gestión positiva de las interrelaciones internas, para garantizar una comunicación efectiva, el flujo óptimo de recursos y trabajo, para ello el personal debe adoptar la cultura organizacional, compuesta por principios, valores, normas, misión y visión.
- Gestión financiera, a partir del análisis y evaluación de la información relacionada a la situación y resultados de la organización, fija la distribución de los recursos a las diversas áreas, actividades, procesos y proyectos, estructura presupuestos y analiza riesgos.
- Aplicación de tecnologías de la información y comunicación (TIC), para impulsar la automatización de procesos productivos, administrativos y de comercialización; la promoción y atención al cliente; generación, análisis y transferencia de información; toma de decisiones, y otros aspectos relevantes de la gestión.
- Administración de las operaciones, a partir del análisis de los procesos logísticos y operativos, se diagnostica su funcionamiento identificando fortalezas, falencias, oportunidades de mejora y potenciamiento del desempeño organizacional.

Al estudiar la gestión organizacional en Latinoamérica, Rodríguez (2023) identifica ocho características que ésta debe presentar:

- Ser estratégica, a partir del conocimiento y diagnóstico de la organización, sus procesos, capacidades y recursos, establecer amenazas, falencias y oportunidades, define acciones orientadas al logro de objetivos concretos, específicos, medibles, alcanzables y ponderables en el tiempo (SMART).

- Se evidencia a partir de las operaciones y trabajo de los equipos, lo que incrementa el monitoreo sobre el logro de los objetivos y resultados obtenidos.
- Al buscar resultados a través de acciones de adaptación y mejora, y optimizar el uso de los recursos, la gestión se orienta a la eficacia y eficiencia.
- Se necesita de una comunicación intensiva y fluida, para incentivar la acción y compromiso, consolidar el trabajo en equipo y establecer entornos positivos.
- Es proactiva ya que demanda acción e iniciativa, para adaptarse constantemente e innovar.
- Requiere de liderazgo para guiar a las personas e incentivar la acción, si no existe un liderazgo efectivo y positivo, la gestión será deficiente.
- Debe ser inspiradora, tanto a nivel interno como externo, para que impulse interrelaciones positivas con y entre los diversos involucrados, así como el logro de resultados en todos los niveles y áreas de la organización.
- En síntesis, en las organizaciones hay personas que ejecutan la gestión a través del mando y las decisiones, para asignar los recursos a procesos, proyectos y planes definidos como respuesta a los cambios del entorno y las necesidades de la organización, buscando minimizar su consumo y maximizar los beneficios.

2.2.1.2. Funciones del sistema de gestión

Por la importancia de la gestión organizacional, hay diversos criterios respecto a las funciones que comprende; para Flores y Retegui (2022) éstas son cinco:

- Planeación, conocer la situación de la organización para plantear acciones de adaptación o mejora, definir objetivos, las estrategias para lograrlos, con qué recursos, en qué plazo e indicadores para medir la evolución.
- Organización, definir parámetros de trabajo, roles y las funciones de cada área y personas involucradas, coordinar las actividades y recursos.
- Dirección, señalar el camino a seguir por todos, tomar las decisiones para ejecutar los planes y la operatividad de la organización, incentivando a las personas a través del liderazgo.
- Control, analizar el desarrollo de los planes a través de la información y comunicación, evaluar el desempeño, desarrollo de planes y procesos para identificar si las metas serán alcanzables a futuro.

- Manejo de personal, crear un entorno laboral positivo, para que las personas interactúen positivamente, colaboren en equipo y armonía.

Por su parte, Muñoz (2023) manifiesta que el proceso de gestión debe proveer una razonable seguridad del logro de los objetivos y la obtención de un beneficio, requiriéndose para ello de cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control, mismas que deben adaptarse al entorno y realidad de cada organización. En cuanto a la planificación, sostiene que debe ser estratégica; en base al conocimiento y comprensión del entorno organizacional, externo e interno, se establecen los factores que determinan el éxito de la organización, y se diseñan estrategias alineadas con sus objetivos, visión y misión, para mitigar el posible impacto de los factores negativos y aprovechar el de los factores positivos, incentivando la participación activa y positiva de todas las personas, áreas y niveles.

Al respecto Steiner (2023) manifiesta que la planificación estratégica es un proceso sistémico, que establece la cultura de la organización, sus objetivos, parámetros y políticas de organización y gestión, estrategias y planes para su implementación, y define indicadores para su constante monitoreo. Las estrategias deben ser realistas y viables, se requieren planes para su operacionalización, que detallen el cronograma de implementación, el presupuesto y los indicadores para su monitoreo. Para Sallenave (2023), la planificación estratégica es un proceso que abarca el diseñar, desarrollar y mantener las acciones de intervención que alinea las metas y competencias de una organización con las demandas y oportunidades del entorno. Este enfoque sistemático considera la totalidad de la organización, sus interrelaciones, así como la importancia de la evaluación y la implementación de las estrategias establecidas.

En cuanto a los lineamientos estructurales de la planificación estratégica, conforme Alderete (2023), estos son:

- Es un proceso en constante revisión y actualización, para adaptarlo a la dinámica interna y externa.
- Es flexible, se ajusta en función de los resultados y la dinámica del entorno.
- Incentiva la reflexión sobre las prácticas actuales e identificación de áreas de mejora, aprender de los errores y ampliar las fortalezas.
- Es sistemática, tiene una estructura y orden claros, para asegurar la coherencia.

- Provee conocimiento y aprendizajes a la institución, ayudando a desarrollar sus capacidades y las de los actores involucrados.
- Se orienta al cambio y mejora continua, a través de la transformación institucional para superar problemas y aprovechar oportunidades.
- Es inclusiva, considera las expectativas de todos los grupos involucrados.
- Combina de forma equilibrada aspectos técnicos y políticos.

En síntesis, la planificación estratégica es una herramienta fundamental para guiar a las instituciones educativas hacia el logro de sus objetivos y visión; no solo sirve para tomar decisiones y priorizar acciones, sino también para establecer métodos de intervención que aseguren la calidad y eficacia de los procesos.

En el ámbito educativo conforme Botero (2023), las características de la planificación estratégica son:

- Integral, abarca toda la institución, desde lo académico hasta lo administrativo, asegurando que cada elemento se alinee con los objetivos generales, provee una visión amplia de las interrelaciones entre los recursos, áreas y procesos.
- Participativa, involucra a toda la comunidad educativa en su formulación y ejecución, para su éxito fomenta el compromiso y responsabilidad compartida.
- Interactiva, es un proceso recurrente, en base la retroalimentación, la dinámica del entorno y requerimientos se ajustan las estrategias para mejorar y adaptarse.
- Indicativa, fija principios y lineamientos generales para que cada institución los adapte según su entorno y cultura, ofreciendo un marco flexible para la acción.
- Operativa, traduce las estrategias en acciones concretas y medibles que impactan a la institución, para que estas se ejecuten efectivamente.
- Opcional, a partir de la creatividad e innovación, provee diversas alternativas para solventar problemas y/o aprovechar oportunidades.
- Prospectiva, establece una visión futura que se busca alcanzar mediante acciones en función de los posibles escenarios.

Conforme Arainga et al. (2023), por su enfoque social y cultural, la planificación estratégica es muy importante en las instituciones educativas, resaltando que:

- Cada institución es única y requiere personalizar los planes, a partir de las necesidades y expectativas del estudiantado, cuerpo docente y comunidad, para enfocarse en solventar problemas y mejorar la calidad de vida.
- La persona líder es facilitadora, promueve la participación y diálogo entre los diferentes actores, para generar confianza y cooperación.
- Aporta a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, permite optimizar el uso de los recursos, y una eficaz vinculación con la comunidad.

Para Brady (2022) la planificación estratégica es una herramienta indispensable para las instituciones educativas, pues les permite enfrentar los desafíos del entorno, optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos. Por sus características (integral, participativa, iterativa, indicativa, operativa, opcional y prospectiva) y principios (continuidad, reflexión crítica, flexibilidad, inclusión, entre otros) es dinámica y transformadora.

Al ser un proceso colaborativo y orientado al cambio, no solo mejora la gestión institucional, sino que también fortalece la cultura organizacional y promueve el desarrollo integral de todos los actores involucrados.

En este sentido, el rol del facilitador es clave para asegurar que la planificación sea inclusiva, transparente y alineada con las necesidades reales de la comunidad educativa.

La base de la planificación según Steiner (2023) es el diagnóstico, pues establece el balance en un instante específico; la figura 3 muestra los elementos del entorno de la organización.

En el macroentorno se identifican los aspectos político legal, socio cultural, económico y tecnológico; los factores del microentorno son el consumidor, competencia, intermediarios, productos o servicios sustitutos y la administración pública; a nivel de la organización se deben analizar sus recursos, infraestructura, cultura y capacidades en el ámbito legal, organizacional, financiero, talento humano, tecnológico y operativo.

Figura 3.*Estructura del entorno de la organización*

Fuente: Steiner (2023)

Conforme Humphrey (2022), el macroentorno se estudia identificando las amenazas y oportunidades que generan los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (análisis PESTEL), no controlables ni influenciados por la organización. Adicionalmente el sector en el que opera la organización, se analiza a través del modelo de Porter, que identifica las amenazas y oportunidades existentes a causa de los factores externos más cercanos a la organización.

Para el estudio interno de la organización, especialmente cuando esta es de carácter Público, Davidson (2022) recomienda emplear el análisis de recursos y capacidades; los recursos son los de tipo físico, talento humano, financiero, tecnológico e infraestructura que se emplean para operar, y las capacidades, la forma en que la entidad los gestiona con base en su cultura organizacional, las actitudes y aptitudes de su talento humano.

Una vez identificados los factores que influyen en el éxito de la organización, conforme Chapman (2023), para establecer el balance situacional, debe considerarse que

las fortalezas y debilidades pueden controlarse pues se generan al interno de la organización, mientras las oportunidades y amenazas son externas, no son controlables y solo son influenciables las del microentorno.

Las fortalezas son los recursos y capacidades positivas que posee la organización, las debilidades las negativas; las oportunidades son situaciones que podrían producir un impacto positivo en el logro de los objetivos de la organización, y las amenazas, impactarían negativamente en el futuro de la organización.

2.2.1.3. Sistema estratégico de gestión

Por la importancia que tiene el adecuado manejo de los recursos y capacidades en la organización, para atender sus diversas necesidades y alcanzar los objetivos, existen varios enfoques para desarrollar la gestión.

Al respecto, Horvath (2023) manifiesta que un sistema de gestión, es un conjunto de elementos, parámetros y procedimientos que, al interactuar de forma coordinada en base a los lineamientos establecidos por un plan, posibilitan la adecuada organización de recursos y capacidades, la ejecución de estrategias, y mantener un monitoreo constante sobre los resultados para identificar oportunamente problemas, falencias y adoptar acciones correctivas. En resumen, un modelo de gestión es un marco de referencia para administrar los recursos y capacidades de una organización, buscando su optimización y el logro de los objetivos.

Un sistema de gestión estratégica, cuyo esquema se ilustra en la figura 4, es según Fred David (2023), aquel que se orienta a establecer una cultura organizacional sólida, disponer de talento humano y una plataforma tecnológica idóneos, que sirvan de base para desarrollar con eficacia y eficiencia los procesos decisivos de la organización, generando así una oferta de valor atractiva y acorde a los requerimientos del mercado, en base a la cual la organización se posicione, optimice los beneficios y alcance sus objetivos.

Su éxito es que planifica, fija objetivos y los alinea con estrategias, que se comunican de forma clara y simple, traducándose en términos de la visión organizacional, concediéndole así su real relevancia por lo que la posiciona como uno de los ejes de la organización e incita a todas las personas a enfocarse en ellas; el compromiso del personal de afirma aún más porque se comunican y vinculan los

objetivos a indicadores estratégicos, asignándoles responsables, lo que incrementa la retroalimentación y formación estratégica del personal.

Figura 4.

Sistema de gestión estratégica



Fuente: David (2023)

En las entidades educativas, el sistema de gestión estratégica es según Arainga et al. (2023) un esquema organizado que permite planificar, implementar, monitorear y evaluar las acciones requeridas para lograr los objetivos organizacionales; este debe ser flexible, adaptativo y centrado en la mejora continua.

En cuanto a su estructura general, Horvath (2023) sostiene que es la siguiente:

1. Diagnóstico situacional, proceso formal y sistemático que permite identificar, analizar y comprender la actual situación de la institución educativa en su contexto interno y externo; proporcionando información relevante sobre las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la institución, así como de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

El diagnóstico situacional abarca:

- Estudio del entorno externo, ámbitos socio cultural, político y normativo, económico, y las relaciones con otras organizaciones educativas, comunitarias y gubernamentales.
- Estudio interno de la infraestructura y recursos, talento humano, procesos académicos y administrativos, ambiente institucional, y resultados educativos.
- Análisis de los diversos actores de la comunidad educativa.
- Identificación de problemas y necesidades a nivel académico, administrativo, social, de recursos e infraestructura.
- Determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para realizar el diagnóstico situacional la metodología recomendada es: recopilación de información a través de fuentes primarias y secundarias; análisis de la información para priorizar problemas y necesidades considerando su incidencia en la calidad educativa; descripción de los hallazgos y definición de acciones concretas para abordar los problemas identificados aprovechando las oportunidades.

2. Definición de la misión, visión y valores, que respectivamente comprende: la declaración del propósito fundamental de la institución, su razón de ser y a quién sirve; la descripción del futuro que institucional que se desea en el largo plazo; los principios éticos y culturales que guían el comportamiento y decisiones de la institución.
3. Definición de los objetivos estratégicos, de largo plazo, que se buscan lograr a 3 o 5 años, y específicos, metas medibles que contribuyen al logro de los objetivos generales; los objetivos deben estar alineados con las normativas y políticas educativas nacionales o regionales.
4. Formulación de las estrategias académicas, operativas, de vinculación y/o financieras, que apoyan el logro de los objetivos.

5. Planificación operativa, detalle de las actividades para implementar las estrategias, responsables, recursos y plazos para ejecutar cada tarea.
6. Implementación mediante una comunicación efectiva, capacitación y coordinación.
7. Monitoreo a través de indicadores de desempeño, sistemas de información, y reuniones para evaluar los logros y ajustar las estrategias si se requiere.
8. Evaluación y retroalimentación, comparando los logros con los objetivos establecidos, para identificar brechas, retroalimentar para obtener diversas perspectivas.
9. Mejora constante, ajustando las estrategias y planes en función de los resultados.
10. Liderazgo para inspirar, motivar y guiar la gestión estratégica, involucrando a los actores en la toma de decisiones, y proporcionándoles información relevante.
11. Vinculación a través de una comunicación abierta y positiva con la comunidad, organizaciones e instituciones, fomentando proyectos que beneficien a la comunidad y refuercen el compromiso institucional, para promover su imagen.
12. Recursos y herramientas TIC para mejorar la enseñanza aprendizaje y la gestión, en base a información que permita tomar decisiones fundamentadas.

Sintetizando, en las instituciones educativas, el sistema de gestión estratégica debe ser integral, participativo y orientarse a los resultados, para generar calidad educativa, cumplir la misión y visión institucional y asegurar su sostenibilidad.

2.2.1.4. *Balanced Scorecard*

Conforme Cruz (2023), desde sus orígenes el Balanced Scorecard BSC ha evolucionado hasta transformarse en el eje de un sistema de gestión estratégica, pues facilita alinear la visión organizacional con objetivos a corto, mediano y largo plazo, y a su vez estos con estrategias vinculadas a los aspectos financieros, al cliente, a los procesos internos y al desarrollo de la organización, cuya efectividad puede constantemente verificarse a través de indicadores financieros y no financieros, para de ser necesario al detectar problemas y/o falencias puntuales, implementar correctivos oportunos

Respecto al BSC, Horvarth (2023) señala que las cuatro perspectivas de éste, mantienen una interacción de causa y efecto, por lo que si una organización crece, aprende y por ende se desarrolla, a partir de su cultura, talento humano y plataforma TIC, tendrá capacidad para ejecutar procesos internos efectivos y eficientes, en base a los cuales generar y entregar una oferta de valor que satisfaga las expectativas de los potenciales clientes y la sociedad, consecuencia de lo cual, maximizará el rendimiento y rentabilidad de los recursos invertidos y logrará el éxito. A partir de las cuatro perspectivas se pueden equilibrar los objetivos de corto y largo plazo, con las metas deseadas y los inductores para alcanzarlas.

Sostiene Rodríguez (2023) que el Balanced Score Card (BSC) establece canales multidireccionales para comunicar la misión y estrategia, emplea indicadores para informar sobre los resultados de la gestión estratégica, al implementarlos se modifica el comportamiento de las personas, quienes entienden que estos resultados dependen de su trabajo y eficiencia, lo que impulsa su compromiso, responsabilidad y mejora su rendimiento; incita a la interacción y diálogo, para analizar los resultados y proponer acciones entre todos los involucrados, lo que produce una mayor retroalimentación; al articular las metas deseadas y los inductores de los resultados, se genera sinergia pues se canalizan los esfuerzos, capacidades, energías y el conocimiento de todo el personal hacia el logro a largo plazo de los objetivos de la organización.

Por su parte, Fullan (2023) manifiesta que el Balanced Score Card (BSC) traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores a través de diversas perspectivas, solventando así una deficiencia que los sistemas tradicionales de gestión presentaban, al no vincular con claridad las estrategias con acciones a corto plazo.

Se evidencia que el Balanced Score Card es una potente herramienta de gestión estratégica, pues al analizar los resultados alcanzados por la organización a través de indicadores, determina cómo impulsar los resultados hasta la meta deseada, y desarrollar los procesos de gestión decisivos con mayor eficacia y eficiencia.

Adicionalmente, por el dinamismo y competitividad del mercado, es importante establecer un sistema de monitoreo constante, que genere información relevante en base a la cual identificar de forma oportuna problemas puntuales y tomar decisiones inmediatas.

2.2.2. Gestión educativa estratégica

La dinámica de la sociedad moderna exige según Sallenave (2023), que las organizaciones escolares se transforman, para revisar y corregir la disociación entre los aspectos pedagógicos y organizacionales; es por ello necesario que desarrollen una gestión educativa estratégica integrada, pues solamente así, podrán alcanzar los objetivos relacionados a la calidad, equidad, pertinencia curricular y profesionalización educacional.

Esta transformación implica desechar la gestión que no prioriza lo pedagógico, que enfatiza las rutinas, el trabajo fragmentado, procesos no integrados, innovación mínima, una autoridad coercitiva e impersonal, y órdenes abreviadas; por una gestión sistemática y estratégica, que incentiva una estructura integrada enfocada en el trabajo participativo, desarrollar competencias para manejar lo difícil, el aprendizaje e innovación, un liderazgo que guía y orienta, y una cultura sólida con visión de futuro.

Sostiene la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2021), que la gestión educativa estratégica tiene tres componentes básicos:

- a. Pensamiento sistémico y estratégico. Conforme la UNAM (2021), se origina con la reflexión y observación del entorno, lo que permite identificar los factores determinantes del éxito de la organización educativa, suponer su comportamiento futuro y plantear estrategias para lograr los objetivos. Al responder a las preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿quiénes somos?, ¿cómo estamos?, ¿hacia dónde queremos ir?, de forma consensuada y compartida, la gestión educativa define acciones, canales de comunicación y una ruta para materializar la visión futura. Para mejorar el desempeño de la organización educativa y por ende la calidad de los servicios que genera, se requiere articular un proceso estratégico de cambio y mejora estructurado por cinco fases: diagnóstico situacional, identificación de factores determinantes, fijación de objetivos, establecimiento de acciones o proyectos de mejora, y la evaluación del logro que genera retroalimentación y aprendizaje; cada fase involucra diversos factores y actores que deben poseer ciertas competencias profesionales y personales para interrelacionarse positivamente (UNAM, 2021).

Respecto al pensamiento sistémico Sallenave (2023) indica que es un enfoque integral que busca entender las interconexiones y dinámicas dentro de un sistema u organización, es eficaz para analizar problemas complejos y comprender la forma de interacción de sus partes o áreas; el pensamiento estratégico es un enfoque que se orienta a la acción, se centra en definir objetivos y diseñar estrategias para alcanzarlos, por lo que es útil para planificar y tomar decisiones efectivas.

El pensamiento sistémico y el estratégico son complementarios, difieren en su enfoque y aplicación, al combinarlos se puede abordar de forma integral problemas en entornos complejos como el educativo, en el que interactúan dinámicamente varios factores, por ello los dos enfoques son esenciales para la gestión estratégica sostenible y efectiva de sistemas y organizaciones.

El proceso de cambio para solventar problemas en el ámbito educativo y mejorar su calidad abarca cinco fases que deben articularse: el diagnóstico, las alternativas de solución, objetivos, acciones o desarrollar, y la evaluación; en cada fase intervienen varias variables y actores que deben tener diversas competencias profesionales e interpersonales (Sallenave, 2023).

- b. Liderazgo pedagógico. La UNAM (2021) señala que éste es un conjunto de acciones, destrezas y prácticas innovadoras, que regulan, guían y facilitan la delegación, mediación, participación, colaboración, formación y demás procesos para mejorar el desempeño de las personas involucradas en el ámbito educativo como directivos, supervisores, docentes, personal operativo, entre otros.

González (2023) sostiene que mediante el liderazgo se puede conciliar, guiar, informar, motivar, formar en el cambio y la adaptación, y a partir de ello estructurar instituciones educativas eficaces, porque es difícil transformar la actitud y conducta de las personas a través de la autoridad formal, impersonal, impositiva, que aplica prácticas burocráticas, como suele suceder en el sector público.

Se dinamiza la gestión en las instituciones educativas, al evidenciar la evolución en la calidad educativa por efecto de cada cambio, se motiva e inspira al

personal, se lo convence que es posible transformarse, generar aprendizajes significativos e intensos para el estudiantado.

La gestión educativa eficaz requiere de liderazgo, conjunto de prácticas pedagógicas e innovadoras que dinamizan de forma coordinada y regulada las organizaciones educativas; aportando eficacia y eficiencia a los procesos de delegación, mediación, cooperación y formación de todo el personal involucrado en la educación, para que todo el estudiantado logre aprendizajes significativos.

La gestión con liderazgo debe evidenciar que cada cambio mejora la calidad, y motivar a todos hacia una transformación positiva (Sallenave, 2023).

- c. Aprendizaje organizacional. Manifiesta la UNAM (2021) que para esto se requiere conformar un equipo de trabajo y que este se involucre en un constante ciclo de aprendizaje, en él las personas deben compartir conocimientos, actitudes y aptitudes, para desarrollar nuevas competencias, criterios y modos de observación del entorno y uno mismo. El aprendizaje organizacional es producto del pensamiento estratégico, que identifica potencialidades a amplificarse si el personal adquiere y desarrolla competencias nuevas; implica procesos que requieren de intensa comunicación tanto interna como externa, constante retroalimentación respecto a logros, desempeños, carencias y requerimientos, para acumular conocimientos, capacidad de innovación, e incrementar valor a los procesos educativos.

La esencia de las nuevas formas de organización, conforme González (2023), es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje, con procesos mediante los cuales quienes forman los equipos, adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, sensibilidades y formas de observación. Existe aprendizaje cuando la organización amplía su espacio de acción, el ámbito en el que puede intervenir para transformar, mejorar prácticas y resultados.

Sallenave (2023) sostiene que el aprendizaje organizacional es resultado del pensamiento estratégico que analiza condiciones particulares para ampliar la adquisición y desarrollo de nuevas competencias; éste requiere que se dinamice la comunicación interna y externa, la retroalimentación permanente, para monitorear la mejora efectiva,

los nuevos desafíos y determinar cuánto conocimiento se acumula y cuánto mejora el valor en los procesos de educación.

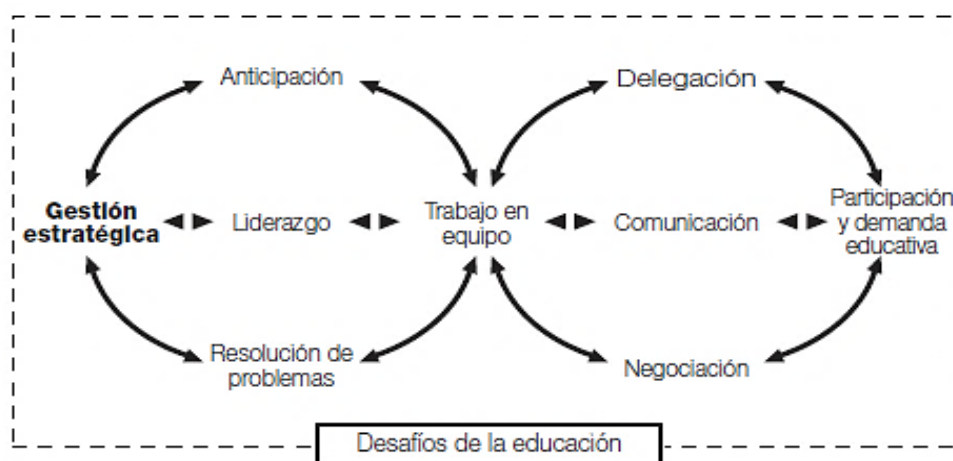
El aprendizaje en las organizaciones educativas es esencial para la planificación estratégica y su transformación; la gestión permite potenciar los ciclos de aprendizajes y transformarse en esta época en que el cambio es permanente.

Según Martínez (2022) (figura 5), la gestión en organizaciones educativas públicas abarca: la gobernabilidad que integra lo técnico y político; la solución de conflictos, para impulsar desempeños y actitudes que inciten la calidad educativa. Se debe asumir el cambio impulsado por los diversos factores del entorno como una constante; ya que éstos generan incertidumbre, el personal debe tomar decisiones relacionados a su rol y funciones.

La gestión en todos los niveles del sistema educativo, articula procesos prácticos y teóricos, recursos e involucrados para incentivar la calidad, equidad, inclusión y pertinencia; supone liderazgo, interdependencia, comunicación, multidisciplinariedad, prácticas, juicios de valor, decisiones, principios múltiples y diversos involucrados.

Figura 5.

Alcance de la gestión educativa



Fuente: Martínez (2022)

En las organizaciones educativas, Lorenzo (2023) sostiene que el aprendizaje se evidencia en el incremento de su rango de acción, en un mayor ámbito de intervención,

para mejorar y transformar sus prácticas y resultados. Con ello se estructura una base para su desarrollo, para el cambio de su filosofía, creencias y hábitos, que debe reflejarse en la planificación estratégica y esto a su vez en la transformación educativa.

A partir de estos planteamientos, en la tabla 1 se establecen las dimensiones y categorías de la gestión educativa.

Tabla 1.

Dimensiones y categorías de la gestión educativa

Dimensión	Categoría	Indicador
Académica	Estudiantes	Perfil de ingreso
		Perfil de egreso
	Docentes	Perfil
		Desempeño
	Contenidos	Objetivos
		Programas de estudio
	Proceso enseñanza aprendizaje	Estrategias de enseñanza y aprendizaje
		Diseño instructivo
	Comunicación	Medios de comunicación
		Contacto entre los estudiantes
		Contacto estudiantes y docentes
	Evaluación	Tipos de evaluación
Formas de evaluación		
Retroalimentación		
Tecnológica e infraestructura	Infraestructura física	
	Infraestructura lógica	
	Instalaciones	
	Medios de aprendizaje	
	Materiales didácticos	
Administrativa	Filosofía Institucional	Misión
		Visión
		Valores
	Planeación	Lineamientos generales
		Programa institucional
		Plan operativo
	Gestión de procesos	Administración del personal docente

Dimensión	Categoría	Indicador
		Administración de estudiantes
	Estructura organizativa	Normas
		Procedimientos
	Evaluación del Sistema	Procedimientos de control
		Sistema de retroalimentación

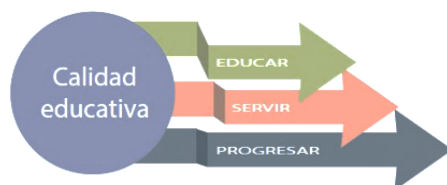
Fuente: Gil Rivera (2023)

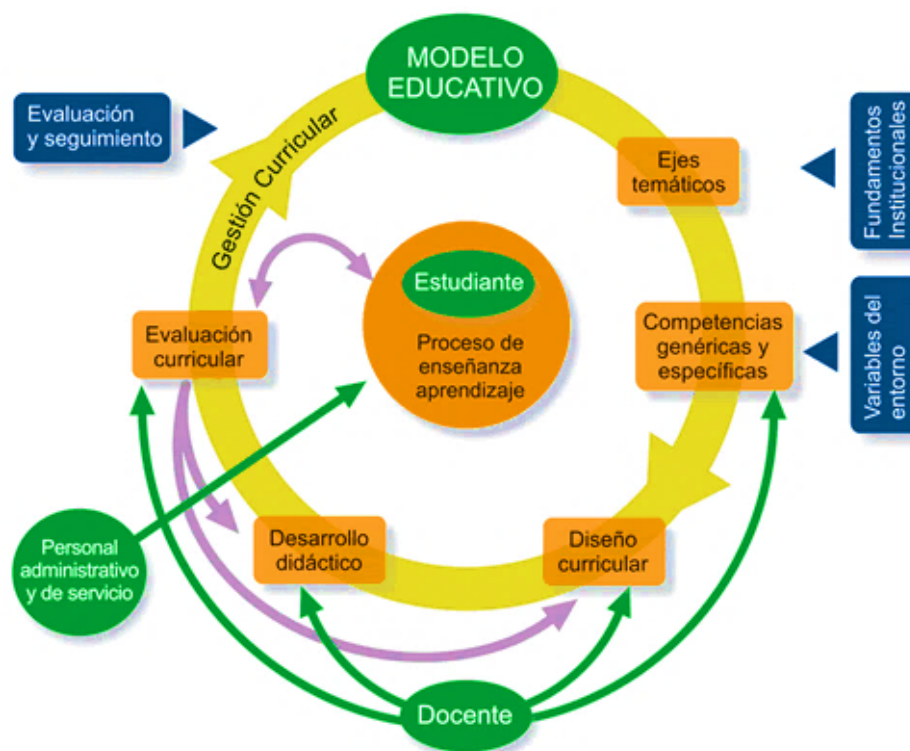
2.2.3. Calidad educativa

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2024), señala que el éxito de las unidades educativas se materializa al generar calidad educativa, característica asociada a la mejora constante y logro de metas; un sistema educativo es de calidad, si brinda las condiciones adecuadas para que las personas optimicen su desarrollo cognitivo, metodológico, científico y humano, al máximo de sus posibilidades.

Figura 6.

Ciclo de calidad y eficiencia educativa





Fuente: Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2024)

Conforme se observa en la figura 6 en la organización educativa, la eficacia educativa es determinada por el liderazgo educativo y el proceso desarrollado en base a los recursos, metodología y estrategia, que genera un producto educativo a través del cual se satisface al usuario (alumno), personal y se impacta positivamente en el entorno social.

En cuanto a los factores motivadores de calidad son entre otros: el compromiso de los directivos, la formación docente, los recursos e infraestructura, el compromiso e implicación del personal, los parámetros del proceso de enseñanza aprendizaje, la administración del sistema educativo; estos factores deben integrarse y coordinarse para que se desarrollan procesos eficientes que satisfagan a destinatarios y grupos de interés (EFQM, 2024).

A partir de los criterios presentados se determina que una organización educativa de calidad debe: establecer relaciones entre el capital humano, cultura organizacional, infraestructura y recursos tecnológicos, con los procesos que crean valor y satisfacen a

usuarios y grupos de interés; ser efectiva, lograr los objetivos fijados, la persona aprende lo que se propone aprender; relevante, la persona se forma integralmente acorde a las necesidades sociales y posibilidades cognitivas; ser operativa en base a los recursos que requiere para su gestión y estos deben emplearse eficientemente. También se evidencia que, el Balanced Scorecard, al reflejar la visión y estrategia a través de diversas perspectivas interrelacionadas, y evaluar el logro de los objetivos mediante indicadores, aporta retroalimentación constante y formación estratégica, permitiendo implementar acciones para incitar el mejoramiento continuo, por ende, es un motivador de la calidad educativa.

2.3. Marco Contextual

Ecuador es un país situado en América del Sur, tiene una superficie de 256.370 Km², al año 2024 su población es 18 millones de personas aproximadamente; su capital es Quito, con una superficie de 4.183 km² y una población de 2,9 millones de personas aproximadamente, 27% son niños y adolescentes; 51,7% son mujeres y 48,3% hombres (Instituto Cervantes, 2024).

Conforme el Ministerio de Educación (2024), en el Ecuador el año 2024 existen 4.5 millones de estudiantes en el sistema educativo, distribuidos en los diversos niveles y en 16.320 instituciones educativas con 218.000 docentes.

Figura 7.

Mapa de Quito



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ, 2021)

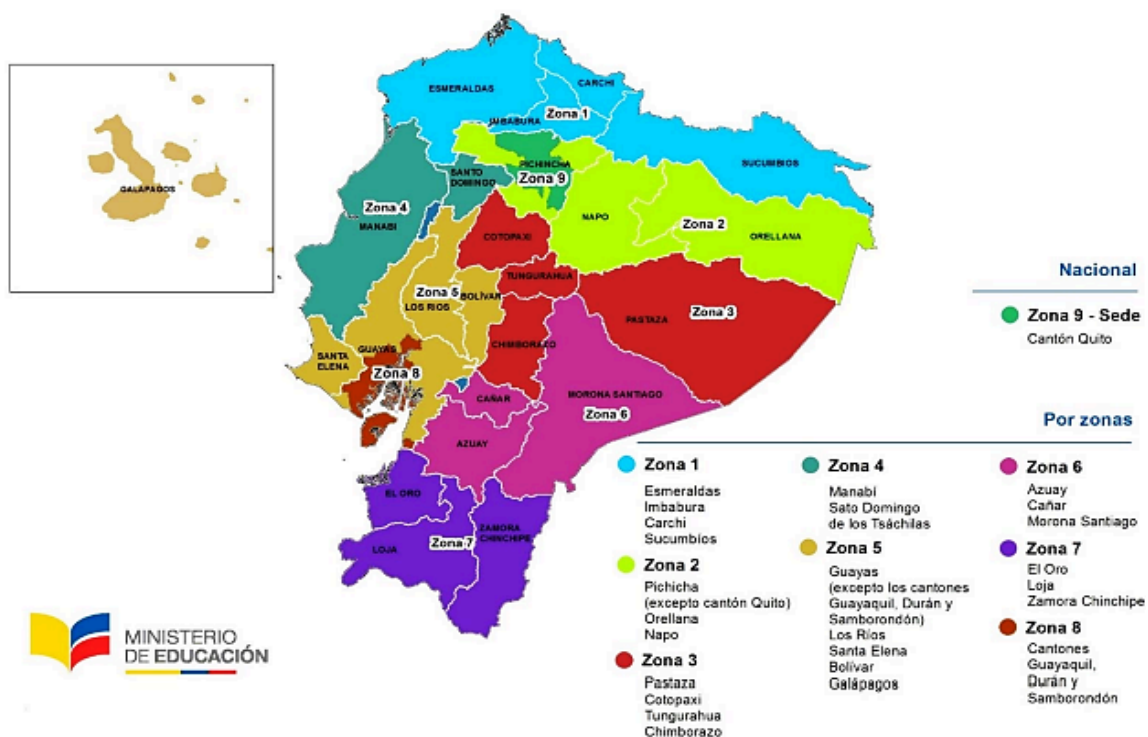
Como se aprecia en la figura 7, en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito, existen nueve Administraciones Zonales, y estas a su vez de 32 parroquias urbanas y 33 suburbanas, que permiten descentralizar la gestión del Municipio. Las nueve Zonas Metropolitanas que actualmente existen son: Administración La Delicia,

Administración Calderón, Administración Eugenio Espejo, Administración Manuela Sáenz, Administración Especial Turística La Mariscal, Administración Eloy Alfaro, Administración Quitumbe, Administración Los Chillos y Administración Zonal Tumbaco (MDMQ, 2021).

En el contexto del Ecuador, el servicio educativo público se orienta hacia: el acceso equitativo a un servicio de calidad, que apoye el desarrollo de la personalidad y el entendimiento mutuo; fijación de directrices para el óptimo funcionamiento del servicio, y, promover el ejercicio de derechos e igualdad de oportunidades (UNESCO, 2022).

Figura 8.

Estructura geográfica del Nuevo Modelo Educativo



Fuente: (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024)

El Sistema Educativo del Ecuador, opera en dos regímenes, el Costa que abarca los meses de mayo a febrero y se desarrolla en la Costa y Región Insular; y el régimen Sierra, que se extiende se septiembre a junio, y se desarrolla en las regiones Sierra y la

Amazonía. Como se observa en la figura 8, está estructurado en nueve Coordinaciones Zonales, encargadas de gestionar los diversos procesos y niveles desconcentrados del sector, en ellas hay 140 distritos y 1.117 circuitos educativos, correspondiéndole al Distrito Metropolitano de Quito la Zona 9 (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024).

El ente rector del sistema educativo del país es el Ministerio de Educación, institución que se encuentra ubicada en Quito y cuya misión es.

Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante una formación integral, holística e inclusiva, en función de la interculturalidad, plurinacionalidad, lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024).

Figura 9.

Distritos educativos de la ciudad de Quito



Fuente: (Ministerio de Educación del Ecuador, 2024)

Conforme se detalla en la figura 9, el Distrito Educativo IV de la ciudad de Quito, abarca las parroquias urbanas San Juan, La Libertad, Centro Histórico, Chilibulo, Itchimbía y Puengasí, en las que conforme el Ministerio de Educación (2024), existen 46 unidades públicas de educación general básica y bachillerato.

El artículo 26 de la Constitución del Ecuador (2008) reconoce que la educación es un derecho vitalicio de todos y un deber absoluto del Estado, en el artículo 27, puntualiza que la educación debe centrarse en el ser humano y garantizar su desarrollo integral, para ello debe ser participativa, obligatoria, intercultural, democrática e impulsar la equidad. Un sistema educativo es de calidad si contribuye a la consecución de los objetivos que el país se ha planteado.

La educación es una prioridad en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en ella todas las naciones se comprometieron a sumar esfuerzos para asegurar una educación inclusiva y equitativa de calidad, y oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos. Por su relevancia, se reconoce que esta tiene interrelación con la salud, planificación familiar, prevención del cambio climático, entre otras problemáticas de alta importancia; en la educación confluyen otros derechos y ésta permite el goce de los mismos.

2.4. Marco Legal y Normativo

En el Marco Universal Educativo, la UNESCO (2021) señala que es derecho de todas y todos, el acceso a una educación que permita desarrollar las capacidades, vivir y trabajar dignamente, tomar decisiones, continuar aprendiendo y mejorar la calidad de vida.

El Código de la Niñez y Adolescencia (2003), en el artículo 20 manifiesta la obligatoriedad del Estado, la sociedad y la familia de asegurar, la supervivencia y desarrollo de los niños, niñas y adolescentes; el artículo 26 recalca el derecho a una vida digna que permita el desarrollo integral, lo que tácitamente expresa el derecho a una educación de calidad.

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa plantea un escenario que innova y reorganiza la educación del Ecuador, a través de procesos coordinados, eficientes y eficaces para la desconcentración, fortalecimiento de la autoridad y garantizar una educación inclusiva, cálida y de calidad (Ministerio de Educación del Ecuador, 2023).

La Constitución del Ecuador (2008) en el artículo 26, amplía la orientación, fines y pacto educativo, recalca la importancia y prioridad que tiene el Estado, para a través de la educación garantizar la igualdad, la inclusión social e impulsar una mejor calidad de vida. En el artículo 27, señala que la educación debe centrarse en las personas, garantizar su desarrollo y derechos; es obligatoria, colaborativa, intercultural, inclusiva y de calidad; debe impulsar la igualdad, equidad, armonía y fraternidad, y estimular las diversas capacidades para crear y trabajar, desarrollarse, ejercer derechos y aportar al desarrollo de un país soberano.

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) señala en el artículo 6 que deben establecerse estrategias para asegurar el mejoramiento continuo y calidad de la educación, además que se desarrolle una educación integral, con visión transversal y enfoque a derechos; en el artículo que debe vincularse la gestión educativa al desarrollo social, mediante el liderazgo; en el artículo 12 que los padres y representantes, puedan participar en los procesos de rendición de cuentas y evaluaciones de la docencia.

Adicionalmente la LOEI (2011) en el artículo 19 expresa que el Estado debe gestionar los servicios educativos en base a diversos criterios, en el artículo 22, que el organismo rector del Sistema Nacional de Educación (SNE) es el Ministerio de Educación del Ecuador, debiendo por ello formular políticas, estándares de gestión y calidad educativa, entre otras; en el artículo 27, detalla los niveles territoriales desconcentrados en zonas, distritos y circuitos.

En el Plan Decenal de Educación el Ministerio de Educación (2017), determina la universalidad de la educación general básica, por ser un derecho clave para el desarrollo sostenible, la estabilidad y para poder intervenir en los sistemas sociales y económicos modernos.

Capítulo 3. Fundamentos Metodológicos y Resultados de la Investigación

En este capítulo se expone el marco metodológico que ha guiado la investigación de campo, para diagnosticar la gestión estratégica que actualmente desarrollan las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador en el período 2024-2025 y su nivel de calidad educativa; en base a los resultados se dispondrá de una mejor perspectiva para estructurar los diversos componentes del sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC).

3.1. Operacionalización de variables y matriz de consistencia científica metodológica

En la investigación “Sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, para incrementar la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, período 2024-2025”, se identifican como variable independiente el sistema de gestión estratégica y como variable dependiente la calidad educativa.

Variable independiente. Sistema de gestión estratégica

La variable independiente corresponde al sistema de gestión estratégica, que como lo señala David (2023) gestiona los recursos y competencias de la organización, orientándose a establecer una cultura organizacional sólida, disponer de talento humano y una plataforma tecnológica idóneos, para desarrollar procesos internos eficientes, eficaces y decisivos, que entreguen valor al mercado y aporten al éxito de la organización; su operacionalización se presenta en la tabla 2.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem
Independiente Sistema de gestión estratégica	Conjunto de elementos y procesos interrelacionados como lo señala David (2023) gestiona los recursos y competencias de la organización, orientándose a establecer una cultura organizacional sólida, disponer de talento humano y una plataforma tecnológica idóneos, para desarrollar procesos internos eficientes, eficaces y decisivos, que entreguen valor al mercado y aporten al éxito de la organización	Planificación estratégica	Diagnóstico situacional	Plan de trabajo	Equipo
					Actividades y responsables
					Cronograma
				Diagnóstico externo	Análisis del macroentorno
					Análisis del microentorno
				Diagnóstico interno	Descripción de la institución
					Análisis del talento humano
					Análisis de la plataforma tecnológica
					Análisis de la cultura organizacional
					Análisis de la capacidad organizacional
					Análisis de la capacidad operativa
					Análisis de la capacidad financiera
					Análisis de los procesos internos
				Análisis estratégico	Análisis de la oferta de valor educativo
					Establecimiento de la línea base
Direccionamiento estratégico	Sistematizaron de resultados en matrices				
	Actualización de Misión				
	Actualización de Visión				
Direccionamiento estratégico	Actualización de principios y valores				

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem	
			Implementación estratégica	Implementación	Establecimiento de políticas	
					Definición de objetivos estratégicos y metas	
					Definición de estrategias alineadas a objetivos	
					Definición de planes operativos por estrategia	
					Establecimiento de cronograma y recursos	
					Definición de responsables de implementación	
					Socialización del plan	
					Involucramiento del personal	
					Definición de KPI por cada objetivo y meta	
			Alinear KPI con las perspectivas institucionales			
			Monitoreo y control	Monitoreo	Obtener KPI con frecuencia adecuada	
					Retroalimentación de resultados	
					Implementación de correctivos	
					Estudiantes	Perfil de ingreso
						Perfil de egreso
Docentes	Perfil					
	Desempeño					
	Contenidos	Objetivos				
		Programas de estudio				
Proceso enseñanza aprendizaje	Metodología de enseñanza					
Sistema de gestión educativa	Dimensión académica					

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem
					Estrategias de enseñanza
					Diseño instructivo
				Comunicación	Canales de comunicación
					Contacto entre estudiantes
					Contacto estudiantes y docentes
				Evaluación	Tipos de evaluación
					Formas de evaluación
					Retroalimentación
		Dimensión tecnológica e infraestructura	Tecnológica e infraestructura		Infraestructura física
					Infraestructura lógica
					Instalaciones
					Medios de aprendizaje
					Materiales didácticos
				Filosofía institucional	Misión
					Visión
					Valores
		Dimensión administrativa	Planeación		Lineamientos generales
					Programa institucional
					Plan operativo
			Gestión de procesos		Administración del personal docente

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem
					Administración de estudiantes
			Estructura organizativa		Normas
					Procedimientos
			Evaluación		Procedimientos de control
					Sistema de retroalimentación

Variable dependiente. Calidad educativa

La variable dependiente corresponde a la calidad educativa, característica asociada a la mejora constante y logro de metas; un sistema educativo es de calidad, si brinda las condiciones adecuadas para que las personas optimicen su desarrollo cognitivo, metodológico, científico y humano, al máximo de sus posibilidades; su operacionalización se presenta en la tabla 3.

Tabla 3.

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición	Dimensión	Subdimensión	Categoría	Indicador
Dependiente Calidad educativa	Característica asociada a la mejora constante y logro de metas; un sistema educativo es de calidad, si brinda las condiciones adecuadas para que las personas optimicen su	Calidad educativa	Pertinencia	Pertinencia	Oferta educativa se adapte a personas de distintos estratos sociales y culturas
					Oferta educativa se adapte a personas con diferentes capacidades e intereses
			Relevancia	Relevancia	Educación sea relevante para todas las personas
					Educación aporte a la sociedad
			Equidad	Equidad	Definición de planes operativos por estrategia

		desarrollo cognitivo, metodológico, científico y humano, al máximo de sus posibilidades (EFQM, 2024).	Apoyo para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades
			Definición de responsables de implementación
			Socialización del plan
			Enfoque en la optimización de recursos
Eficiencia y eficacia	Eficiencia y eficacia		Optimización del desempeño estudiantil
			Enfoque en el logro de metas y objetivos
			Reconocimiento institucional
			Perfil de ingreso
Dimensión académica	Estudiantes		Perfil de ingreso
			Perfil de egreso
	Docentes		Perfil
			Desempeño
	Contenidos		Objetivos
			Programas de estudio
	Proceso enseñanza aprendizaje		Metodología de enseñanza
			Estrategias de enseñanza
			Diseño curricular
	Comunicación		Canales de comunicación
		Contacto entre estudiantes	

	Contacto estudiantes y docentes
	Tipos de evaluación
Evaluación	Formas de evaluación
	Retroalimentación

Consecuentemente, la matriz teórica está disponible en el anexo 1 de este documento, y la matriz de consistencia metodológica queda estructurada conforme se detalla en la tabla 4.

Tabla 4.

Matriz de consistencia metodológica

Pregunta de investigación	Enfoque, diseño y tipo	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables	Universo	Instrumento	
¿Cómo se puede mejorar la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato del Distrito 4, Centro de la Ciudad de Quito - Ecuador?	Quantitativo	Diseñar un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Score Card (BSC), que incremente la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, período 2024-2025.	1. Diagnosticar la gestión estratégica que actualmente desarrollan las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador en el período 2024-2025 y su nivel de calidad educativa.	Diseñar un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC), incrementa la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador en el período 2024-2025.	Variable independiente: Sistema de gestión estratégica	46 unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito Centro de la ciudad de Quito.	Formulario para diagnosticar la gestión que desarrollan las Unidades Educativas del Distrito 4 de Quito y la calidad educativa (69 ítems).	
	No experimental		2. Establecer los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica basado en el esquema del Balanced Scorecard (BSC) para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.				Variable dependiente. Calidad educativa.	Balanced Score Card.
	Descriptiva y propositiva		3. Validar el sistema de gestión estratégica propuesto para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.				Formulario para validar la propuesta a través del juicio de especialistas.	

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Enfoque, diseño y tipo de la investigación

El enfoque de investigación, es la perspectiva general desde la cual se aborda la pregunta de investigación que corresponde a determinar ¿Qué características y fundamento debe tener un sistema de gestión estratégica, para que incremente la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito?, para este caso la investigación fue de enfoque cuantitativo.

Para Cohen y Gómez (2024) el método cuantitativo es un enfoque de investigación que emplea estrategias para recopilar y analizar datos numéricos; se enfoca en cuantificar la información y en el análisis estadístico, permitiendo establecer patrones y relaciones a través de mediciones objetivas. Sostiene Díez (2023) que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para explicar y predecir comportamientos u objetos, buscando tendencias y relaciones entre los elementos estudiados.

Es especialmente útil cuando se desea medir variables y generalizar resultados en muestras representativas, como es el caso de esta investigación, en que se recopilaban datos y se los analizó para establecer cómo las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 de la ciudad de Quito desarrollan la gestión de sus recursos y procesos, la calidad de servicios educativos que generan, e identificar las causas de la problemática en la gestión.

En cuanto al diseño de la investigación, fue no experimental, para Albornoz et al. (2023), en ella se observan y analizan fenómenos tal como ocurren en su contexto, sin manipular variables, permitiendo estudiar situaciones y comportamientos en condiciones reales.

Conforme Hernández et al. (2021), una investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, solamente se observa al objeto de estudio en su entorno natural para analizarlo posteriormente y obtener información relevante sobre él y sus variables. En este caso el objeto de estudio correspondió a los sistemas que han estructurado las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 de la ciudad de Quito para gestionar sus recursos y procesos, en busca de crear

un entorno y condiciones adecuadas, para alcanzar los objetivos institucionales y generar servicios educativos de calidad.

El tipo de investigación fue descriptivo, según Hernández et al. (2021) esta tipología se utiliza para recopilar datos sobre un tema u objeto específico, describiendo las características y propiedades de las variables estudiadas, sin establecer interrelaciones causales, centrándose solo en especificar cómo es y se manifiesta un fenómeno en particular.

Por su parte, Cohen y Gómez (2024) sostienen que la investigación descriptiva es un enfoque sistemático que busca recopilar, analizar y presentar datos sobre un fenómeno u objeto específico, definiendo sus características y especificando sus propiedades.

Mediante la investigación descriptiva se observaron los sistemas de gestión de las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 de la ciudad de Quito para exponer las propiedades y características de la gestión que estas unidades desarrollan y el nivel de calidad educativa que ofertan. Ya que la recolección de datos se realizó en un momento específico de tiempo esta investigación fue transversal.

También la investigación fue propositiva, ésta conforme Hernández et al. (2021) es una herramienta poderosa para abordar problemas sociales, educativos y de diversos tipos, pues combina el análisis con la formulación de propuestas objetivas, viables y prácticas; al enfocarse a la acción, se torna un fuerte instrumento para impulsar cambios positivos y mejoras en diferentes contextos.

Por su parte, Díez (2023) manifiesta que ésta se basa en identificar problemas, condiciones o falencias en un contexto específico, para luego proponer alternativas viables, prácticas y adaptadas al contexto, mediante las cuales se atienda la situación detectada; para evaluar su efectividad, estas soluciones son revisadas por expertos o actores claves.

En esta investigación ha permitido establecer los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica basado en el esquema del Balanced Scorecard para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, propuesta que posteriormente fue validada por referentes y especialistas en el tema de gestión educativa estratégica.

3.2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

Para buscar conocimiento teórico que permita tener una visión más completa y la comprensión profunda del objeto de estudio, correspondiente a los sistemas que han estructurado las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito Centro de la ciudad de Quito para gestionar sus recursos y procesos de forma óptima, en busca de crear un entorno y condiciones adecuadas, para generar servicios educativos de calidad y alcanzar los objetivos institucionales, se aplicó el método analítico para descomponer al sistema de gestión estratégico educativo en sus componentes, funciones y características.

El método inductivo permitió entender que como señala la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM, 2024), el éxito de las instituciones educativas se evidencia en su capacidad para generar servicios de calidad, al brindar adecuadas condiciones adecuadas para que las personas optimicen su desarrollo cognitivo, metodológico, científico y humano, al máximo de sus posibilidades; esto fue posible mediante estudio bibliográfico en el cual se revisó amplia literatura relacionada al objeto de estudio, a su marco conceptual y legal.

Para adquirir conocimiento empírico se describió de forma numérica las diversas características de sus sistemas de gestión y de la calidad de los servicios educativos que ofertan.

Las técnicas de investigación empleadas para recopilar y analizar datos fueron la observación, se visitó varias unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito Centro de la ciudad de Quito, para conocer su realidad; adicionalmente, por ser el enfoque de la investigación cuantitativo, se consideró que la técnica más adecuada era un cuestionario, que se aplicó a través de una encuesta.

El instrumento utilizado fue un “Formulario para diagnosticar la gestión que desarrollan las Unidades Educativas del Distrito 4 de Quito y la calidad educativa”, cuya estructura se detalla en la tabla 5.

Tabla 5.*Estructura para el diagnóstico de la gestión institucional*

Tema	Número de ítems
Plan de trabajo	6
Alcance del diagnóstico estratégico externo	2
Alcance del diagnóstico estratégico interno	9
Alcance del análisis estratégico	5
Direccionamiento estratégico institucional	6
Implementación estratégica y operativa	5
Gestión de la dimensión académica	15
Gestión de la dimensión tecnológica	4
Gestión de la dimensión administrativa	12
Proceso de monitoreo y control de la gestión institucional	5
Número total de ítems	69

Su contenido específico consta en el Anexo 2 del documento y puede visualizarse en línea en el link <https://forms.gle/1ExakP8jZF5gYmhP9>.

En este instrumento, inicialmente se establece la autorización consentida para usar la información especificando que ésta es con fines exclusivamente investigativos; la estructura tiene dos secciones claramente diferenciadas, la primera que aborda el diagnóstico de la gestión estratégica de la unidad educativa y la segunda a la calidad de los servicios educativos.

El diagnóstico estratégico abarca 10 temas y 69 ítems (preguntas) conforme se detalla en la tabla 5, mientras para evaluar la calidad educativa, se emplean 8 ítems.

El instrumento se sometió a validación a través del juicio de especialistas, que como señalan Cohen y Gómez (2024) es una estrategia ampliamente aceptada y viable en el ámbito de la investigación, especialmente en ciencias sociales, educación y

psicología, dependiendo su efectividad de la selección de los expertos, el proceso de validación y el contexto del instrumento; en este caso se ha pedido a personas con amplia experticia y experiencia en el tema de gestión educativa que evalúen el instrumento de investigación, para verificar su fiabilidad y validez.

El procedimiento empleado fue el siguiente:

- Se solicitó a varias personas especialistas su participación en la prueba del instrumento, este requerimiento fue aceptado por tres de ellas: M. Riascos, W. Arias y H. Rodríguez, estas tres personas poseen el grado de Magister en Gestión Educativa, dirigen unidades educativas de educación general básica y bachillerato, públicas o privadas y poseen más de 25 años de experiencia en el área de gestión educativa.
- La prueba se realizó de forma individual, empleando WhatsApp y correo electrónico para agilizar el proceso y solventar inconvenientes de tiempo y distancia.
- Conforme se verifica en el Anexo 3 de este documento, a estas tres personas se les proveyó de información básica respecto al objeto de estudio, sus variables y sistematización, y el detalle del instrumento para su prueba.
- Posteriormente se les solicitó que llenen el formulario electrónico en el link <https://forms.gle/1ExakP8jZF5gYmhP9> para verificar su funcionalidad digital, además de la validez de contenido, criterio metodológico, intención y objetividad de medición observación, y si los ítems y/o preguntas responden a los objetivos de investigación.
- Luego de realizar la prueba piloto, cada especialista verificó la funcionalidad del instrumento y valoró la validez de contenido, criterio metodológico, intención y objetividad de medición observación, y si los ítems y/o preguntas responden a los objetivos de investigación, empleando la siguiente escala de Likert 1. Muy poco aceptable, 2. Poco aceptable, 3. Regular, 4. Aceptable y 5. Muy aceptable (Anexo 3).
- Finalmente se acopió la valoración de las tres personas y se aplicó el criterio planteado por Díez (2023) para validar instrumentos a partir del juicio de especialistas: de 4 a 11 no válido, reformular; de 12 a 14 no válido, modificar; de

15 a 17 válido, mejorar, y de 18 a 20 válido aplicar; al haberse detectado inicialmente dos valoraciones de 17 se procedió a mejorar el contenido del cuestionario, que nuevamente calificado por los especialistas alcanzó una valoración promedio de 18,33 (Anexo 4) sin ninguna valoración inferior a 18, por lo que se consideró listo para su aplicación.

3.2.3. Determinación de la muestra y criterio de selección

Este estudio se desarrolló en el Distrito 4 de la ciudad de Quito, Ecuador, localizado en las parroquias urbanas San Juan, La Libertad, Centro Histórico, Chilibulo, Itchimbía y Puengasí; en esta zona según el Ministerio de Educación del Ecuador (2024) existen 46 unidades públicas de educación general básica y bachillerato, que corresponde a la población o universo de estudio.

Sostiene Goodwell (2022) que cuando la población es de tamaño reducida, inferior a 100 elementos o individuos, con el fin de disponer de información que refleje significativamente las características de la población, la investigación debe abarcar a toda ella y no cabe la determinación del tamaño de la muestra.

Un criterio similar mantiene Zimmerman (2023), al considerar que si el tamaño de la población es pequeño, de 100 o menos elementos, para disponer de datos con un nivel de confianza adecuado y un margen de error bajo, en la muestra se requiere a casi todos los elementos, por lo que es más práctico estudiar a toda la población, especialmente cuando ésta es accesible.

En consecuencia, el estudio desarrollado involucró a los sistemas de gestión de todas las unidades educativas del Distrito 4 de la ciudad de Quito (46), y a la calidad de servicios educativos que generan.

3.3. Trabajo de campo

El trabajo de campo realizado, se desarrolló observando el cronograma que se detalla en la figura 10. Como se aprecia, desde la definición del objetivo de estudio hasta la elaboración del informe de resultados, comprendió 15 semanas.

Figura 10.*Cronograma del trabajo de campo*

Actividades	Período															
	oct-24				nov-24				dic-24				ene-25			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del objetivo del estudio	■	■														
Diseño del estudio			■	■												
Elaboración y diseño del cuestionario					■	■	■									
Selección de la muestra					■											
Validación del instrumento						■	■									
Distribución del cuestionario									■	■	■	■				
Seguimiento y recolección de respuestas										■	■	■				
Procesamiento y análisis estadístico													■	■		
Informe de resultados													■	■	■	

3.4. Aplicación de los instrumentos

Para facilitar la aplicación del instrumento, el cuestionario se transcribió en un formulario electrónico de Google Docs, gracias al apoyo del Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL, que es el organismo responsable de la evaluación integral, externa e interna, del Sistema Nacional de Educación del Ecuador, conforme se observa en el Anexo 5 de este documento, fue posible distribuir el link de este instrumento <https://forms.gle/1ExakP8jZF5gYmhP9> vía WhatsApp y correo electrónico a las y los rectores y directores de las 46 unidades incluidas en esta investigación, logrando recopilar las respuestas de todas estas unidades, sin que se reporten valores perdidos.

3.5. Procesamiento de la información

La base de datos asociada al formulario electrónico en la que se recopilaron las respuestas se migró a formato Excel, a partir de los datos obtenidos, se elaboraron tablas de frecuencias y gráficos, como se puede apreciar en los resultados.

Para calificar cada uno de los ítems de los elementos de la gestión institucional y calidad educativa, y cuantificar estas variables, se empleó la escala básica de Alexander (2023) que se detalla en la tabla 6; esta escala señala que se asigna Sí cuando la actividad o elemento se reconoce y se realiza adecuadamente, se asigna No si la actividad o elemento no se realiza o no existe, y cuando la actividad o elemento se reconoce y se realiza parcialmente se asigna Parcialmente.

Tabla 6.

Escala para calificar aspectos de gestión

Valoración	Descripción
No	La actividad o elemento no se realiza o no existe.
Parcialmente	La actividad o elemento se reconoce y se realiza parcialmente.
Sí	La actividad o elemento se reconoce y se realiza adecuadamente.

Fuente. (Alexander, 2023)

La valoración porcentual de cada uno de los elementos de la gestión institucional y la calidad educativa, es igual al promedio de la valoración de los ítems que componen la variable.

En congruencia con la escala básica de Alexander (2023), el valor ponderado se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ponderado} = \% \text{Valoración Sí} * 4 + \% \text{Valoración No} * 0 + \% \text{Valoración Parcialmente} * 2$$

Posteriormente, para caracterizar la eficiencia en las variables gestión institucional y calidad educativa, sus elementos y niveles de riesgo de ineficiencia, se utilizó la escala valorativa de Alexander (2023) que se detalla en la tabla 7.

Esta escala determina que si la valoración ponderada del elemento de la gestión o calidad educativa, está entre el 15% y 50% existe un alto riesgo de que sea ineficiente y una confianza baja en su eficiencia; si se ubica en el intervalo 51% a 65% el riesgo de ineficiencia es moderado alto y la confianza en la eficiencia moderada baja; si está en el intervalo 66% a 80% el riesgo de ineficiencia es moderado y la confianza en la

eficiencia moderada; en el intervalo 81% a 90% se considera que el riesgo de ineficiencia es moderado bajo y la confianza en la eficiencia moderada alta; finalmente, en el intervalo 91% a 100% el riesgo de ineficiencia es bajo y la confianza en la eficiencia alta.

Tabla 7.

Escala valorativa para caracterizar la eficiencia

Intervalo	Riesgo de ineficiencia	Confianza en la eficiencia
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 65%	Moderado alto	Moderada baja
66% - 80%	Moderado	Moderada
81% - 90%	Moderado bajo	Moderada alta
91% - 100%	Bajo	Alta

Fuente. (Alexander, 2023)

3.6. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

3.6.1. Análisis de resultados del sistema de gestión estratégica

Tabla 8.

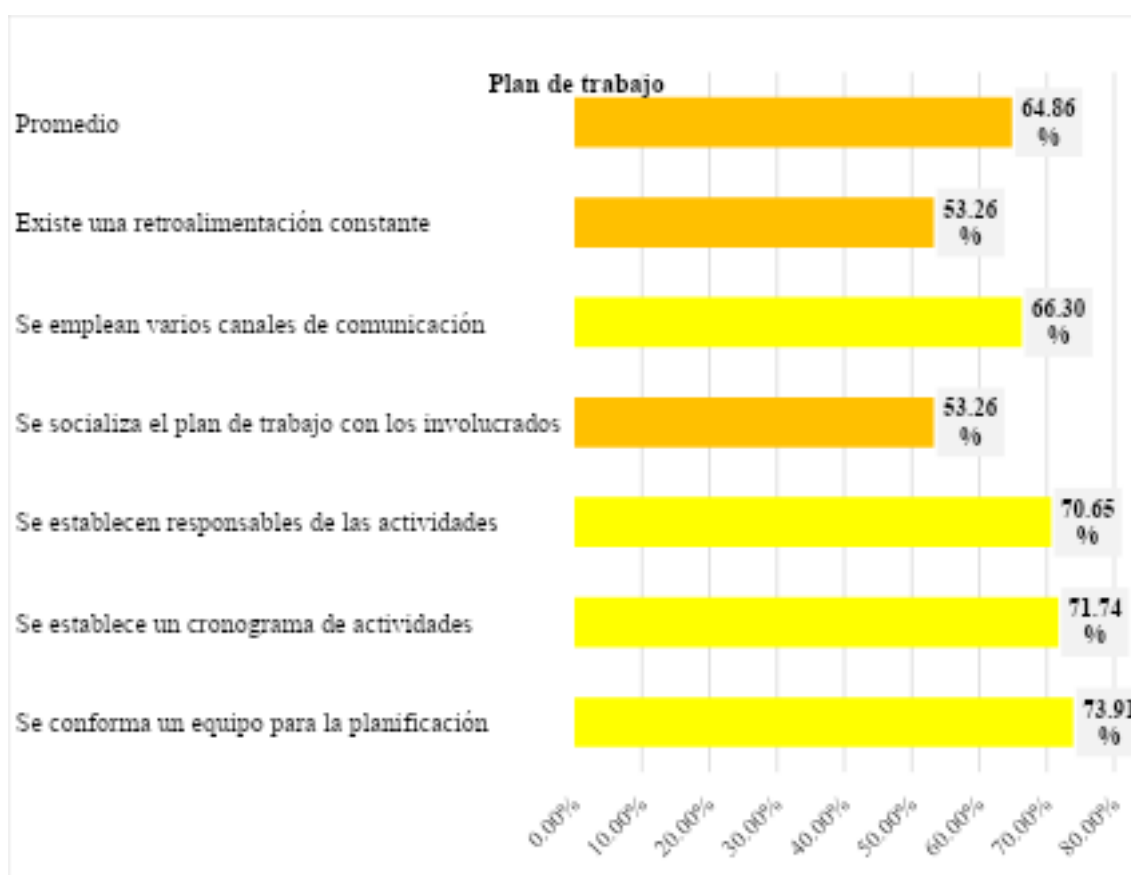
Plan de trabajo

Plan de trabajo	Sí	No	Parcialment e	Ponderado
Se conforma un equipo para la planificación	50,00%	2,17%	47,83%	73,91%
Se establece un cronograma de actividades	45,65%	2,17%	52,17%	71,74%
Se establecen responsables de las actividades	41,30%	0,00%	58,70%	70,65%
Se socializa el plan de trabajo con los involucrados	10,87%	4,35%	84,78%	53,26%
Se emplean varios canales de comunicación	39,13%	6,52%	54,35%	66,30%

Existe una retroalimentación constante	15,22%	8,70%	76,09%	53,26%
Promedio	33,70%	3,99%	62,32%	64,86%

Figura 11.

Plan de trabajo



En lo relacionado al plan de trabajo que se estructura para realizar la planificación institucional, conforme se aprecia en la tabla 8 y figura 11, en 33,70% de las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito se desarrollan todas las actividades y elementos del proceso, que comprende el conformar el equipo de trabajo, el cronograma de actividades y establecer los responsables, socializar el plan de trabajo con los involucrados, emplear varios canales de comunicación y desarrollar una constante retroalimentación; en 3,99% no se realizan y en 62,32% se desarrollan parcialmente.

Presentan riesgo moderado de ineficiencia los ítems conformación del equipo para la planificación, establecimiento del cronograma de actividades y sus responsables, y la utilización de canales de comunicación; los ítems socialización del plan de trabajo con los involucrados y retroalimentación constante presentan riesgo moderado alto de ineficiencia.

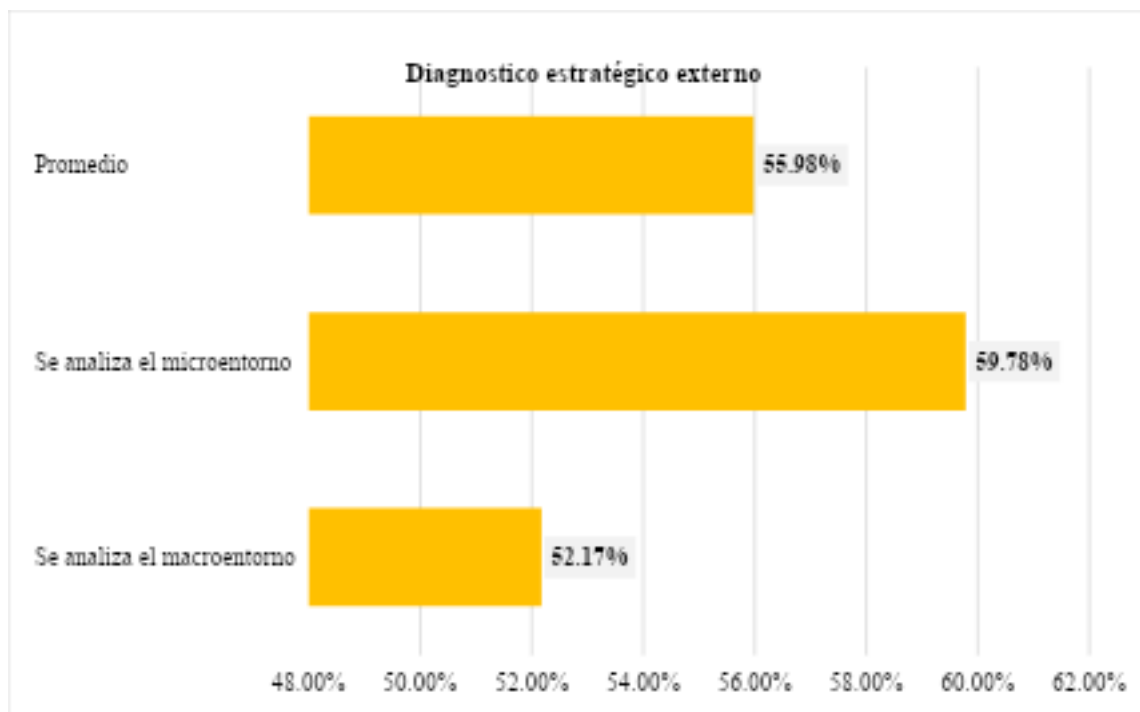
Tabla 9.

Diagnóstico externo

Diagnóstico estratégico externo	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Se analiza el macroentorno	10,87%	6,52%	82,61%	52,17%
Se analiza el microentorno	23,91%	4,35%	71,74%	59,78%
Promedio	17,39%	5,43%	77,17%	55,98%

Figura 12.

Diagnóstico estratégico externo



Respecto al diagnóstico externo, en la tabla 9 y figura 12, se observa que en 17,39% de las unidades educativas se desarrolla de forma integral, abarcando el análisis del macro y micro entorno; en 5,43% no se realiza adecuadamente y en 62,32% de instituciones solo se desarrolla parcialmente.

Los dos ítems del diagnóstico estratégico externo, presentan riesgo moderado alto de ineficiencia.

Tabla 10.

Diagnóstico interno

Diagnóstico estratégico interno	Sí	No	Parcialment e	Ponderado
Se describe a detalle a la Institución	84,78%	0,00%	15,22%	92,39%
Análisis del talento humano	8,70%	0,00%	91,30%	54,35%
Análisis de la plataforma tecnológica	10,87%	0,00%	89,13%	55,43%
Análisis de la cultura organizacional	8,70%	0,00%	91,30%	54,35%
Análisis de la capacidad organizacional	13,04%	0,00%	86,96%	56,52%
Análisis de la capacidad operativa	10,87%	0,00%	89,13%	55,43%
Análisis de la capacidad financiera	10,87%	0,00%	89,13%	55,43%
Análisis de los procesos internos	8,70%	0,00%	91,30%	54,35%
Análisis de la oferta de valor educativo	28,26%	2,17%	69,57%	63,04%
Promedio	20,53%	0,24%	79,23%	60,14%

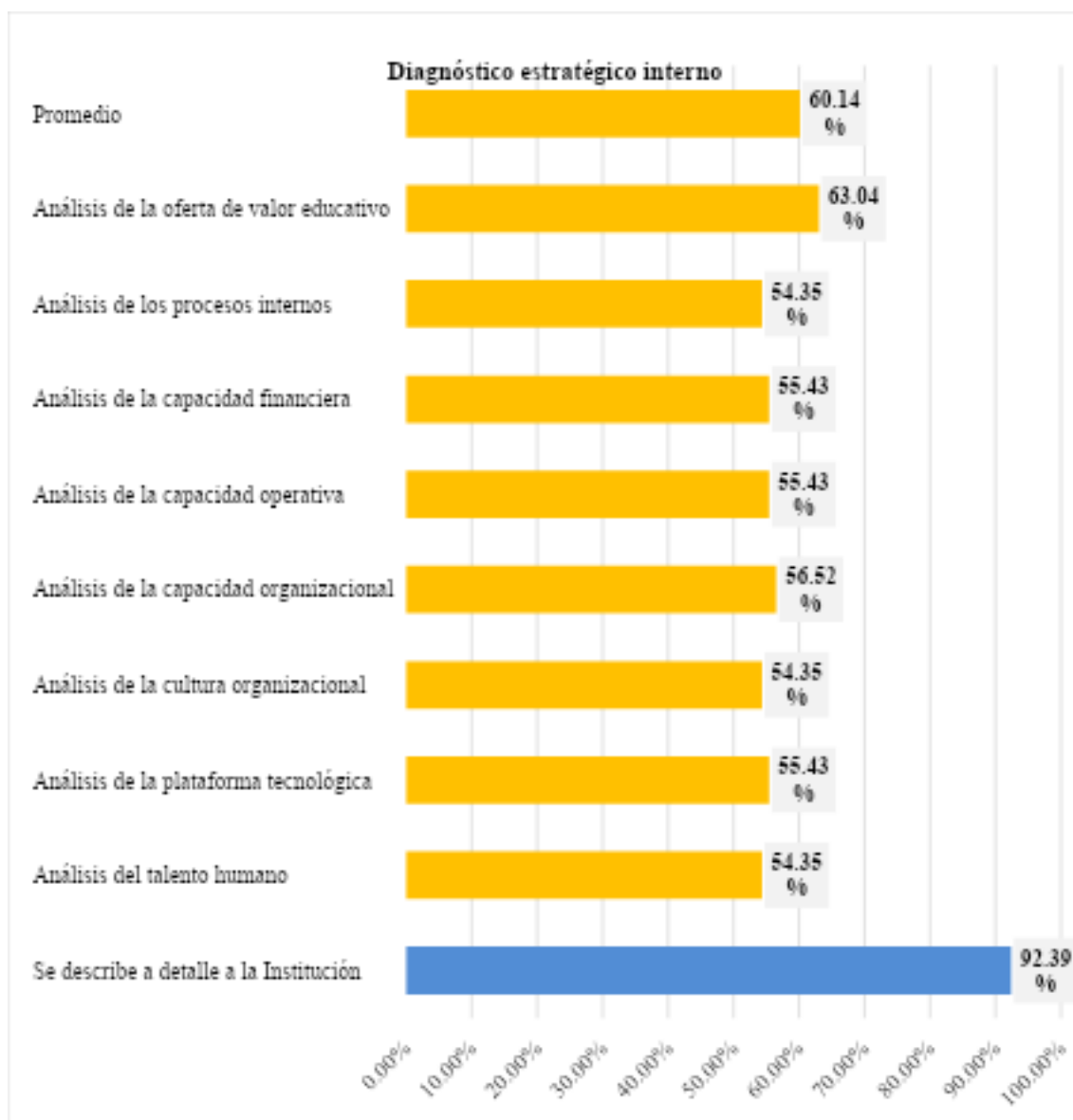
En cuanto al análisis estratégico interno, como se detalla en la tabla 10 y figura 13, 20,53% de estas instituciones desarrollan todos los elementos del diagnóstico interno que son: describir detalladamente la Institución, analizar el talento humano, la plataforma tecnológica, la cultura organizacional, las capacidades organizacional,

operativa y financiera, los procesos internos y la oferta de valor educativa; en 0,24% de instituciones no se desarrollan y en 79,23% se desarrollan parcialmente.

El ítem descripción detallada presenta riesgo bajo de ineficiencia, y los demás ítems análisis de la oferta de valor educativo, análisis de la capacidad organizacional, de la plataforma tecnológica, de la capacidad operativa, de la capacidad financiera, del talento humano, de la cultura organizacional y de los procesos internos presentan riesgo moderado alto de ineficiencia.

Figura 13.

Diagnóstico estratégico interno

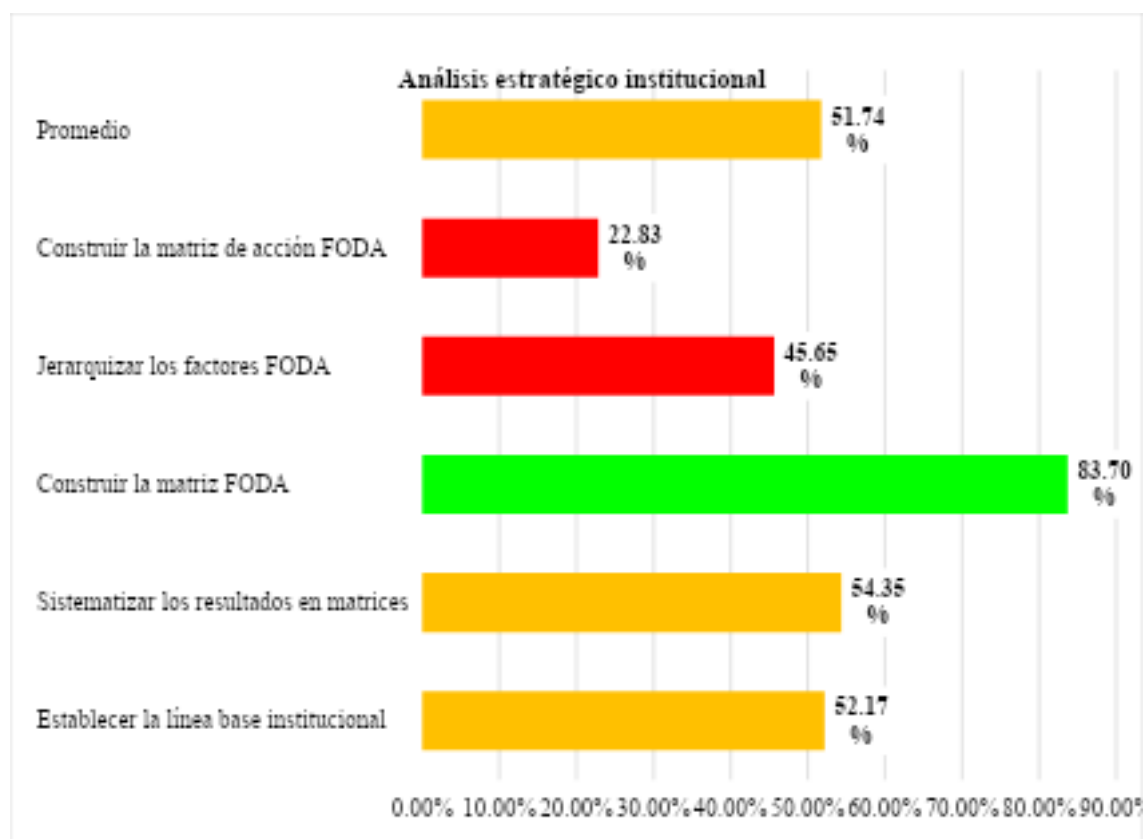
**Tabla 11.***Análisis estratégico*

Análisis estratégico institucional	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Establecer la línea base institucional	6,52%	2,17%	91,30%	52,17%
Sistematizar los resultados en matrices	10,87%	2,17%	86,96%	54,35%
Construir la matriz FODA	67,39%	0,00%	32,61%	83,70%

Jerarquizar los factores FODA	10,87%	19,57%	69,57%	45,65%
Construir la matriz de acción FODA	8,70%	63,04%	28,26%	22,83%
Promedio	20,87%	17,39%	61,74%	51,74%

Figura 14.

Análisis estratégico institucional



La tabla 11 y figura 14 evidencian en 20,87% de las instituciones estudiadas que, el análisis estratégico abarca las actividades: establecer la línea base institucional, sistematizar mediante matrices los resultados, construir la matriz FODA, jerarquizar los factores FODA y construir la matriz de acción FODA; en 17,39% de instituciones no se realizan y en 61,74% se desarrollan parcialmente.

El ítem construir la matriz FODA tiene riesgo moderado bajo de ineficiencia, presentan riesgo moderado alto la sistematización matricial de resultados y establecer la línea base institucional; riesgo alto, jerarquizar los factores FODA y construir la matriz de acción FODA.

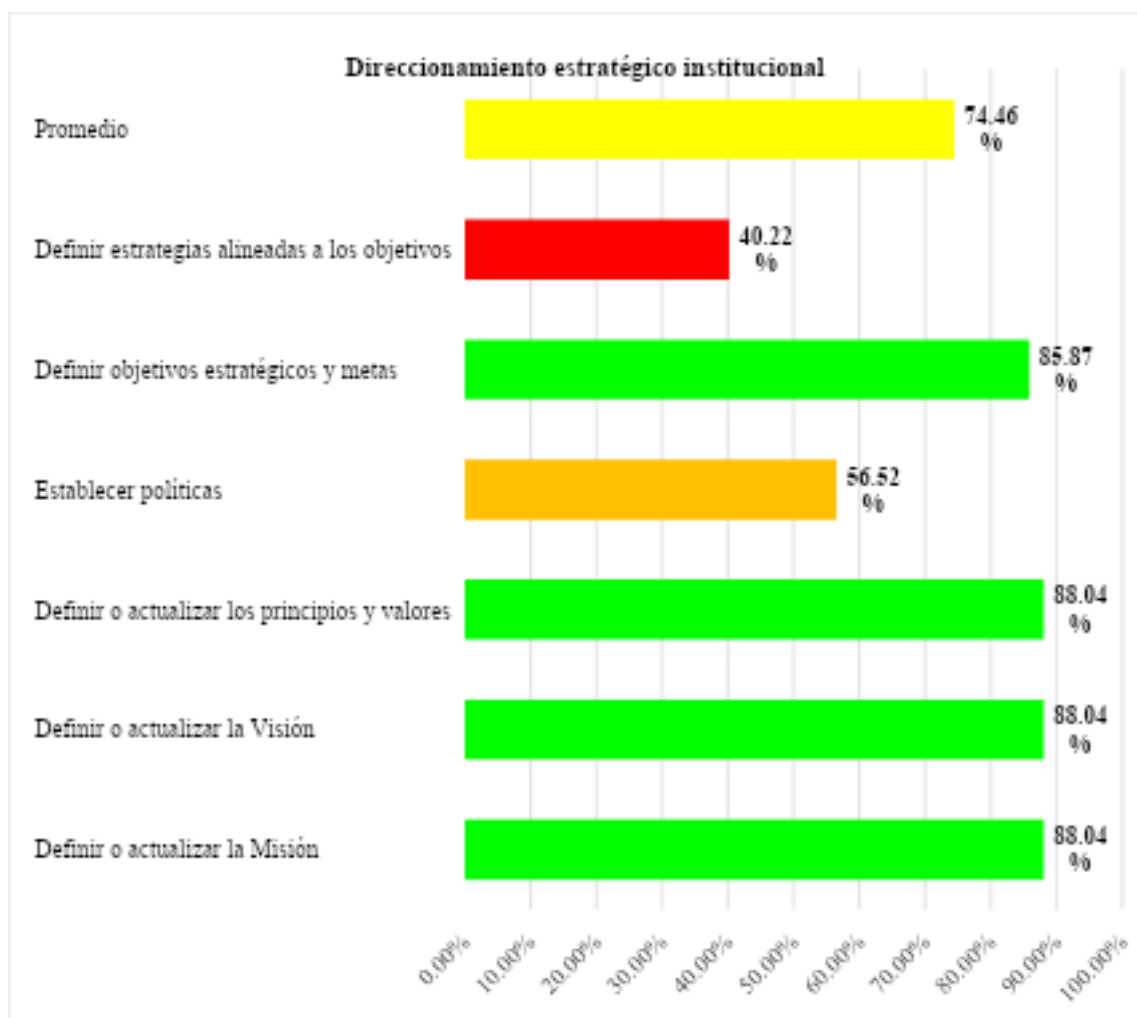
Tabla 12.

Direccionamiento estratégico

Direccionamiento estratégico institucional	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Definir o actualizar la Misión	76,09%	0,00%	23,91%	88,04%
Definir o actualizar la Visión	76,09%	0,00%	23,91%	88,04%
Definir o actualizar los principios y valores	76,09%	0,00%	23,91%	88,04%
Establecer políticas	23,91%	10,87%	65,22%	56,52%
Definir objetivos estratégicos y metas	71,74%	0,00%	28,26%	85,87%
Definir estrategias alineadas a los objetivos	10,87%	30,43%	58,70%	40,22%
Promedio	55,80%	6,88%	37,32%	74,46%

Figura 15.

Direccionamiento estratégico institucional



Se aprecia en la tabla 12 y figura 15 que el direccionamiento estratégico abarca en 55,80% de las instituciones: definir o actualizar la Misión, Visión, principios y valores; establecer políticas, definir objetivos estratégicos y metas, así como estrategias alineadas a los objetivos; en 6,68% de instituciones no desarrollan estas actividades y en 37,32% las desarrollan parcialmente.

En los ítems definir o actualizar la Misión, Visión, principios y valores, y definir objetivos estratégicos y metas se aprecia riesgo moderado bajo de ineficiencia; en el establecimiento de políticas riesgo moderado alto y riesgo alto en la definición de estrategias alineadas a los objetivos.

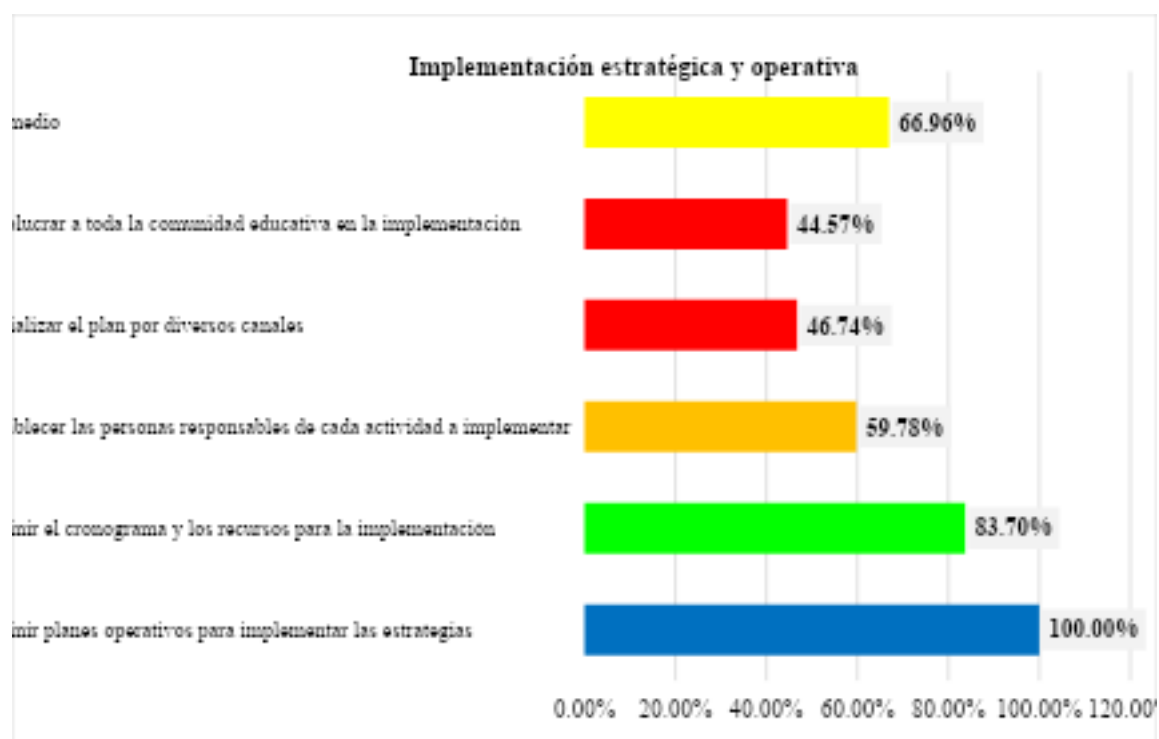
Tabla 13.

Implementación estratégica

Implementación estratégica y operativa	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Definir planes operativos para implementar las estrategias	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Definir el cronograma y los recursos para la implementación	67,39%	0,00%	32,61%	83,70%
Establecer las personas responsables de cada actividad a implementar	23,91%	4,35%	71,74%	59,78%
Socializar el plan por diversos canales	10,87%	17,39%	71,74%	46,74%
Involucrar a toda la comunidad educativa en la implementación	17,39%	28,26%	54,35%	44,57%
Promedio	43,91%	10,00%	46,09%	66,96%

Figura 16.

Implementación estratégica y operativa



Respecto a la implementación estratégica que incluye: definir planes operativos, cronograma y los recursos, establecer los responsables de cada actividad, socializar el plan e involucrar a toda la comunidad educativa en la implementación; como se detalla

en la tabla 13 y figura 16, en 43,91% las instituciones estudiadas sí se desarrollan, en 10% no se desarrollan estas actividades y en 46,09% se desarrollan parcialmente.

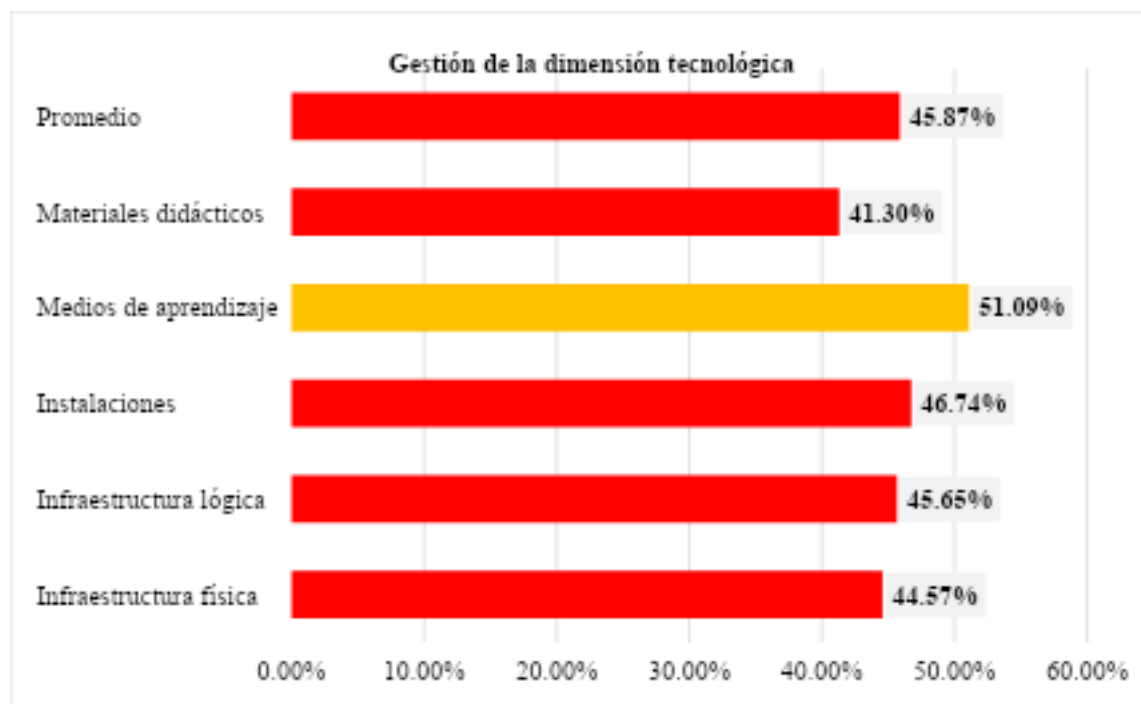
Tabla 14.

Gestión de la dimensión tecnológica

Gestión de la dimensión tecnológica	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Infraestructura física	13,04%	23,91%	63,04%	44,57%
Infraestructura lógica	6,52%	15,22%	78,26%	45,65%
Instalaciones	10,87%	17,39%	71,74%	46,74%
Medios de aprendizaje	19,57%	17,39%	63,04%	51,09%
Materiales didácticos	6,52%	23,91%	69,57%	41,30%
Promedio	11,30%	19,57%	69,13%	45,87%

Figura 17.

Gestión de la dimensión tecnológica



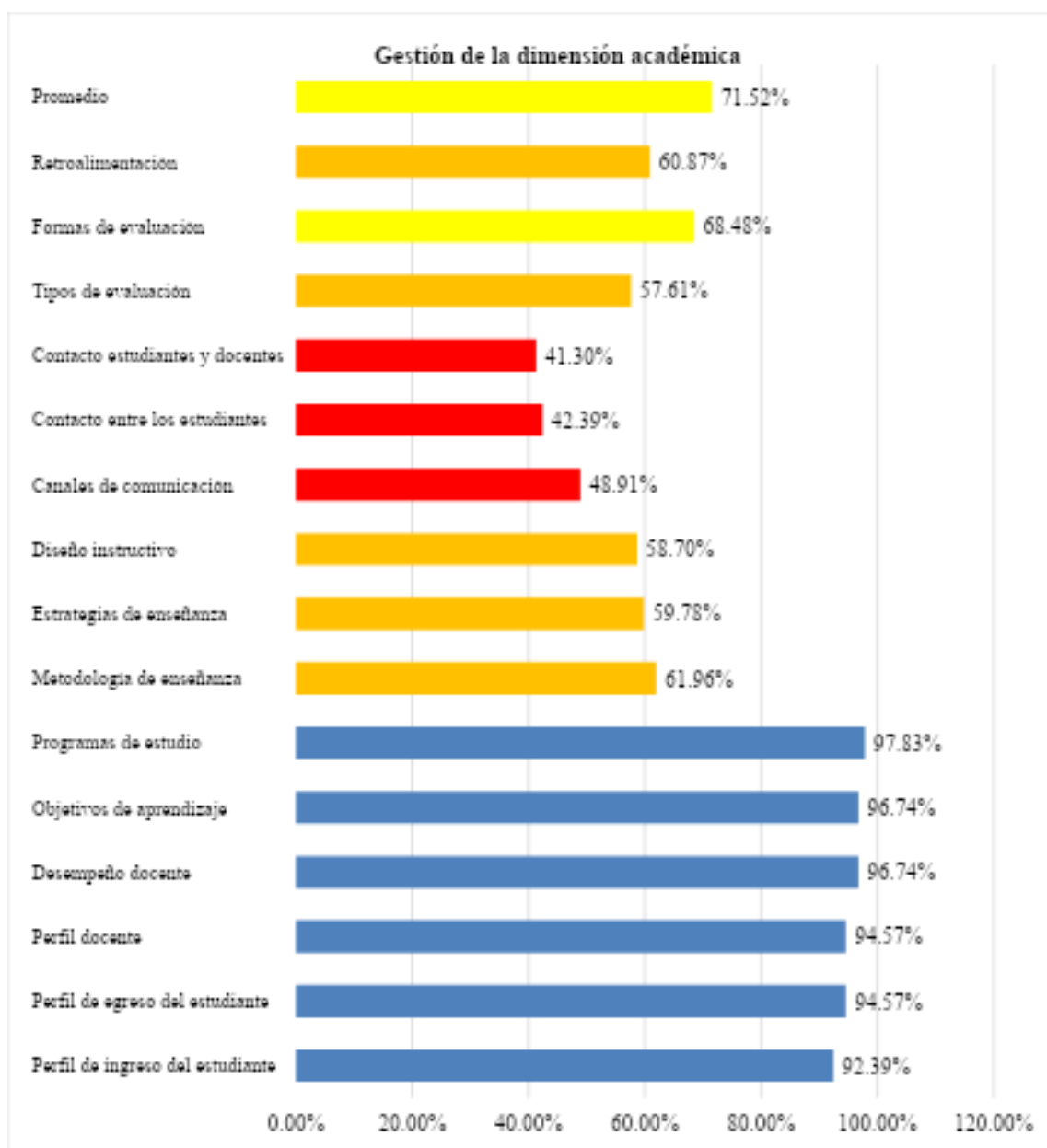
Se aprecia bajo riesgo de ineficiencia en la definición de planes operativos para implementar las estrategias, riesgo moderado bajo en la definición del cronograma y de los recursos para la implementación, riesgo moderado alto en el establecimiento de las personas responsables de cada actividad a implementar, y riesgo alto en la socialización del plan y el involucramiento de toda la comunidad educativa en la implementación.

Se observa en la tabla 14 y figura 17, que la gestión de la dimensión tecnológica que integra los temas: infraestructura física e infraestructura lógica, instalaciones, medios de aprendizaje y materiales didácticos; se los abarca en su totalidad en 11,30% de las instituciones estudiadas, en 19,57% no se verifican y en 69,13% se desarrollan parcialmente.

Tabla 15.

Gestión de la dimensión académica

Gestión de la dimensión académica	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Perfil de ingreso del estudiante	84,78%	0,00%	15,22%	92,39%
Perfil de egreso del estudiante	89,13%	0,00%	10,87%	94,57%
Perfil docente	89,13%	0,00%	10,87%	94,57%
Desempeño docente	93,48%	0,00%	6,52%	96,74%
Objetivos de aprendizaje	93,48%	0,00%	6,52%	96,74%
Programas de estudio	95,65%	0,00%	4,35%	97,83%
Metodología de enseñanza	23,91%	0,00%	76,09%	61,96%
Estrategias de enseñanza	19,57%	0,00%	80,43%	59,78%
Diseño instructivo	17,39%	0,00%	82,61%	58,70%
Canales de comunicación	13,04%	15,22%	71,74%	48,91%
Contacto entre los estudiantes	8,70%	23,91%	67,39%	42,39%
Contacto estudiantes y docentes	6,52%	23,91%	69,57%	41,30%
Tipos de evaluación	23,91%	8,70%	67,39%	57,61%
Formas de evaluación	41,30%	4,35%	54,35%	68,48%
Retroalimentación	32,61%	10,87%	56,52%	60,87%
Promedio	48,84%	5,80%	45,36%	71,52%

Figura 18.*Gestión de la dimensión académica*

Se identifica un riesgo moderado alto en la gestión de los medios de aprendizaje, y riesgo alto al gestionar las instalaciones, la infraestructura física y lógica, y los materiales didácticos.

Se aprecia en la tabla 15 y figura 18 que la gestión de la dimensión académica integra los temas: perfil de ingreso y egreso del estudiantado, perfil y desempeño

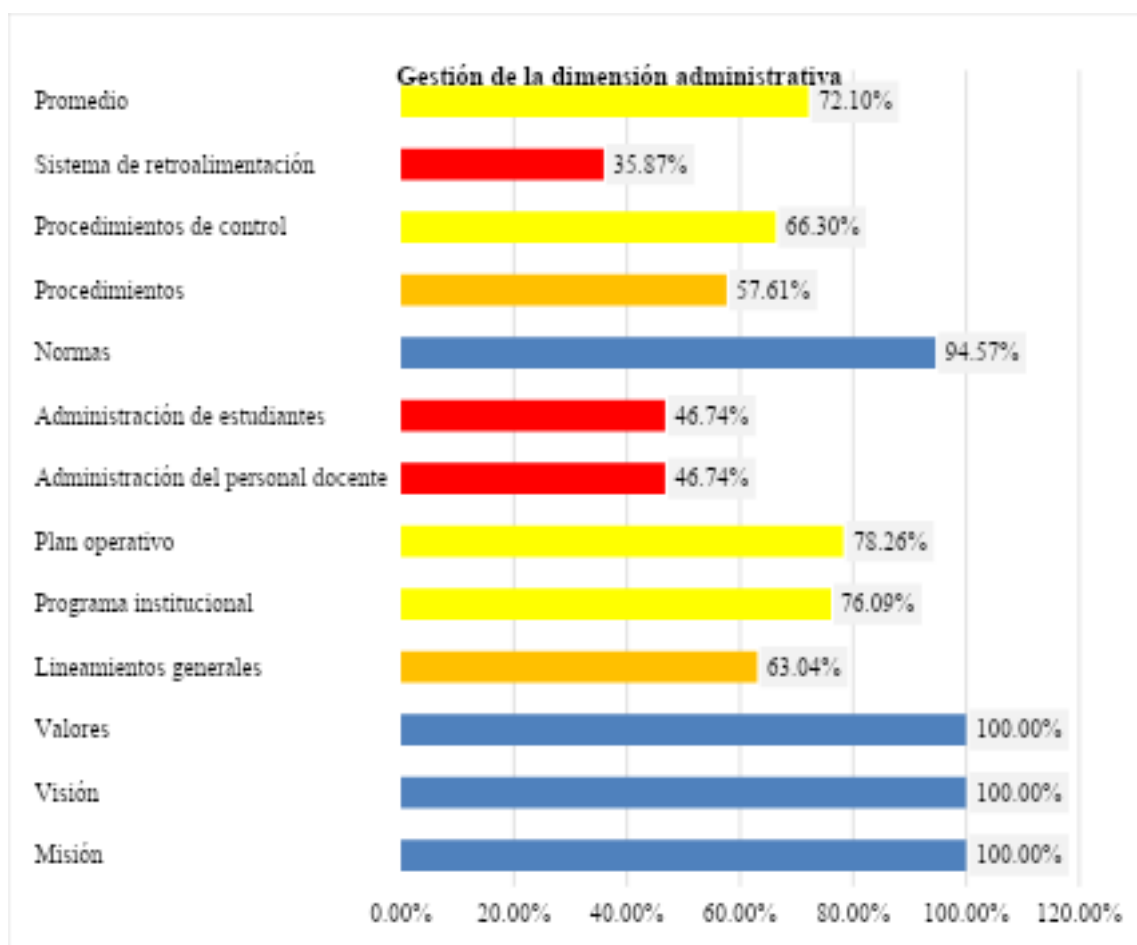
docente, objetivos de aprendizaje, programas de estudio, metodología y estrategias de enseñanza, diseño instructivo, canales de comunicación, contacto entre los estudiantes, contacto estudiantes y docentes, tipos y formas de evaluación, y retroalimentación; en 48,84% de las instituciones estudiadas se los cumple en su totalidad; en 5,80% de instituciones no se realizan y en 45,34% se cumplen parcialmente.

Existe riesgo bajo de ineficiencia en el desarrollo de los programas de estudio, análisis del desempeño docente, fijación de los objetivos de aprendizaje, determinación de los perfiles del docente, de egreso e ingreso del estudiante; riesgo moderado en las formas de evaluación; riesgo moderado alto en la metodología de enseñanza, proceso de retroalimentación, estrategias de enseñanza, diseño instructivo y tipos de evaluación; y riesgo alto de ineficiencia en todos los ítems relacionados a la comunicación como son canales, contacto entre los estudiantes y contacto estudiantes – docentes.

Tabla 16.

Gestión de la dimensión administrativa

Gestión de la dimensión administrativa	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Misión	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Visión	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Valores	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Lineamientos generales	26,09%	0,00%	73,91%	63,04%
Programa institucional	52,17%	0,00%	47,83%	76,09%
Plan operativo	56,52%	0,00%	43,48%	78,26%
Administración del personal docente	4,35%	10,87%	84,78%	46,74%
Administración de estudiantes	4,35%	10,87%	84,78%	46,74%
Normas	89,13%	0,00%	10,87%	94,57%
Procedimientos	15,22%	0,00%	84,78%	57,61%
Procedimientos de control	32,61%	0,00%	67,39%	66,30%
Sistema de retroalimentación	0,00%	28,26%	71,74%	35,87%
Promedio	48,37%	4,17%	47,46%	72,10%

Figura 19.*Gestión de la dimensión administrativa*

Conforme la tabla 16 y figura 19, la gestión de la dimensión administrativa incluye los temas: misión, visión, valores institucionales, lineamientos generales, programa institucional, plan operativo, administración del personal docente y de estudiantes, normas y procedimientos, entorno de control y sistema de retroalimentación; se abarcan en su totalidad en 48,37% de las instituciones estudiadas; en 4,17% no se incluyen y en 47,46% se consideran parcialmente.

Respecto a la gestión de la misión, visión, valores y normas, el riesgo de ineficiencia es bajo; es moderado en la administración del programa institucional, plan operativo y procedimientos de control; moderado alto en el establecimiento de

lineamientos generales y procedimientos; y en la administración del personal docente, de estudiantes y el sistema de retroalimentación el riesgo de ineficiencia es alto.

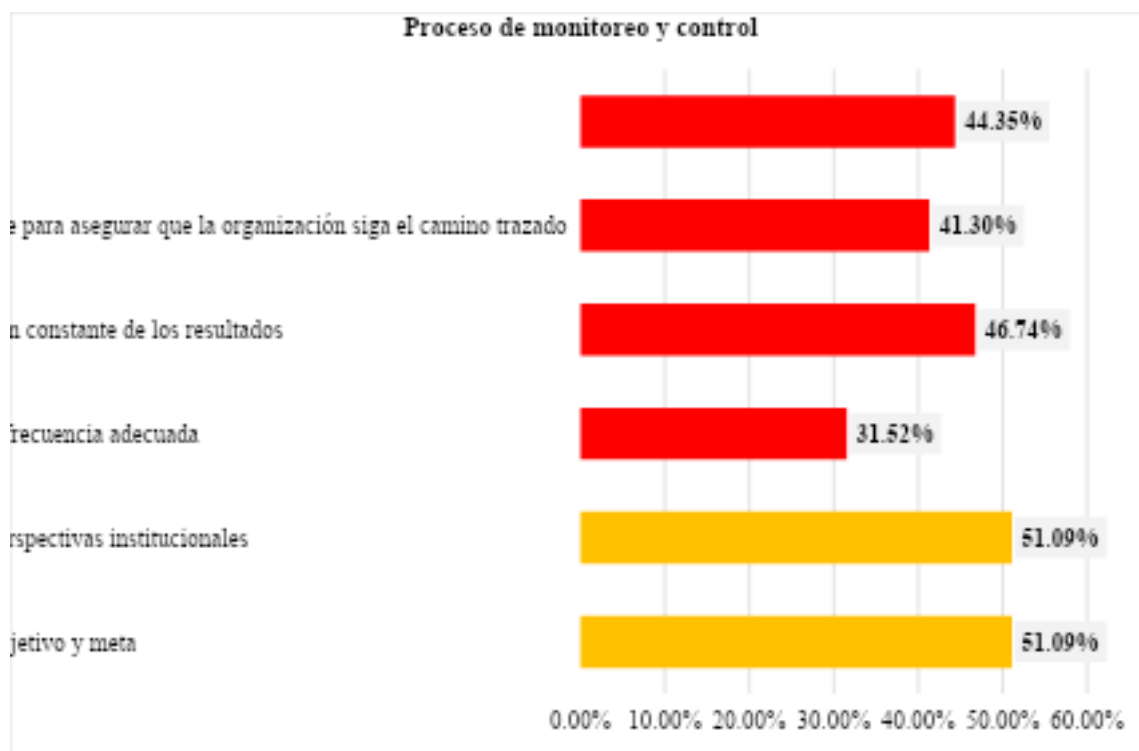
Tabla 17.

Proceso de monitoreo y control

Proceso de monitoreo y control	Sí	No	Parcialment e	Ponderado
Definir indicadores por cada objetivo y meta	6,52%	4,35%	89,13%	51,09%
Alinear los indicadores a las perspectivas institucionales	6,52%	4,35%	89,13%	51,09%
Obtener los indicadores son la frecuencia adecuada	4,35%	41,30%	54,35%	31,52%
Incentivar una retroalimentación constante de los resultados	8,70%	15,22%	76,09%	46,74%
Evaluar y ajustar continuamente para asegurar que la organización siga el camino trazado	10,87%	28,26%	60,87%	41,30%
Promedio	7,39%	18,70%	73,91%	44,35%

Figura 20.

Proceso de monitoreo y control



Las actividades comprendidas en el proceso de monitoreo y control son: definir indicadores por cada objetivo y meta, alineados a las perspectivas institucionales, obtenerlos frecuentemente, incentivar una constante retroalimentación, evaluar y realizar ajustes para asegurar que la organización siga el camino trazado.

En la tabla 17 y figura 20 se observa que 7,39% de las instituciones desarrolla todas estas actividades; 18,70% no lo hace y 73,91% lo hace parcialmente.

En los ítems definir indicadores por cada objetivo y meta, y alinearlos a las perspectivas institucionales el riesgo de ineficiencia es moderado alto; el riesgo es alto en los ítems incentivar una retroalimentación constante de los resultados, evaluar y ajustar continuamente para asegurar que la organización siga el camino trazado, y obtener los indicadores con la frecuencia adecuada.

Tabla 18.

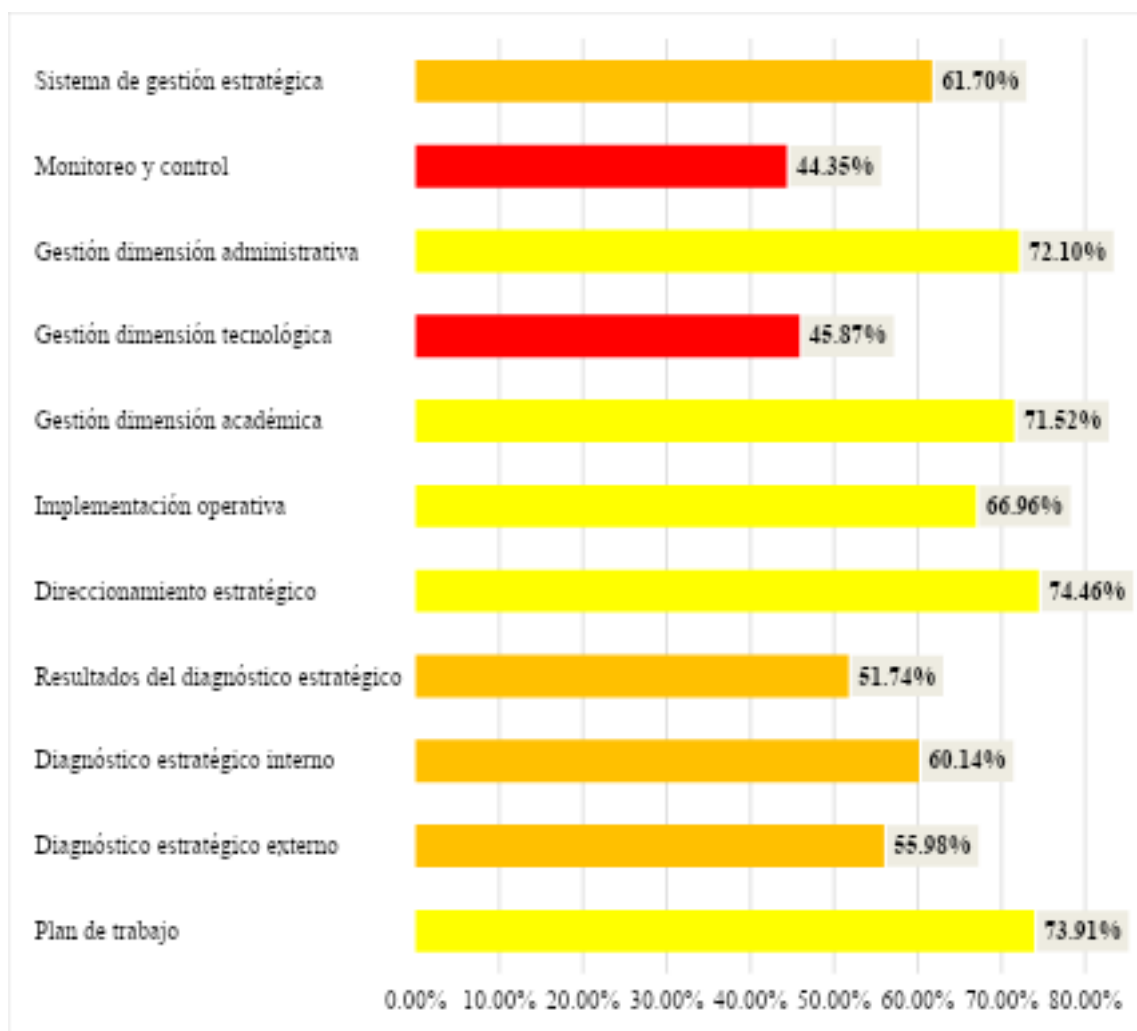
Valoración del sistema de gestión y sus elementos

Elemento del sistema de gestión	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
Plan de trabajo	50,00%	2,17%	47,83%	73,91%

Diagnóstico estratégico externo	17,39%	5,43%	77,17%	55,98%
Diagnóstico estratégico interno	20,53%	0,24%	79,23%	60,14%
Resultados del diagnóstico estratégico	20,87%	17,39%	61,74%	51,74%
Direccionamiento estratégico	55,80%	6,88%	37,32%	74,46%
Implementación operativa	43,91%	10,00%	46,09%	66,96%
Gestión dimensión académica	48,84%	5,80%	45,36%	71,52%
Gestión dimensión tecnológica	11,30%	19,57%	69,13%	45,87%
Gestión dimensión administrativa	48,37%	4,17%	47,46%	72,10%
Monitoreo y control	7,39%	18,70%	73,91%	44,35%
Sistema de gestión estratégica	32,44%	9,04%	58,52%	61,70%

Figura 21.

Valoración del sistema de gestión y sus elementos



Para caracterizar la eficiencia en los elementos del sistema de gestión institucional en relación al riesgo de ineficiencia, se utilizaron las escalas básica y valorativa de Alexander (2023); conforme se aprecia en la tabla 18 y figura 21, se determina que los elementos monitoreo y control, y gestión de la dimensión tecnológica presentan riesgo alto de ineficiencia; los elementos resultados del diagnóstico estratégico, diagnóstico estratégico externo y diagnóstico estratégico interno presentan riesgo moderado alto de ineficiencia; los elementos implementación operativa, gestión de la dimensión académica, gestión de la dimensión administrativa, plan de trabajo y direccionamiento estratégico presentan riesgo moderado de ineficiencia; en general los sistemas de gestión estratégica de las entidades públicas de educación general básica y bachillerato del Distrito 4, presentan riesgo moderado alto de ineficiencia.

3.6.2. Análisis de resultados de la calidad educativa

Tabla 19.

Calidad educativa

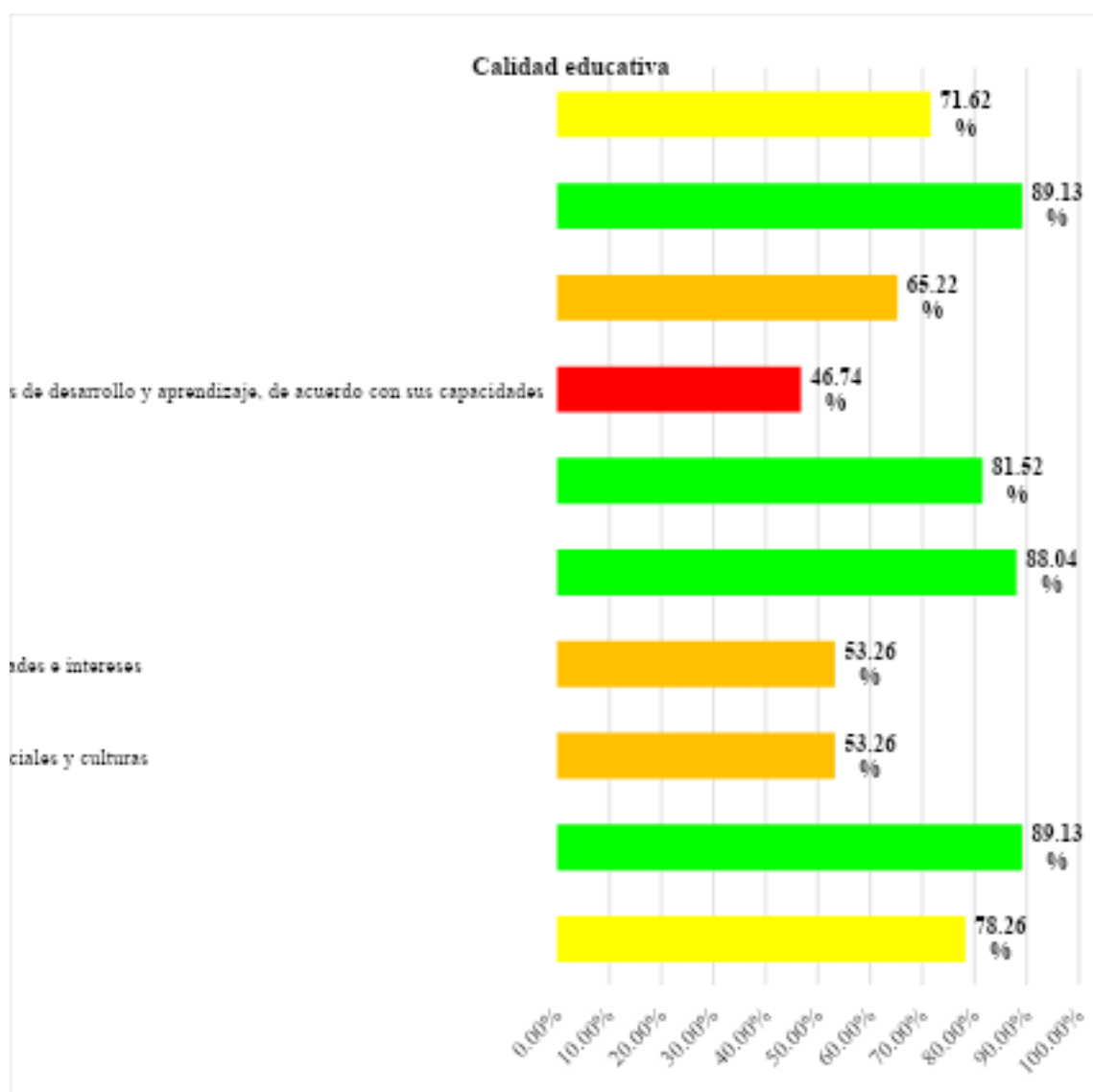
Elemento de la calidad educativa	Sí	No	Parcialmente	Ponderado
La optimización de los recursos	67,39%	10,87%	21,74%	78,26%
El logro de metas y objetivos	80,43%	2,17%	17,39%	89,13%
Que la oferta educativa se adapte a personas de distintos estratos sociales y culturas	15,22%	8,70%	76,09%	53,26%
Que la oferta educativa se adapte a personas con diferentes capacidades e intereses	15,22%	8,70%	76,09%	53,26%
Que la educación sea relevante para todas las personas	82,61%	6,52%	10,87%	88,04%
Que la educación aporte a la sociedad	69,57%	6,52%	23,91%	81,52%
Apoyar para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades	4,35%	10,87%	84,78%	46,74%
Optimizar el desempeño estudiantil	36,96%	6,52%	56,52%	65,22%
Ser reconocida como una entidad de prestigio	82,61%	4,35%	13,04%	89,13%
Promedio	50,48%	7,25%	42,27%	71,62%

Respecto a la calidad educativa conforme se aprecia en la tabla 19 y figura 22, los elementos que presentan riesgo alto de ineficiencia son el apoyar para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje de acuerdo con sus capacidades; existe riesgo moderado alto de ineficiencia en que la oferta educativa se adapte a personas de distintos estratos sociales y culturas, que la oferta educativa se adapte a personas con diferentes capacidades e intereses y en optimizar el desempeño estudiantil; se detecta riesgo moderado de ineficiencia en la optimización de los recursos; se aprecia riesgo moderado bajo en que la educación aporte a la sociedad, que

la educación sea relevante para todas las personas, en el logro de metas y objetivos y que la institución sea reconocida como una entidad de prestigio.

Figura 22.

Valoración de la calidad educativa



En general la calidad de los servicios educativos que proveen las entidades públicas de educación general básica y bachillerato del Distrito 4, presentan riesgo moderado de ineficiencia y que por ende no sea adecuada.

3.7. Redacción de resultados y discusión

En la mayoría de unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito (62,32%), la planificación institucional se desarrolla parcialmente, por lo que la socialización del plan de trabajo y la retroalimentación presentan riesgo moderado alto de ineficiencia, y la conformación del equipo, definición del cronograma y sus responsables, y la utilización de canales de comunicación riesgo moderado de ineficiencia; esta es una falencia importante ya que como señala Strauss (2022) para desarrollar una gestión eficaz y eficiente deben emplearse diversas técnicas y metodologías para administrar los recursos y flujos de trabajo, y mediante la planificación se establecen parámetros y procedimientos de trabajo, que permiten alcanzar ciertas metas puntuales, orientadas al logro del objetivo institucional general o visión.

En el ámbito de las unidades educativas, la UNAM (2021) reconoce que la planificación es un factor crucial, porque permite organizar y dirigir el proceso formativo, garantizando que se alcancen los objetivos educativos fijados. Una planificación adecuada aporta positivamente a la efectividad del sistema educativo, asegurando que los recursos se empleen óptimamente y que docentes como estudiantes, tengan claridad sobre las metas y objetivos a alcanzar.

En la mayoría de las unidades educativas incluidas en esta investigación (61,74%), el diagnóstico situacional se desarrolla solo parcialmente, por lo que existe riesgo moderado alto que no se obtenga una visión realista de la institución y su entorno, que los problemas y dificultades detectados en la gestión de los recursos y capacidades, no se conozcan con suficiente profundidad y detalle, al igual que las oportunidades y amenazas existentes en su entorno; lo que dificulta distinguir los elementos, recursos y procesos que no funcionan como deberían; así como entender con objetividad y claridad las causas de los problemas institucionales.

Esta deficiencia es muy importante pues como señala Alderete (2023), desde la perspectiva estratégica es indispensable anticipar y comprender el cambio, para alinear recursos y esfuerzos hacia el logro de determinadas metas; el diagnóstico situacional es esencial porque provee información significativa para identificar problemas y dificultades dentro de la institución, para definir las áreas, procesos y recursos que

necesitan atención prioritaria; para tener una comprensión real y objetiva de las necesidades de la comunidad educativa; el diagnóstico define una línea base y un marco referencial para direccionar los esfuerzos y recursos de manera más efectiva, en busca de mejorar la gestión, funcionamiento, desempeño y calidad institucional.

Por su parte Gerstner et al. (2024), manifiestan que no es posible diseñar un plan institucional efectivo que ayude a alcanzar objetivos eficientemente, sin identificar los problemas y retos que la unidad educativa enfrenta, sin distinguir qué funciona y no funciona adecuadamente. El diagnóstico situacional permite establecer prioridades y definir los temas a abordar para mejorar la eficacia y desempeño general de la institución. Para realizar el diagnóstico se requiere recopilar información de diversas fuentes externas e internas, y considerar los criterios del cuerpo docente, alumnado y toda la comunidad educativa; éste debe basarse en el análisis de datos empíricos y evitar las percepciones subjetivas. En su contenido al menos se deben abarcar los siguientes aspectos: la situación actual de la institución en relación a su entorno; sus condiciones generales y prácticas referentes al proceso de enseñanza aprendizaje; identificar las fortalezas y debilidades del sistema educativo, y en base a los hallazgos delinear los temas de mejora.

Esto lo corrobora Steiner (2023) al sostener que, la base de la planificación es el diagnóstico, pues establece la situación de la organización en un instante específico; en el macroentorno deben analizarse los aspectos político legal, económico, socio cultural, y tecnológico; en el microentorno el consumidor, competencia, intermediarios, productos o servicios sustitutos, y el Estado o administración pública; a nivel interno Davidson (2022) recomienda emplear el análisis de recursos y capacidades.

Respecto al análisis FODA, los resultados obtenidos guardan directa correlación con los del desarrollo del diagnóstico institucional, esto justifica que en la mayoría de instituciones estudiadas el análisis estratégico se desarrolle de forma parcial, y que exista riesgo alto de que la jerarquización de los factores FODA y la construcción de la matriz de acción sea inadecuada; situación que evidencia una alta deficiencia, pues conforme Chapman (2023), en las entidades educativas públicas, este análisis es un instrumento idóneo para evaluar y jerarquizar los factores determinantes su éxito y competitividad (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), además que ayuda a identificar

áreas de mejora, estrategias para optimizar los recursos, solventar problemas y enfrentar desafíos; para que los resultados sean representativos y provean una perspectiva integral de la situación actual de la unidad educativa, debe involucrar a todos los actores de la comunidad.

En síntesis, se evidencia una gestión deficitaria en el diagnóstico de las instituciones educativas involucradas en la investigación, lo que dificulta que la gestión educativa se oriente positivamente a mejorar la eficacia, eficiencia y prácticas de estos sistemas educativos; conforme Martínez (2022) se requiere comprender la situación de la organización escolar en su contexto para identificar sus problemas y necesidades en las diversas áreas y procesos, y a partir de ello determinar estrategias para su mejoramiento continuo a través de un proceso sistémico apoyado por una constante comunicación y decisiones específicas.

Como sostiene Muñoz (2023), a partir del conocimiento y comprensión de la institución y su entorno, es posible diseñar estrategias alineadas con sus objetivos, visión y misión, para mitigar el posible impacto de los factores negativos y aprovechar el de los factores positivos; ya que el diagnóstico es la base para establecer los objetivos, metas y acciones en los diversos programas de mejora de la gestión institucional y su calidad educativa, al haber falencias en éste, es lógico que si bien en la mayoría de las instituciones estudiadas, el alcance del direccionamiento estratégico es adecuado, exista riesgo moderado alto en el establecimiento de políticas y riesgo alto en la definición de estrategias alineadas a los objetivos, lo que genera una debilidad.

Este criterio lo comparten Gerstner et al. (2024), pues consideran que si las estrategias en una institución educativa no están alineadas con los objetivos y respaldadas adecuadamente por las políticas, es altamente probable que se presenten varios problemas, entre ellos, la falta de enfoque en el proceso de enseñanza y aprendizaje, dificultando así la consecución de los objetivos institucionales; esto deriva en la ineficacia en la implementación de programas y resistencia al cambio por parte de quienes no ven cómo sus actividades y esfuerzos contribuyen al logro de las metas planteadas; consecuentemente, es muy probable que la institución fracase en su propósito de generar servicios educativos de calidad y satisfacer adecuadamente los requerimientos del estudiantado y la comunidad.

En cuanto a la implementación estratégica, en la mayoría de instituciones estudiadas (56,09%), las actividades que ésta involucra no se desarrollan o solo se desarrollan parcialmente, por ello se evidencia riesgo moderado alto en el establecimiento de responsables de cada actividad, y riesgo alto en la socialización del plan e involucramiento de toda la comunidad educativa en la implementación.

Esta situación es altamente negativa pues, como sostiene Solano (2023), si la implementación estratégica no involucra a toda la institución y comunidad educativa, pueden surgir varios problemas y riesgos como: la falta de participación y el incremento de la resistencia al cambio, que dificulta la ejecución; que el personal no comprenda ni se comprometa con los objetivos estratégicos institucionales, causando una disminución de la efectividad y un aporte débil de y entre las diversas áreas, lo que puede derivar en acciones inconsistentes y el fracaso de la estrategia.

Esto lo confirma Steiner (2023), pues manifiesta que la implementación estratégica en una institución educativa es exitosa, si el proceso de planificación es participativo y está alineado con la visión y misión organizacional; lo que implica definir objetivos claros, movilizar recursos de manera efectiva y fomentar la colaboración entre todos los actores involucrados, además de monitorear constante los resultados y adaptar las estrategias.

Respecto a la gestión de la dimensión tecnológica referente a la infraestructura física e infraestructura lógica, instalaciones, medios de aprendizaje y materiales didácticos; en la mayoría de instituciones estudiadas (88,70%), no se desarrollan o se lo hace parcialmente, por lo que es alto el riesgo que no se gestione adecuadamente esta dimensión que provee las herramientas y recursos para facilitar y dinamizar la interacción docente y alumnado, y por ende conforme Gil Rivera (2023) impacta significativamente sobre el éxito del proceso formativo y la calidad educativa.

Por su parte Arias (2021) plantea que para producir servicios educativos de calidad, la unidad educativa debe gestionar con liderazgo y alineación a sus objetivos estratégicos, entre otros recursos su infraestructura y plataforma tecnológica, para generar una oferta de valor que satisfaga los requerimientos y expectativas de usuarios, comunidad educativa, e impacte positivamente en la sociedad y el entorno. En esta misma línea, Artigue (2023) sostiene que al aplicarse las tecnologías de la información y

comunicación (TIC) en el ámbito educativo, se logra transmitir conocimientos con mayor efectividad y se involucra activamente al alumnado en el proceso de enseñanza aprendizaje por lo que su autonomía e interacción es mayor. En consecuencia, las falencias en la gestión de la dimensión tecnológica generan alto riesgo sobre la eficiencia y efectividad de las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

En lo relacionado a la gestión de la dimensión académica, en la mayoría de estas unidades educativas (51,16%), se cumplen parcialmente o no todos los temas que esta integra, por ello se identifica riesgo moderado alto de ineficiencia en la metodología de enseñanza, proceso de retroalimentación, estrategias de enseñanza, diseño instructivo y tipos de evaluación, y riesgo alto en todos los ítems relacionados a la comunicación.

Estas falencias detectadas pueden afectar negativamente los resultados del proceso formativo pues conforme Strauss (2022), mediante éste el alumnado adquiere conocimientos, para potenciarlo y lograr sean altamente significativos se emplean y aplican diversas metodologías, recursos y estrategias; debe considerarse que el conocimiento se origina y transmite mediante la comunicación, esta permite el intercambio de ideas y criterios, provee retroalimentación e impulsa una mejora constante en las unidades educativas. Por su parte, Díez y Sánchez (2021) consideran que mediante una comunicación intensiva y positiva es viable mejorar la gestión en las organizaciones educativas; definiendo acciones, coordinándolas y concretándolas a partir del esfuerzo e interacción de todas las personas que conforman la organización, gracias a compromisos alcanzados mediante el diálogo.

En la mayoría de las unidades educativas involucradas en la investigación (51,63%), se cumplen parcialmente o no los temas que integran la gestión de la dimensión administrativa, como consecuencia el riesgo de ineficiencia en el establecimiento de los lineamientos generales y procedimientos es moderado alto, y es alto en la administración del personal docente, del estudiantado, y en el sistema de retroalimentación. Esta falencia según Martínez (2022), compromete la capacidad de las instituciones educativas públicas para mediante el liderazgo, comunicación, principios múltiples y el compromiso de los diversos involucrados, impulsar desempeños y actitudes que inciten la calidad educativa, adaptarse al cambio, articular en la educación

óptimamente los diversos recursos y actores para incentivar la equidad, inclusión y pertinencia.

Menos del 8% de instituciones estudiadas desarrolla todas las actividades comprendidas en el proceso de monitoreo y control, por lo que el riesgo de ineficiencia en todos los componentes es moderado alto y alto. Señalan Alvarado y Assman (2023) que un deficiente proceso de monitoreo y control puede causar múltiples efectos negativos, principalmente la no identificación de problemas en el sistema educativo, dificultando así la implementación de mejoras; esto a su vez repercute en la calidad de enseñanza y desempeño académico de los estudiantes; además la falta de información confiable, oportuna y suficiente, puede llevar a la toma de decisiones inadecuadas que no aborden las reales necesidades de la comunidad educativa; además se pueden agudizar problemas estructurales, afectando la transparencia y rendición de cuentas.

Por su parte, Zurita (2021) plantea que la carencia de un adecuado de monitoreo y control puede afectar la calidad educativa pues no existe una evaluación eficaz del desempeño académico, de la efectividad de las estrategias y métodos pedagógicos; también se dificulta la rendición de cuentas y disminuye capacidad implementar ajustes con base en el desempeño. Si el sistema de monitoreo no es adecuado, es difícil proveerse de información precisa y confiable sobre la efectividad de las estrategias implementadas, lo que afecta la toma de decisiones oportunas e informadas; además la falta de directrices y mecanismos para supervisar el cumplimiento, puede originar indisciplina, desorganización y desmotivación.

La mayoría de unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito (67,56%), no cumplen con suficiencia, las características que considera Rodríguez (2023) deben identificarse en la gestión de las organizaciones de educación, que son: ser estratégica, orientándose hacia objetivos SMART, fijados a partir del conocimiento de la organización y su entorno; enfocarse en el trabajo en equipo e incrementar el monitoreo sobre el logro de los objetivos y resultados; orienta a la eficacia y eficiencia a través de acciones de adaptación y mejora; desarrollar una comunicación altamente fluida, para establecer entornos positivos, incentivar la acción, el compromiso y consolidar el trabajo en equipo; ser proactiva mediante la acción e iniciativa, para adaptarse e innovar; existir liderazgo para guiar al personal e incentivar

la acción; ser inspiradora para impulsar interrelaciones positivas y la consecución de resultados positivos en todos los niveles y áreas.

Respecto a la calidad de los servicios educativos que proveen las entidades educativas públicas analizadas, se evidencia riesgo moderado de ineficiencia y que no sea adecuada; causado esto porque los diversos factores y elementos determinantes presentan falencias. A partir de los planteamientos de Lorenzo (2023) se determina que una institución educativa de calidad debe establecer relaciones positivas entre el capital humano, cultura, infraestructura y recursos tecnológicos, con los procesos que generan valor y satisfacen los requerimientos de los usuarios y demás grupos de interés; lograr que las personas aprendan lo que se proponen aprender, formándose integralmente conforme sus posibilidades cognitivas y demandas sociales; operar eficientemente en base a los recursos que requiere para su gestión.

Se determina también que el Balanced Score Card, al reflejar la visión y estrategia a través de diversas perspectivas interrelacionadas, y evaluar el logro de los objetivos mediante indicadores, permite tener una retroalimentación constante, formarse estratégicamente, y a partir de ello implementar acciones para incitar el mejoramiento continuo, por ende, es un motivador de la calidad educativa.

Garavito et al. (2022) establecen que la gestión pedagógica y calidad de los servicios educativos, tienen una correlación positiva alta, por lo que cuando la gestión de institución educativa es más eficiente y eficaz, la calidad del servicio educativo es mayor. La gestión pedagógica es parte del sistema de gestión estratégica educativa, por lo que al mejorarla se podrá incrementar la calidad educativa.

Respecto al Balanced Scorecard, Montoya y Ochoa (2021) señalan que impulsa canales de comunicación multidireccional y a través de indicadores informa e incentiva el compromiso, responsabilidad y mejora del talento humano, al articular las metas e inductores de resultados, se suman los esfuerzos de todo el talento humano para mejorar continuamente; por su parte Cañón et al. (2023) consideran que el Balance Scorecard (BSC) es idóneo como eje de un sistema de gestión estratégica de una institución educativa y permite generar una oferta de valor de calidad, que satisfaga los requerimientos de la comunidad beneficiaria. Sarto y Venegas (2024) determinan que al diseñar el sistema de gestión estratégica en base al BSC se impulsa la calidad educativa,

pues se incita a todas las personas hacia la mejora continua, así como a enfocarse en las personas usuarias y beneficiarias de los servicios; adicionalmente Zurita (2021) determina que el BSC es una metodología idónea para implementar el sistema de gestión en instituciones educativas, porque traduce la visión y estrategia en objetivos e indicadores, en diversas perspectivas que reflejan de forma equilibrada a toda la organización.

En consecuencia, se verifica que a partir del BSC es idóneo para definir los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, e incrementar la calidad educativa.

Capítulo 4. Propuesta de Transformación

En este capítulo se desarrollan los diversos componentes del, y se valida la propuesta a través del criterio de especialistas.

4.1. Título de la propuesta

Esta propuesta se denomina “Sistema de gestión estratégica, basado en el esquema del Balanced Scorecard (BSC) para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito”.

4.2. Fundamentación teórica conceptual de la propuesta

La propuesta se fundamenta en la calidad educativa y la gestión estratégica en la educación; según González (2023) la calidad educativa establece un marco para comprender, evaluar y mejorar los procesos educativos; para Strauss (2022) es relevante porque fortalece los sistemas educativos, mejora los resultados, mitiga las desigualdades de acceso a un aprendizaje de calidad, prepara a las personas para afrontar el futuro, y contribuye al desarrollo socioeconómico, reducción de la pobreza y mejoras en la calidad de vida. Señala Gil Rivera (2023) que un sistema de gestión educativa tiene tres dimensiones: la académica, la de infraestructura y tecnológica y la administrativa; y la calidad educativa genera adecuadas condiciones para que todas las personas maximicen su desarrollo.

En síntesis, la calidad educativa define un conjunto de lineamientos para asegurar la eficacia, equidad y relevancia de los sistemas educativos; las dimensiones del sistema educativo son los aprendizajes, docentes, currículo, recursos, infraestructura y gestión.

La gestión estratégica en educación conforme Romero (2024), aplica los principios de la gestión estratégica al ámbito educativo, para mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de los sistemas; Lorenzo (2023) señala que su aplicación permite estructurar instituciones educativas más eficientes, eficaces, dinámicas, que buscan optimizar el aprendizaje y el bienestar del alumnado.

Davidson (2022) la considera esencial para orientar a las instituciones educativas hacia el logro de sus objetivos y visión, asegurar la eficacia y eficiencia de sus procesos

internos y generar calidad educativa. Es para las instituciones educativas una herramienta, que les permite enfrentar los desafíos del entorno, optimizar sus recursos y alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Un sistema de gestión estratégica para instituciones educativas es según Garavito et al. (2022), un esquema organizado, flexible, adaptativo y centrado en la mejora continua, para planificar, implementar estrategias, monitorearlas y ajustarlas conforme se requiera para lograr los objetivos organizacionales; la gestión estratégica educativa permite potenciar los ciclos de aprendizajes y transformarse en esta época en que el cambio es permanente.

Manifiesta Cruz (2023) que la gestión educativa y la calidad tienen alta correlación, si la gestión institucional es más eficiente y eficaz, la calidad educativa es mayor; por ello se requiere establecer sistemas de gestión que traduzcan la visión y estrategia en metas específicas, y éstas en indicadores para lograr vincular con objetividad y detalle las estrategias con planes operativos concretos de corto plazo.

Horvarth (2023) señala que el Balanced Score Card (BSC) es ideal como núcleo de un sistema de gestión estratégica educativa, pues alinea la visión institucional con objetivos a corto, mediano y largo plazo, y éstos con estrategias vinculadas a las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos, del desarrollo y aprendizaje institucional, y permite monitorear su efectividad constantemente a través de indicadores, para detectarse problemas o falencias, e implementar correctivos oportunos. Adicionalmente, las cuatro perspectivas de éste, tienen una interacción de causa y efecto, si la institución educativa crece y aprende a partir de su cultura, talento humano y plataforma TIC, ejecutará procesos internos efectivos y eficientes, a partir de ellos generará servicios educativos con valor y calidad para satisfacer las expectativas del estudiantado y la sociedad, consecuentemente maximizará el beneficio sobre los recursos invertidos y logrará el éxito.

Por su parte, Fullan (2023) señala que el BSC utiliza una comunicación intensiva para traducir y dar a conocer la misión, la estrategia, los resultados de la gestión mediante indicadores y cómo el personal aporta a los resultados; esto impulsa la participación de todas las personas, su compromiso, responsabilidad y mejora, genera

sinergia pues se canalizan todos los esfuerzos, conocimientos, habilidades y energías hacia el largo plazo.

Se evidencia que el Balanced Score Card refleja la visión y estrategia a través de diversas perspectivas interrelacionadas, evalúa el logro mediante indicadores generando retroalimentación constante, y a partir de ello definir e implementar acciones para incitar el mejoramiento continuo y motivar la calidad educativa. Consecuentemente, el Balanced Score Card (BSC) es un esquema idóneo para definir los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, e incrementar la calidad educativa.

4.3. Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es.

Diseñar un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC) viable, que mejore de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

Los objetivos específicos planteados para alcanzar el objetivo general son:

- Establecer los diversos elementos del sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard (BSC).
- Validar el sistema de gestión estratégica propuesto a través del criterio de especialistas.

4.4. Esquema representativo de la propuesta

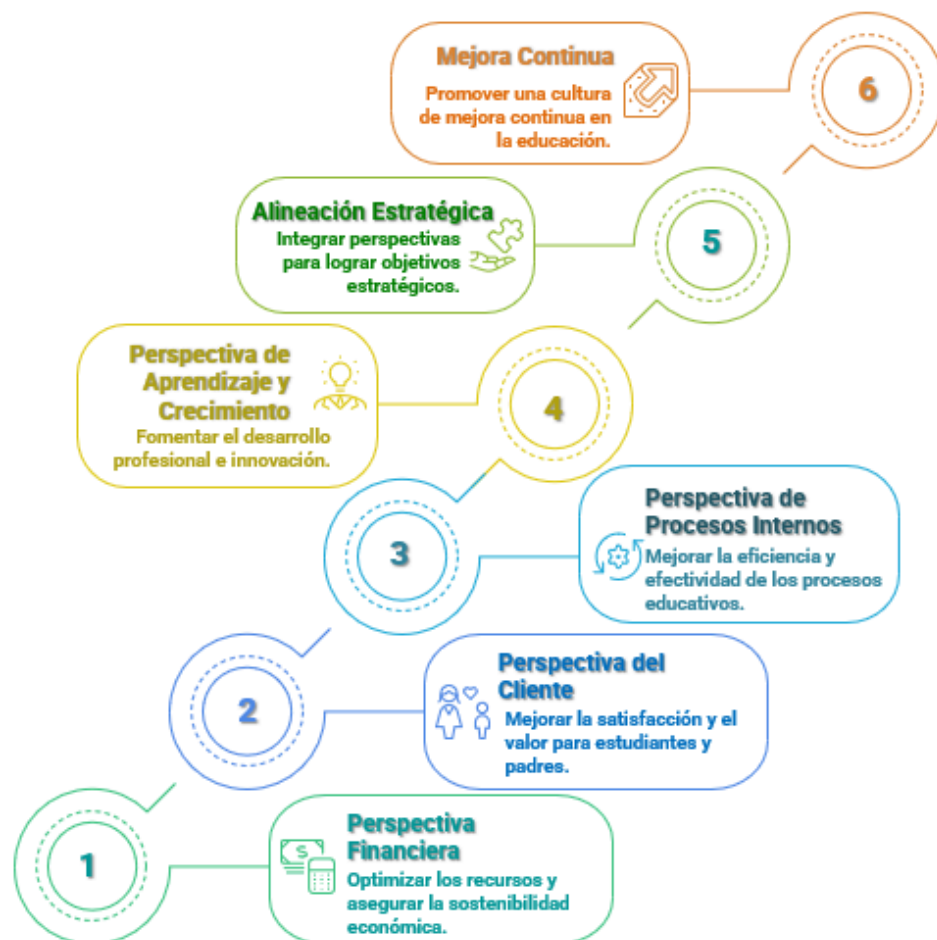
Indica Romero (2024) que el BSC proporciona una estructura, canales y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia organizacional, utiliza indicadores para informar a las personas los factores inductores o determinantes del éxito, permitiendo canalizar las capacidades, conocimiento y esfuerzos de todo el personal, para impulsar el logro de los objetivos a largo plazo.

La propuesta de transformación basada en el Balanced Scorecard (BSC) para las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, establece un marco estratégico para una operación y acción integrada, basado en la relación causa y efecto, en la que se alinean objetivos estratégicos, estrategias,

planes operativos, indicadores de logro y retroalimentación, permitiendo desarrollar de forma óptima procesos de gestión decisivos. Su representación teórico práctica se presenta en la figura 23.

Figura 23.

Representación teórico práctica de la propuesta



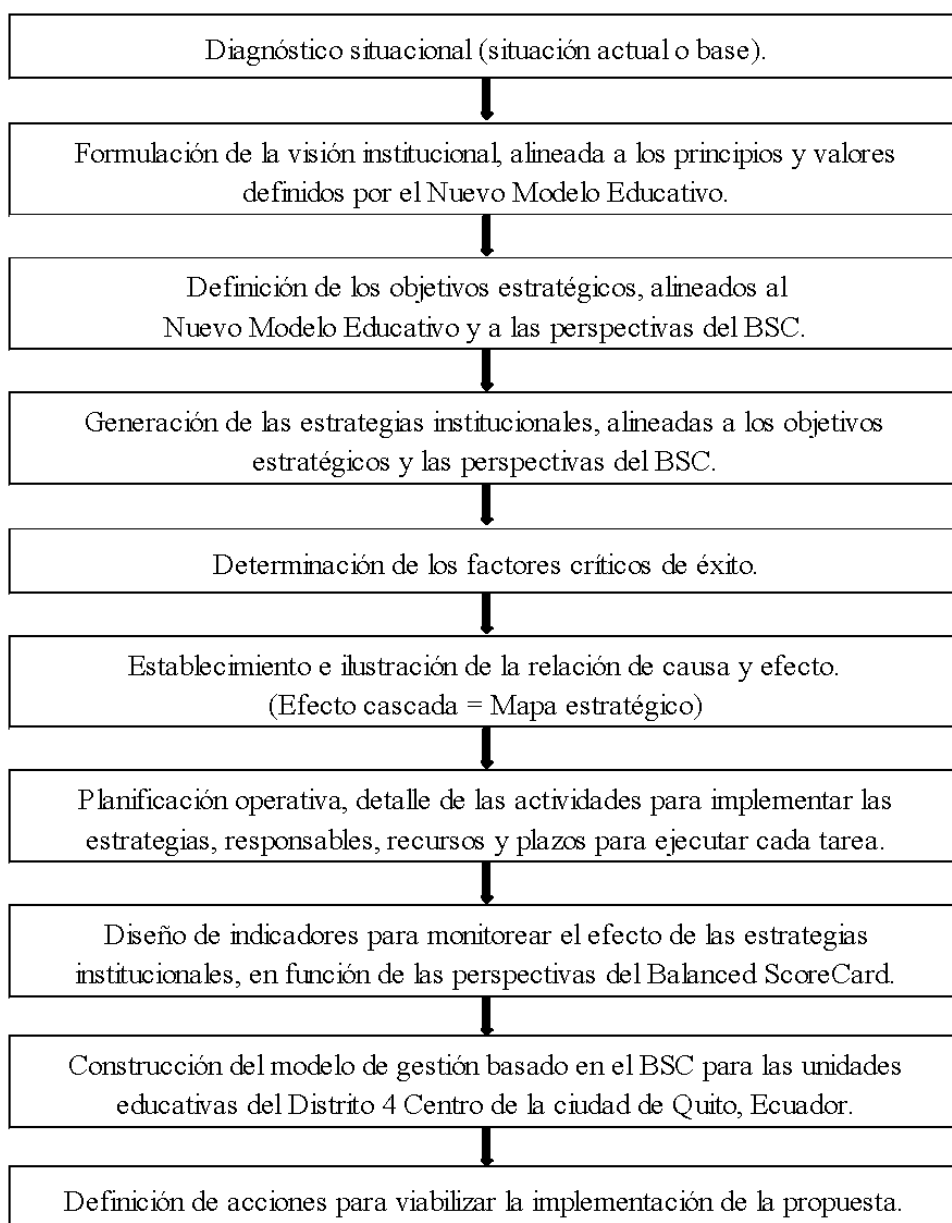
4.5. Fases de la propuesta

La estructura de la propuesta de transformación basada en el Balanced Score Card BSC, se presenta en la figura 24, se observa que comprende 10 fases: diagnóstico situacional; formulación de la visión institucional, alineada a los principios y valores definidos por el Nuevo Modelo Educativo; definición de los objetivos estratégicos alineados al Nuevo Modelo Educativo y a las perspectivas del BSC; generación de las

estrategias institucionales, alineadas a los objetivos estratégicos y las perspectivas del BSC; determinación de los factores críticos de éxito; establecimiento e ilustración de la relación de causa y efecto mediante el mapa estratégico; planificación operativa, que detalla las actividades para implementar las estrategias; diseño de indicadores para monitorear el efecto de las estrategias, en función de las perspectivas del BSC; construcción del modelo de gestión basado en el BSC.

Figura 24.

Fases de la propuesta de transformación



4.6. Desarrollo de cada fase de la propuesta

A continuación, se desarrolla cada una de las fases de la propuesta de transformación, detallando las actividades que incluye cada fase.

4.6.1. Diagnóstico situacional

La educación es un factor condicionante y determinante del desarrollo de las naciones y de la calidad de vida de su sociedad, por ello el sistema educativo del

Ecuador busca que las personas adquieran capacidades y conocimientos suficientes para solventar problemas prácticos complejos, y desarrollarse integralmente.

Romero (2024) expresa que las instituciones educativas son altamente relevantes en la formación de la niñez, juventud y en el desarrollo de los países; que la dinámica de la sociedad moderna, exige su transformación y que desarrollen una gestión integrada, orientada a lograr calidad, equidad, pertinencia curricular y profesionalización. Para que esta transformación se produzca, deben desechar una administración tradicional que no prioriza lo pedagógico, los procesos integrados, el trabajo en equipo, el liderazgo y la innovación, por un modelo sistemático y estratégico.

Por su parte, el Banco Mundial (2024) reconoce que en Ecuador las instituciones de educación general básica y bachillerato, especialmente públicas, presentan falencias en su gestión, en el aprovechamiento de su plataforma tecnológica, en el desarrollo de los procesos internos, entre ellos el de enseñanza aprendizaje, por lo que no disponen de capacidad suficiente para enfocarse en la calidad educativa y lograr que el estudiantado se desarrolle cognitiva, científica, metodológica y socialmente al máximo de sus posibilidades.

Esto se corroboró en las unidades de educación general básica y bachillerato (UEGGB), del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito mediante el diagnóstico situacional, ya que se determinó que en general los sistemas de gestión estratégica de estas entidades, presentan riesgo moderado alto de ineficiencia, como consecuencia, en la calidad de los servicios educativos que proveen existe riesgo moderado de que no sea adecuada ni suficiente.

Por lo expuesto, se evidencia que estas instituciones carecen de modelos de gestión estratégica, que les permita adaptarse al dinamismo del entorno y los requerimientos de la sociedad moderna, existiendo así la necesidad de definir los diversos elementos conceptuales y metodológicos de éstos, para impulsar una mayor calidad educativa.

4.6.2. Formulación de la Visión

Para formular una visión institucional sólida y significativa, es clave plantear preguntas que guíen la reflexión colectiva y aseguren coherencia con la identidad y metas de las instituciones educativas, conforme se detalla en la tabla 20.

Tabla 20.*Aspectos a considerar al definir la visión institucional*

I. Identidad y propósito	
¿Cuál es la razón de ser de las instituciones?	Educar en función de los desafíos del país, los valores institucionales y las tendencias educativas actuales.
¿Qué valores las definen?	Excelencia, inclusión e innovación.
¿Qué las hace únicas frente a otras instituciones educativas?	Calidad educativa y sostenibilidad.
II. Aspiraciones y metas	
¿Cómo quieren que las perciban en 5-10 años?	Instituciones de excelencia e innovadoras.
¿Qué logros concretos debería destacar el alumnado al egresar?	Resilientes, pueden afrontar los desafíos actuales.
¿Qué impacto socioeducativo desean generar en la comunidad?	Ser referentes en la calidad educativa e impulsar el desarrollo sostenible.
¿Qué indicadores expresarán el logro de la visión?	Tasa de graduación, satisfacción del estudiantado y sus familias, logros académicos.
III. Contexto y entorno	
¿Qué tendencias educativas se deben incorporar?	Integración de las TIC al aula, ODS4, sostenibilidad.
¿Cuáles son las necesidades insatisfechas del entorno?	Calidad educativa, conciencia social, empleabilidad.
¿Cómo se adaptará a los cambios futuros?	Trabajo en equipo y flexibilidad.
IV. Viabilidad y participación	
¿Se dispone de los recursos para lograrlo?	Sí, pero falta capacitar al personal y docentes.
¿Cómo se involucra a docentes, estudiantes y familias en su construcción?	A través de la comunicación multidireccional.
¿Qué obstáculos podrían impedir alcanzar esta visión y cómo superarlos?	Falta de participación y presupuesto; se requiere una comunicación efectiva y optimizar los recursos.

A partir de lo expuesto la Visión resultante para cada una de las unidades de educación general básica y bachillerato (UEGGB), del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, que cumple el ser inspiradora y fácil de comunicar es:

Para el año 2030, seremos un modelo educativo de excelencia, flexible e innovador, conformando por un estudiantado resiliente, con suficientes competencias

digitales y sociales para afrontar los desafíos actuales; nos reconocerán por la capacidad para impulsar el desarrollo sostenible en la ciudad de Quito y el país.

4.6.3. Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos responden a los problemas identificados en el diagnóstico, por ello son el eje de la planificación estratégica educativa, buscan transformar la visión en acciones valorables y que puedan monitorearse constantemente; armonizan lo pedagógico, operativo, social y financiero. Como se observa en la siguiente tabla, se plantean alineados a las cuatro perspectivas del BSC.

Tabla 21.

Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	Optimizar la rentabilidad social e incrementar el prestigio de la imagen institucional.
Usuario	Generar una oferta educativa de calidad, acorde a las demandas actuales, los requerimientos e intereses formativos del estudiantado, sus familias y la sociedad.
Procesos internos	Incrementar la eficiencia de la gestión en la UEGBB.
Crecimiento y aprendizaje	Generar una base y entorno positivos para el desarrollo de la UEGBB.

4.6.4. Estrategias y factores críticos

La calidad educativa es un tema prioritario, cada persona que accede a ella merece educarse en la excelencia, adquirir las competencias y herramientas para tener un futuro próspero, por ello se requieren implementar estrategias que contribuyen a los lograr los objetivos planteados y mejorar la calidad educativa. Entre las estrategias diseñadas (tabla 22) se plantea la formación continua de cuerpo docente y talento humano, pues el campo educativo está en constante evolución y se requiere enriquecer la gestión y práctica pedagógica, para beneficiar al alumnado, dar seguridad y motivación a docentes y talento humano en sus labores.

Tabla 22.*Estrategias y factores críticos*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategias	Factor crítico
Financiera	Optimizar la rentabilidad social y el prestigio de la imagen institucional.	Asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social.	Análisis y participación
		Informar a la comunidad local sobre los logros institucionales.	Comunicación y recursos digitales.
		Establecer alianzas con empresas y actores locales.	Comunicación y liderazgo
Cliente	Generar una oferta educativa de calidad, acorde a las demandas actuales, los requerimientos e intereses formativos del estudiantado, sus familias y la sociedad.	Crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGBB.	Liderazgo y participación
		Involucrar a las familias en la formación del estudiantado.	Comunicación y participación
		Mejorar los espacios educativos.	Autogestión y participación
Procesos internos	Incrementar la eficiencia de la gestión en la UEGBB.	Establecer un proceso de aprendizaje activo.	Asesoría y capacitación
		Integrar un equipo de trabajo.	Motivación y liderazgo
		Desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGBB y la comunidad educativa.	Motivación y comunicación
Crecimiento y aprendizaje	Generar una base y entorno positivo para el desarrollo de la UEGBB.	Mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional.	Capacitación y motivación
		Incentivar una cultura de inclusión y bienestar.	Comunicación y motivación
		Integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.	Asesoría y capacitación

Adicionalmente se requiere crear un entorno positivo, inclusivo y seguro, ya que éste estimula el aprendizaje y la participación activa; es esencial involucrar a las familias para que sean parte activa en la transformación; la comunicación es fundamental para

motivar e incentivar la mejora de la calidad educativa; es crucial emplear herramientas TIC para facilitar el aprendizaje, la gestión educativa y preparar al estudiantado para una sociedad cada vez más ligada a la tecnología, también se requiere adoptar un enfoque empático centrado en el estudiantado.

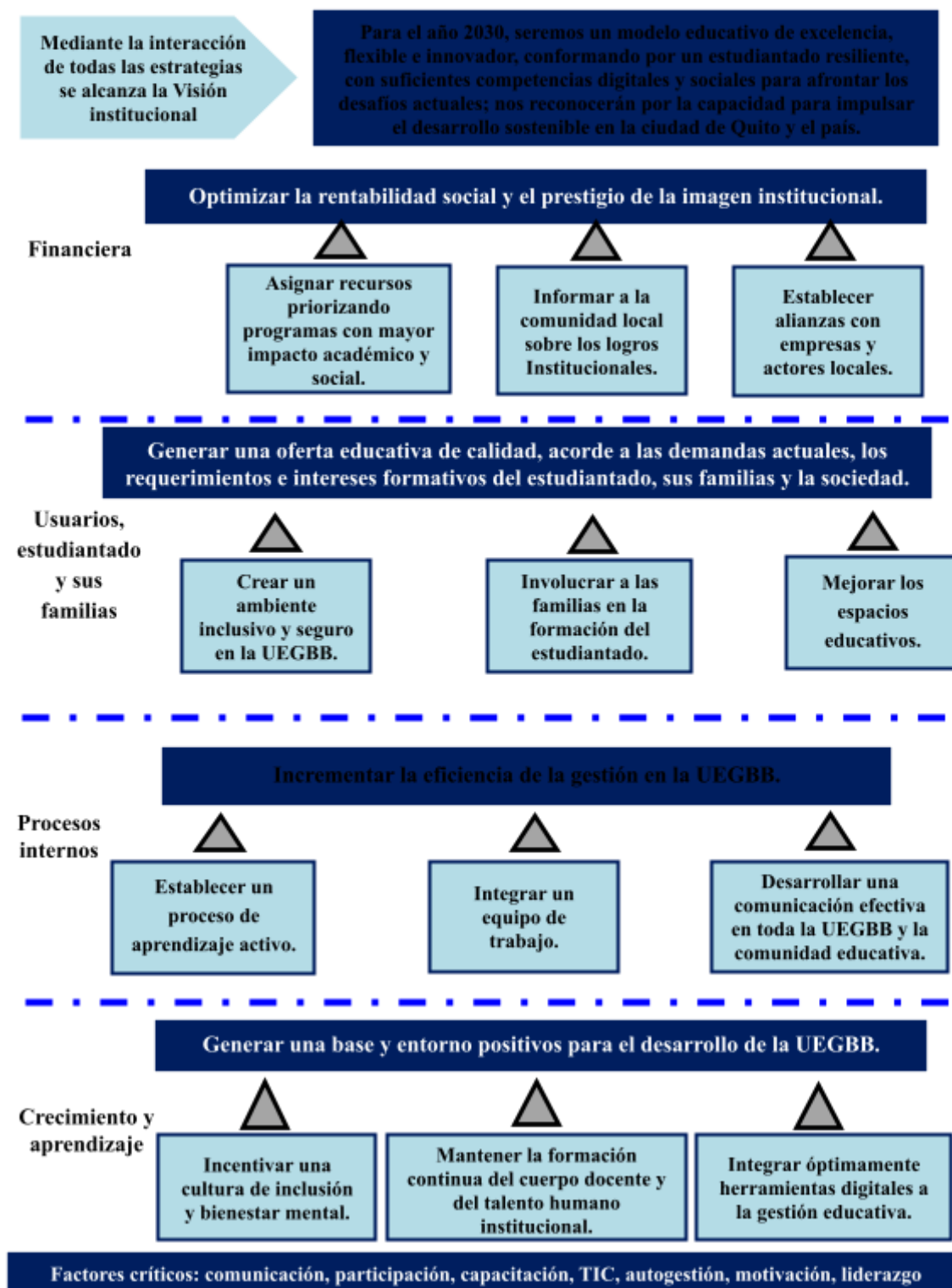
4.6.5. Mapa estratégico

El mapa estratégico (figura 25) representa la estrategia de la institución, en función de los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC, evidenciando las relaciones causa-efecto entre objetivos y estrategias. Como señala Horvath (2023), guía la gestión educativa al transformar las ideas en un plan accionable que muestra cómo los recursos, procesos y personas interactúan para alcanzar las metas sociales y académicas.

El mapa estratégico evidencia que si las unidades de educación general básica y bachillerato (UEGGB) del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, son capaces de mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional, incentivar una cultura de inclusión y bienestar, e integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa, podrán generar una base y entorno positivos para su desarrollo; a partir de esto tendrán capacidad para establecer un proceso de aprendizaje activo, integrar un equipo de trabajo y desarrollar una comunicación efectiva integral, logrando así incrementar la eficiencia de su gestión. En base a crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro, involucrar a las familias en la formación del estudiantado y mejorar los espacios educativos, podrán generar una oferta educativa de calidad, acorde a las demandas actuales, los requerimientos e intereses formativos del estudiantado, sus familias y la sociedad; a través de asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social, informar a la comunidad local sobre los logros institucionales y establecer alianzas con empresas y actores locales, lograrán optimizar la rentabilidad social y granar prestigio. Mediante la interacción de todas las estrategias alcanzarán la Visión institucional, siendo los factores críticos a considerar: la comunicación, participación, capacitación, TIC, autogestión, motivación y liderazgo.

Figura 25.

Mapa estratégico de la propuesta de transformación



4.6.6. Planificación operativa

La planificación operativa y la estratégica son según Davidson (2022), dos niveles de la gestión de la unidad educativa, que se diferencian por sus objetivos, alcance y horizonte temporal; señala Cruz (2023) que la planificación estratégica define un rumbo hacia la visión, y la planificación operativa detalla cómo alcanzarla; la planificación estratégica establece qué se quiere lograr y la operativa cómo, quién y cuándo; son dos niveles complementarios, esenciales para lograr una gestión educativa eficaz.

Para el caso de esta propuesta de transformación, la planificación estratégica tiene un enfoque a cinco años, es macro y se orienta al logro de los objetivos y a través de ellos a alcanzar la visión.

Por su parte, como se aprecia en las tablas siguientes, la planificación operativa se enfoca en cada perspectiva del BSC, tiene un enfoque a un plazo de un año, concreta las estrategias en acciones específicas que deben ejecutar en plazos definidos las personas responsables, por sus características es medible y ajustable.

En la tabla 23 se detallan las actividades y responsables para implementar las estrategias que buscan el logro del objetivo de la perspectiva financiera “Optimizar la rentabilidad social y el prestigio de la imagen institucional”, mismas que son: asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social, informar a la comunidad local sobre los logros institucionales, y establecer alianzas con empresas y actores locales.

Tabla 23.*Plan operativo, estrategias de la perspectiva financiera*

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Responsables
Optimizar la rentabilidad social y el prestigio de la imagen institucional.	Asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social.	Evaluación y diagnóstico de necesidades.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
		Definición de criterios de priorización.	Directivos de la UEGBB
		Clasificación y selección de los programas.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
		Asignación de recursos.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
		Monitoreo y evaluación.	Directivos de la UEGBB
		Rendición de cuentas	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
	Informar a la comunidad local sobre los logros institucionales.	Promoción de los logros institucionales, académicos y proyectos mediante las redes y canales digitales institucionales.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Desarrollo de ferias académicas y jornadas de puertas abiertas para mostrar los avances institucionales.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
		Desarrollo de webinars para comunicar los logros y avances institucionales.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Evaluación del impacto de la promoción y comunicación.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
	Implementar los correctivos necesarios.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional	

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Responsables
		Identificación de los potenciales aliados.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
		Diseño de las propuestas de valor según las necesidades del entorno.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa
	Establecer alianzas con empresas y actores locales.	Concreción de convenios, acuerdos de cooperación y/o proyectos colaborativos.	Directivos de la UEGBB
		Difusión de las alianzas en canales digitales.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Seguimiento y evaluación continuos.	Directivos de la UEGBB
		Implementar los correctivos necesarios.	Directivos de la UEGBB y comunidad educativa

La tabla 24 presenta a detalle las actividades y responsables, para implementar las estrategias que buscan el logro del objetivo de la perspectiva del cliente “Generar una oferta educativa de calidad, acorde a las demandas actuales, los requerimientos e intereses formativos del estudiantado, sus familias y la sociedad”, para este fin las estrategias son: crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGBB; involucrar a las familias en la formación del estudiantado y mejorar los espacios educativos.

Tabla 24.*Plan operativo, estrategias de la perspectiva del usuario*

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Responsables	
Generar una oferta educativa de calidad, acorde a las demandas actuales, los requerimientos e intereses formativos del estudiantado, sus familias y la sociedad.	Crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGBB.	Promoción de los valores y código de conducta para la convivencia armónica.	Comunidad de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional	
		Incentivar adecuaciones físicas y pedagógicas para la inclusión y accesibilidad.	Comunidad y directivos de la UEGBB	
		Implementación de protocolos para la seguridad física y psicológica.	Comunidad y directivos de la UEGBB	
		Impulso de la participación del estudiantado y comunidad mediante escuela para familias.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional	
		Crear un ambiente físico que asegure condiciones básicas de bienestar.	Comunidad y directivos de la UEGBB	
		Reconocimiento de los logros académicos y adquisición de actitudes prosociales.	Directivos de la UEGBB	
	Seguimiento y evaluación continuos.	Comunidad y directivos de la UEGBB		
	Involucrar a las familias en la formación del estudiantado.		Promoción de la importancia del apoyo familiar en la formación del estudiantado.	Comunidad de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
			Comunicar el progreso de cada persona y sus novedades mediante canales digitales.	Docentes, directivos y responsable de la comunicación institucional
			Elaboración de una agenda escolar digital, para compartir tareas y avisos en tiempo real.	Comunidad de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Responsables
		Desarrollar talleres en línea para comunicar a las familias como apoyar el aprendizaje en casa.	Comunidad y directivos de la UEGBB
		Involucrar a las familias en la toma de decisiones.	Comunidad y directivos de la UEGBB
		Seguimiento y evaluación continuos.	Comunidad y directivos de la UEGBB
		Implementar los correctivos necesarios.	Directivos de la UEGBB
		Promoción de brigadas comunitarias de reparación, limpieza y reciclaje.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Organizar brigadas comunitarias de limpieza, mantenimiento y mejora de espacios.	Comunidad y directivos de la UEGBB
	Mejorar los espacios educativos.	Establecer los parámetros operativos de las brigadas comunitarias.	Comunidad y directivos de la UEGBB
		Desarrollar eventos y ferias de comida para recaudar fondos.	Comunidad de la UEGBB
		Seguimiento y evaluación continuos.	Comunidad y directivos de la UEGBB
		Implementar los correctivos necesarios.	Directivos de la UEGBB

En la tabla 25 se especifican las actividades y responsables, para implementar las estrategias que buscan el logro del objetivo de la perspectiva de los procesos internos “Incrementar la eficiencia de la gestión en la unidad de educación general básica y bachillerato del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito”, mismas que son: establecer un proceso de aprendizaje activo; integrar un equipo de trabajo, y desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGBB y la comunidad educativa.

Tabla 25.*Plan operativo, estrategias para los procesos internos*

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Responsables
Incrementar la eficiencia de la gestión en la UEGBB.	Establecer un proceso de aprendizaje activo.	Diagnóstico y sensibilización de los resultados con docentes, estudiantes y familias.	Comunidad de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Identificar las metodologías conocidas y empleadas por el cuerpo docente.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Seleccionar las metodologías activas a utilizar en el aula, por cada nivel.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Diseñar las estrategias de aprendizaje activo a aplicar.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Comunicar a la comunidad educativa el proceso de aprendizaje activo a emplear.	Directivos de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Capacitación al cuerpo docente.	Asesor del Ministerio de Educación
		Desarrollar la implementación gradual.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Seguimiento y evaluación continuos.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Implementar los correctivos necesarios.	Directivos y asesor del Ministerio de Educación
	Integrar un equipo de trabajo.	Concientizar al personal sobre la importancia del trabajo en equipo.	Responsable de la comunicación institucional y asesor del Ministerio de Educación

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Responsables
		Desarrollo de un evento para generar confianza y crear un ambiente cercano.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Desarrollo de talleres para mejorar la comunicación en el personal y la comunidad educativa.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Desarrollo de talleres para fomentar la colaboración y resolución de problemas.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Desarrollar actividades para fortalecer el compromiso con el equipo y la gestión de conflictos en el equipo.	Docentes y asesor del Ministerio de Educación
		Evaluación y retroalimentación.	Asesor del Ministerio de Educación y directivos de la UEGBB
		Concientizar sobre la importancia de la comunicación efectiva para el proceso educativo y la seguridad.	Responsable de la comunicación institucional y asesor del Ministerio de Educación
	Desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGBB y la comunidad educativa.	Selección de canales de comunicación eficientes.	Comunidad de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Desarrollo de eventos en línea para fomentar la participación activa.	Comunidad de la UEGBB y responsable de la comunicación institucional
		Evaluación y retroalimentación.	Directivos y responsable de la comunicación institucional

La tabla 26 presenta las actividades y responsables, para implementar las estrategias que buscan el logro del objetivo de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje “generar una base y entorno positivo para el desarrollo de la unidad de educación general básica y bachillerato del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito”, referidas estrategias son: mantener la formación continua del cuerpo

docente y del talento humano institucional; incentivar una cultura de inclusión y bienestar, e integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.

Tabla 26.

Plan operativo, estrategias para el crecimiento y aprendizaje

Estrategias	Actividades	Responsables
Mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional.	Diagnóstico de las necesidades formativas de cada persona.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Diseño de un programa de formación profesional de formato múltiple, digital y presencial.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Establecer un sistema de acompañamiento y mentoría.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Establecer mecanismos para el reconocimiento.	Directivos de la UEGBB y asesor del Ministerio de Educación
	Seguimiento y evaluación continuos.	Comunidad y directivos de la UEGBB
	Implementar los correctivos necesarios.	Directivos de la UEGBB
Incentivar una cultura de inclusión y bienestar.	Constituir un comité de inclusión con representación de docentes, estudiantes, familias y personal administrativo.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Capacitar a toda la comunidad educativa en gestión emocional y servicio social.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Establecer un presupuesto participativo para proyectos de bienestar.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Crear un código de convivencia en colaboración con toda la comunidad.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación

Estrategias	Actividades	Responsables
	Incentivar la participación de las familias y comunidad a través de la comunicación.	Responsable de la comunicación institucional y asesor del Ministerio de Educación
	Desarrollar adaptaciones curriculares colaborativas.	Docentes y especialistas
	Habilitar un buzón digital de sugerencias.	Responsable de la comunicación institucional y asesor del Ministerio de Educación
	Establecer eventos de celebración y formas de reconocimiento.	Directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Seguimiento y evaluación continuos.	Comunidad educativa y asesor del Ministerio de Educación
	Implementar los correctivos necesarios.	Directivos y asesor del Ministerio de Educación
Integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.	Evaluación de las necesidades, recursos y brechas, en software, equipos, conectividad y habilidades.	Comunidad educativa, directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Identificación de procesos, aspectos didácticos y metodológicos a optimizar con la tecnología.	Comunidad educativa, directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Definir los objetivos de la mejora en la plataforma TIC institucional.	Comunidad educativa, directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Definir los recursos, herramientas TIC y estrategias a emplear.	Comunidad educativa, directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Establecer el programa de capacitación y acompañamiento para docentes, estudiantes y comunidad en general.	Comunidad educativa, directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Implementar los recursos y herramientas TIC, integrándose con los procesos existentes.	Comunidad educativa, directivos de la UEGBB, docentes y asesor del Ministerio de Educación
	Monitoreo y mejora continua.	Directivos y asesor del Ministerio de Educación

4.6.7. Cronograma

Los planes operativos para implementar las estrategias tienen un horizonte de ejecución de un año, conforme se ilustra en los cronogramas de ejecución de cada una de las perspectivas, correspondientes a las figuras 26, 27, 28 y 29; por tratarse de un ente público en todos se incluye un constante control y monitoreo, con el fin de optimizar los recursos públicos.

Figura 26.

Cronograma ejecución operativa de la perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Optimizar la rentabilidad social y el prestigio de la imagen institucional.	Asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social	Evaluación y diagnóstico de necesidades.	█												
		Definición de criterios de priorización.	█												
		Clasificación y selección de los programas.	█	█											
		Asignación de recursos.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Monitoreo y evaluación.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Rendición de cuentas													█
	Informar a la comunidad local sobre los logros institucionales.	Promoción de los logros institucionales, académicos y proyectos mediante las redes y canales digitales institucionales.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Desarrollo de ferias académicas y jornadas de puertas abiertas para mostrar los avances institucionales.				█			█			█			█
		Desarrollo de webinars para comunicar los logros y avances institucionales.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Evaluación del impacto de la promoción y comunicación.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Implementar los correctivos necesarios.			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	Establecer alianzas con empresas y actores locales.	Identificación de los potenciales aliados.	█	█											
		Diseño de las propuestas de valor según las necesidades del entorno.		█	█	█									
		Concreción de convenios, acuerdos de cooperación y/o proyectos colaborativos.			█	█	█								
		Difusión de las alianzas en canales digitales.				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Seguimiento y evaluación continuos.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Implementar los correctivos necesarios.				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Figura 27.
Cronograma ejecución operativa de la perspectiva del usuario

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Generar una oferta educativa de calidad, acorde a las demandas actuales, los requerimientos e intereses formativos del estudiantado, sus familias y la sociedad.	Crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGBB.	Promoción de los valores y código de conducta para la convivencia armónica.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
		Incentivar adecuaciones físicas y pedagógicas para la inclusión y accesibilidad.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Implementación de protocolos para la seguridad física y psicológica.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Impulso de la participación del estudiantado y comunidad mediante escuela para familias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Crear un ambiente físico que asegure condiciones básicas de bienestar.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Reconocimiento de los logros académicos y adquisición de actitudes prosociales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Seguimiento y evaluación continuos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Involucrar a las familias en la formación del estudiantado.	Promoción de la importancia del apoyo familiar en la formación del estudiantado.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Comunicar el progreso de cada persona y sus novedades mediante canales digitales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Elaboración de una agenda escolar digital, para compartir tareas y avisos en tiempo real.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Desarrollar talleres en línea para comunicar a las familias como apoyar el aprendizaje en casa.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Involucrar a las familias en la toma de decisiones.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Seguimiento y evaluación continuos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Implementar los correctivos necesarios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Mejorar los espacios educativos.	Promoción de brigadas comunitarias de reparación, limpieza y reciclaje.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Organizar brigadas comunitarias de limpieza, mantenimiento y mejora de espacios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Establecer los parámetros operativos de las brigadas comunitarias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Desarrollar eventos y ferias de comida para recaudar fondos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Seguimiento y evaluación continuos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Implementar los correctivos necesarios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 28.

Cronograma ejecución operativa para los procesos internos

Estrategias	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Establecer un proceso de aprendizaje activo.	Diagnóstico y sensibilización de los resultados con docentes, estudiantes y familias.	■	■	■									
	Identificar las metodologías conocidas y empleadas por el cuerpo docente.		■	■									
	Seleccionar las metodologías activas a utilizar en el aula, por cada nivel.		■	■	■								
	Diseñar las estrategias de aprendizaje activo a aplicar.			■	■	■	■	■					
	Comunicar a la comunidad educativa el proceso de aprendizaje activo a emplear.				■	■	■						
	Capacitación al cuerpo docente.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Desarrollar la implementación gradual.				■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Seguimiento y evaluación continuos.					■	■	■	■	■	■	■	■
	Implementar los correctivos necesarios.						■	■	■	■	■	■	■
Integrar un equipo de trabajo.	Concientizar al personal sobre la importancia del trabajo en equipo.	■	■	■									
	Desarrollo de un evento para generar confianza y crear un ambiente cercano.		■	■									
	Desarrollo de talleres para mejorar la comunicación en el personal y la comunidad educativa.			■	■	■							
	Desarrollo de talleres para fomentar la colaboración y resolución de problemas.				■	■	■						
	Desarrollar actividades para fortalecer el compromiso con el equipo y la gestión de conflictos en el equipo.					■	■	■					
	Evaluación y retroalimentación.							■	■	■	■	■	■
Desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGBB y la comunidad educativa.	Concientizar sobre la importancia de la comunicación efectiva para el proceso educativo y la seguridad.	■	■	■	■								
	Selección de canales de comunicación eficientes.		■	■	■	■							
	Desarrollo de eventos en línea para fomentar la participación activa.			■	■	■	■	■	■				
	Evaluación y retroalimentación.				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 29.
Cronograma ejecución operativa para el aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Generar una base y entorno positivos para el desarrollo de la UEGBB.	Mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional.	Diagnóstico de las necesidades formativas de cada persona.	■	■												
		Diseño de un programa de formación profesional de formato múltiple, digital y presencial.		■	■	■	■									
		Establecer un sistema de acompañamiento y mentoría.				■	■	■	■							
		Establecer mecanismos para el reconocimiento.			■	■	■	■								
		Seguimiento y evaluación continuos.								■	■	■	■	■	■	■
		Implementar los correctivos necesarios.									■	■	■	■	■	■
	Incentivar una cultura de inclusión y bienestar.	Constituir un comité de inclusión con representación de docentes, estudiantes, familias y personal administrativo.	■													
		Capacitar a toda la comunidad educativa en gestión emocional y servicio social.	■	■	■	■	■	■	■							
		Establecer un presupuesto participativo para proyectos de bienestar.			■	■	■	■	■							
		Crear un código de convivencia en colaboración con toda la comunidad.		■	■	■	■	■								
		Incentivar la participación de las familias y comunidad a través de la comunicación.	■	■	■	■	■	■	■							
		Desarrollar adaptaciones curriculares colaborativas.			■	■	■									
		Habilitar un buzón digital de sugerencias.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Establecer eventos de celebración y formas de reconocimiento.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Seguimiento y evaluación continuos.								■	■	■	■	■	■	■
		Implementar los correctivos necesarios.								■	■	■	■	■	■	■
	Integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.	Evaluación de las necesidades, recursos y brechas, en software, equipos, conectividad y habilidades.	■	■												
		Identificación de procesos, aspectos didácticos y metodológicos a optimizar con la tecnología.	■	■	■	■										
		Definir los objetivos de la mejora en la plataforma TIC institucional.		■	■	■										
		Definir los recursos, herramientas TIC y estrategias a emplear.			■	■	■									
		Establecer el programa de capacitación y acompañamiento para docentes, estudiantes y comunidad en general.					■	■	■	■	■					
		Implementar los recursos y herramientas TIC, integrándolos con los procesos existentes.					■	■	■	■	■	■				
		Monitoreo y mejora continua.								■	■	■	■	■	■	■

4.6.8. Presupuesto

En las siguientes tablas se presentan los presupuestos de ejecución de los planes operativos requeridos para implementar las estrategias de cada una de las perspectivas, los valores son referenciales, se han fijado conforme los valores que predominan en el mercado de la ciudad de Quito, Ecuador.

Tabla 27.

Presupuesto estrategias de la perspectiva financiera

Estrategias	Actividades	Inversión (\$)
Asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social.	Evaluación y diagnóstico de necesidades.	25,00
	Definición de criterios de priorización.	25,00
	Clasificación y selección de los programas.	25,00
	Asignación de recursos.	25,00
	Monitoreo y evaluación.	50,00
	Rendición de cuentas	100,00
Informar a la comunidad local sobre los logros institucionales.	Promoción de los logros institucionales, académicos y proyectos mediante las redes y canales digitales institucionales.	50,00
	Desarrollo de ferias académicas y jornadas de puertas abiertas para mostrar los avances institucionales.	200,00
	Desarrollo de webinars para comunicar los logros y avances institucionales.	20,00
	Evaluación del impacto de la promoción y comunicación.	20,00
	Implementar los correctivos necesarios.	50,00
Establecer alianzas con empresas y actores locales.	Identificación de los potenciales aliados.	20,00
	Diseño de las propuestas de valor según las necesidades del entorno.	50,00
	Concreción de convenios, acuerdos de cooperación y/o proyectos colaborativos.	150,00
	Difusión de las alianzas en canales digitales.	20,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	20,00
	Implementar los correctivos necesarios.	50,00
Presupuesto perspectiva financiera (dólares)		\$ 900,00

Tabla 28.*Presupuesto estrategias de la perspectiva del usuario*

Estrategias	Actividades	Inversión (\$)
Crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGBB.	Promoción de los valores y código de conducta para la convivencia armónica.	50,00
	Incentivar adecuaciones físicas y pedagógicas para la inclusión y accesibilidad.	150,00
	Implementación de protocolos para la seguridad física y psicológica.	25,00
	Impulso de la participación del estudiantado y comunidad mediante escuela para familias.	25,00
	Crear un ambiente físico que asegure condiciones básicas de bienestar.	500,00
	Reconocimiento de los logros académicos y adquisición de actitudes prosociales.	100,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	50,00
Involucrar a las familias en la formación del estudiantado.	Promoción de la importancia del apoyo familiar en la formación del estudiantado.	50,00
	Comunicar el progreso de cada persona y sus novedades mediante canales digitales.	20,00
	Elaboración de una agenda escolar digital, para compartir tareas y avisos en tiempo real.	20,00
	Desarrollar talleres en línea para comunicar a las familias como apoyar el aprendizaje en casa.	20,00
	Involucrar a las familias en la toma de decisiones.	20,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	50,00
	Implementar los correctivos necesarios.	150,00
Mejorar los espacios educativos.	Promoción de brigadas comunitarias de reparación, limpieza y reciclaje.	20,00
	Organizar brigadas comunitarias de limpieza, mantenimiento y mejora de espacios.	20,00
	Establecer los parámetros operativos de las brigadas comunitarias.	20,00
	Desarrollar eventos y ferias de comida para recaudar fondos.	200,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	20,00
	Implementar los correctivos necesarios.	50,00
Presupuesto perspectiva del usuario (dólares)		\$ 1.560,00

Tabla 29.*Presupuesto estrategias para los procesos internos*

Estrategias	Actividades	Inversión (\$)
Establecer un proceso de aprendizaje activo.	Diagnóstico y sensibilización de los resultados con docentes, estudiantes y familias.	100,00
	Identificar las metodologías conocidas y empleadas por el cuerpo docente.	50,00
	Seleccionar las metodologías activas a utilizar en el aula, por cada nivel.	25,00
	Diseñar las estrategias de aprendizaje activo a aplicar.	100,00
	Comunicar a la comunidad educativa el proceso de aprendizaje activo a emplear.	30,00
	Capacitación al cuerpo docente.	250,00
	Desarrollar la implementación gradual.	150,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	50,00
Integrar un equipo de trabajo.	Implementar los correctivos necesarios.	20,00
	Concientizar al personal sobre la importancia del trabajo en equipo.	20,00
	Desarrollo de un evento para generar confianza y crear un ambiente cercano.	100,00
	Desarrollo de talleres para mejorar la comunicación en el personal y la comunidad educativa.	100,00
	Desarrollo de talleres para fomentar la colaboración y resolución de problemas.	100,00
	Desarrollar actividades para fortalecer el compromiso con el equipo y la gestión de conflictos en el equipo.	100,00
Desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGBB y la comunidad educativa.	Evaluación y retroalimentación.	50,00
	Concientizar sobre la importancia de la comunicación efectiva para el proceso educativo y la seguridad.	20,00
	Selección de canales de comunicación eficientes.	20,00
	Desarrollo de eventos en línea para fomentar la participación activa.	30,00
	Evaluación y retroalimentación.	50,00

Presupuesto perspectiva de procesos internos (dólares)**\$ 1.365,00****Tabla 30.***Presupuesto estrategias de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje*

Estrategias	Actividades	Inversión
Mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional.	Diagnóstico de las necesidades formativas de cada persona.	100,00
	Diseño de un programa de formación profesional de formato múltiple, digital y presencial.	150,00
	Establecer un sistema de acompañamiento y mentoría.	50,00
	Establecer mecanismos para el reconocimiento.	100,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	20,00
	Implementar los correctivos necesarios.	50,00
Incentivar una cultura de inclusión y bienestar.	Constituir un comité de inclusión con representación de docentes, estudiantes, familias y personal administrativo.	100,00
	Capacitar a toda la comunidad educativa en gestión emocional y servicio social.	250,00
	Establecer un presupuesto participativo para proyectos de bienestar.	20,00
	Crear un código de convivencia en colaboración con toda la comunidad.	20,00
	Incentivar la participación de las familias y comunidad a través de la comunicación.	30,00
	Desarrollar adaptaciones curriculares colaborativas.	200,00
	Habilitar un buzón digital de sugerencias.	20,00
	Establecer eventos de celebración y formas de reconocimiento.	100,00
	Seguimiento y evaluación continuos.	20,00
Implementar los correctivos necesarios.	50,00	
Integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.	Evaluación de las necesidades, recursos y brechas, en software, equipos, conectividad y habilidades.	100,00
	Identificación de procesos, aspectos didácticos y metodológicos a optimizar con la tecnología.	50,00
	Definir los objetivos de la mejora en la plataforma TIC institucional.	50,00
	Definir los recursos, herramientas TIC y estrategias a emplear.	50,00
	Establecer el programa de capacitación y acompañamiento para docentes, estudiantes y comunidad en general.	50,00
	Implementar los recursos y herramientas TIC, integrándolos con los procesos existentes.	2.500,00

Monitoreo y mejora continua.	50,00
Presupuesto perspectiva de crecimiento y aprendizaje (Usd.)	\$ 4.130,00

La propuesta de mejora, considerando un margen de seguridad de 795 dólares para imprevistos, requiere una inversión de 8.750 dólares, estos se considerarán como gastos en mejoras para entidades educativas públicas; ya que su valor es inferior a 25.000 dólares, conforme lo establece el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (2024) deberán registrarse en la partida “autogestión y gastos permanentes”.

Tabla 31.

Presupuesto total para implementar la propuesta de transformación

Perspectiva	Estrategia	Inversión parcial (\$)	Inversión total (\$)
Financiera	Asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social.	250,00	900,00
	Informar a la comunidad local sobre los logros institucionales.	340,00	
	Establecer alianzas con empresas y actores locales.	310,00	
Usuario	Crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGBB.	900,00	1.560,00
	Involucrar a las familias en la formación del estudiantado.	330,00	
	Mejorar los espacios educativos.	330,00	
Procesos internos	Establecer un proceso de aprendizaje activo.	775,00	1.365,00
	Integrar un equipo de trabajo.	470,00	
	Desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGBB y la comunidad educativa.	120,00	
Crecimiento y aprendizaje	Mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional.	470,00	4.130,00
	Incentivar una cultura de inclusión y bienestar.	810,00	
	Integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.	2.850,00	
Presupuesto acumulado (dólares)			7.955,00
Imprevistos		10%	795,00
Presupuesto total para la propuesta de transformación			\$ 8.750,00

4.6.9. Monitoreo estratégico

Para verificar el logro de los objetivos y por ende la efectividad de las estrategias planteadas, se emplea un tablero de indicadores conforme lo exige la metodología del Balanced Scorecard (BSC).

Figura 30.

Indicadores para el monitoreo estratégico de la propuesta

Perspectiva	Estrategia	Indicador	Fórmula de cálculo	Valores								
				Corto plazo			Mediano plazo			Largo plazo		
Financiera	Asignar recursos priorizando programas con mayor impacto académico y social.	Nivel de priorización	<u>Programas implementados</u> Programa priorizados	>75%	<75% y >40%	<40%	>80%	<80% y >60%	<60%	>95%	<95% y >70%	<70%
	Informar a la comunidad local sobre los logros institucionales.	Intensidad de comunicación	<u>Boletines compartidos con la comunidad</u> Informes de operaciones	>75%	<75% y >40%	<40%	>80%	<80% y >60%	<60%	>95%	<95% y >70%	<70%
	Establecer alianzas con empresas y actores locales.	% de alianzas concretadas	<u>Alianzas establecidas</u> Oportunidades de alianzas identificadas	>25%	<25% y >10%	<10%	>30%	<30% y >15%	<15%	>50%	<50% y >25%	<25%
Usuario	Crear un ambiente positivo, inclusivo y seguro en la UEGGB.	Calidad del ambiente	Calificación promedio de los formularios de control de calidad del entorno	>80%	<80% y >65%	<65%	>90%	<90% y >75%	<75%	>95%	<95% y >85%	<85%
	Involucrar a las familias en la formación del estudiantado.	Intensidad de involucramiento	<u>Programas implementados</u> Programa priorizados	>75%	<75% y >40%	<40%	>80%	<80% y >60%	<60%	>95%	<95% y >80%	<80%
	Mejorar los espacios educativos.	Índice de mejora física	<u>Mejoras implementadas</u> Mejoras programadas	>50%	<50% y >25%	<25%	>60%	<60% y >40%	<40%	>70%	<70% y >50%	<50%
Procesos internos	Establecer un proceso de aprendizaje activo.	Grado de implementación	<u>Estrategias de aprendizaje activo implementadas</u> Estrategias programadas	>80%	<80% y >65%	<65%	>90%	<90% y >75%	<75%	>98%	<98% y >85%	<85%
	Integrar un equipo de trabajo.	Nivel de integración.	<u>Personas que trabaja en equipo.</u> Total del personal	>80%	<80% y >65%	<65%	>90%	<90% y >75%	<75%	>98%	<98% y >85%	<85%
	Desarrollar una comunicación efectiva en toda la UEGGB y la comunidad educativa.	Grado de integración	<u>Canales de comunicación implementados</u> Canales de comunicación seleccionados	>80%	<80% y >65%	<65%	>90%	<90% y >75%	<75%	>98%	<98% y >85%	<85%
Crecimiento y aprendizaje	Mantener la formación continua del cuerpo docente y del talento humano institucional.	Nivel de formación	% de docentes y personal con formación	>80%	<80% y >65%	<65%	>90%	<90% y >75%	<75%	>98%	<98% y >85%	<85%
	Incentivar una cultura de inclusión y bienestar.	Grado de inclusión	<u>Estrategias de inclusión implementadas</u> Estrategias diseñadas	>75%	<75% y >40%	<40%	>80%	<80% y >60%	<60%	>95%	<95% y >80%	<80%
	Integrar óptimamente herramientas digitales a la gestión educativa.	Nivel de expansión TIC	<u>Unidades de la UEGGB integradas con TIC.</u> Unidades totales de la UEGGB	>80%	<80% y >65%	<65%	>90%	<90% y >75%	<75%	>98%	<98% y >85%	<85%

Logro de meta propuesta	Adecuado	Se logra meta parcialmente	Alerta	No se logra la meta mínima	Alarma
-------------------------	----------	----------------------------	--------	----------------------------	--------

Los valores de los indicadores se han establecido con una perspectiva temporal de corto, mediano y largo plazo.

La semaforización señala que si el indicador se ubica en el color verde el logro es adecuado y debe mantenerse la estrategia, si se ubica en el color amarillo el logro es parcial y deben hacerse correctivos, si se ubica en el color rojo, la estrategia debe ser replanteada.

4.6.10. Acciones para facilitar la implementación

Para implementar exitosamente la propuesta de mejora, es un factor crítico el liderazgo, también lo son el pensamiento y actitud estratégica, para impulsar el cambio, haciéndolo una finalidad de todos y un proceso continuo. Los líderes deben ser agentes iniciales para movilizar el cambio, clarificando la visión, misión y la estrategia, que plantea el nuevo modelo de gestión. Además, se requiere traducir la estrategia en términos operacionales, para gestionarla óptimamente, es necesario describirla de forma sencilla y comunicarla con claridad, para que la comunidad educativa la entienda.

También es importante alinear la organización con la estrategia, las unidades de educación general básica y bachillerato del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, tienen varias áreas, todas ellas deben impulsar objetivos comunes o relacionados, deben compartir un criterio común de lo que implica la estrategia y saber cómo contribuyen a su implementación; son aquí factores críticos la comunicación direccional, el trabajo en equipo y el compromiso.

Adicionalmente se debe motivar al personal, para hacer de la estrategia un trabajo de todos, a más de la integración del equipo de trabajo, se debe capacitar y motivar al personal de las unidades de educación general básica y bachillerato, así tendrán los conocimientos necesarios para que su gestión sea eficiente y se generen servicios educativos de calidad.

Finalmente, el personal directivo de las unidades educativas debe hacer de la estrategia un proceso continuo, revisando constantemente los resultados obtenidos, para actualizar metas y objetivos, que reflejen las nuevas oportunidades y condiciones competitivas.

4.7. Validación de la propuesta de transformación

Para validar la propuesta de gestión estratégica mediante la opinión de especialistas, se aplicó un análisis multidimensional sobre aspectos críticos que aseguran su viabilidad, relevancia y alineación con los objetivos educativos, como su alineación político legal hasta su impacto; con la rigurosidad observada en este proceso, se busca asegurar que la propuesta a más de ser teóricamente sólida, también sea aplicable y transforme positivamente a las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito.

La ejecución de la validación exigió el diseño de una rúbrica que integra los aspectos antes señalados y que consta en el Anexo 6 de este documento, logrando así obtener una calificación objetiva de la propuesta de manera estructurada, a través de los criterios evaluados que fueron: coherencia con políticas educativas nacionales y locales, pertinencia y relevancia educativa, factibilidad operativa y financiera, participación de la comunidad educativa, claridad y medición de objetivos, innovación y adaptabilidad, potencial impacto, marco teórico referencial, riesgos y mitigación, evaluación y retroalimentación. La recopilación de los criterios de las cinco personas especialistas, fue posible gracias a sistematizar la rúbrica en un formulario de Google Docs, cuyo link <https://forms.gle/gMDzWvq3njpMWGXZ6>, que se compartió con estas personas, los resultados obtenidos se detallan en el Anexo 7.

Para interpretar cada criterio de evaluación se obtuvo el promedio de la calificación asignada al conjunto de aspectos que abarca, al final se obtuvo el promedio de las valoraciones de los 10 criterios, para establecer la valoración de la propuesta; todos estos valores se interpretaron mediante la escala para evaluar proyectos y propuestas de mejora concreta de Alexander (2023) que se detalla en la tabla 32.

Tabla 32.

Escala de interpretación de los diversos criterios y la propuesta

Intervalo	Interpretación del criterio
Valoración > 2	No válida, reformular
2 <= Valoración < 3,5	No válida, modificar

3,5<=Valoración<4	Es válida, pero debe mejorarse
4<=Valoración<5	Es válida y puede implementarse

Fuente. (Alexander, 2023)

Adicionalmente para determinar el riesgo de la implementación, se estableció el logro porcentual de cada criterio, dividiendo el promedio de la calificación asignada al conjunto de aspectos que abarca para cinco que es el valor más alto posible, y se obtuvo el promedio de las valoraciones de los criterios, para establecer el riesgo de implementar la propuesta; para la interpretación se empleó la escala valorativa de eficiencia y riesgos de Alexander (2023) (tabla 33).

Tabla 33.

Escala valorativa de eficiencia y riesgos

Intervalo	Riesgo en la implementación	Confianza en la implementación
Valoración% > 50%	Alto	Baja
50%<Valoración%<=65%	Moderado alto	Moderada baja
65%<Valoración<=80%	Moderado	Moderada
80%<Valoración<=90%	Moderado bajo	Moderada alta
90%<Valoración<=100%	Bajo	Alta

Fuente. (Alexander, 2023)

A partir de la escala para la interpretación de los diversos criterios y la propuesta, determinándose como se aprecia en la tabla 34, que desde la perspectiva de todos los criterios Riesgos y mitigación (4,80), Coherencia con políticas educativas nacionales y locales (4,70), Innovación y adaptabilidad (4,70), Pertinencia y relevancia educativa (4,60), Potencial impacto (4,53), Marco teórico referencial (4,50), Factibilidad operativa y financiera (4,40), Claridad y medición de objetivos (4,40), Participación de la comunidad educativa (4,30), Evaluación y retroalimentación (4,30), la propuesta (4,52) es válida y puede implementarse.

Al analizar el riesgo en la implementación a través de la escala valorativa de eficiencia y riesgos, se establece desde la perspectiva de los criterios Marco teórico referencial (90,00%), Factibilidad operativa y financiera (88,00%), Claridad y medición de objetivos (88,00%), Participación de la comunidad educativa (86,00%), Evaluación y retroalimentación (86,00%) el riesgo inmerso en la implementación es moderado bajo y la confianza en que la implementación sea exitosa es moderada alta; desde la perspectiva de los criterios Riesgos y mitigación (96,00%), Coherencia con políticas educativas nacionales y locales (94,00%), Innovación y adaptabilidad (94,00%), Pertinencia y relevancia educativa (92,00%) y Potencial impacto (90,67%) el riesgo inmerso en la implementación es bajo y la confianza en que la implementación sea exitosa es alta; para toda la propuesta en conjunto (90,47%) las personas especialistas consideran que el riesgo inmerso en la implementación es bajo y la confianza en su éxito alta.

En síntesis, conforme el criterio de las personas especialistas, la propuesta es válida y puede implementarse, el riesgo inmerso en esta implementación es bajo y la confianza en su éxito alta.

Tabla 34.

Valoración de la propuesta y sus aspectos

Criterio	Valor del criterio	Interpretación del criterio	Valor % del criterio	Confianza en la implementación
Riesgos y mitigación	4,80	Válida y puede implementarse	96,00%	Alta confianza
Coherencia con políticas educativas nacionales y locales	4,70	Válida y puede implementarse	94,00%	Alta confianza
Innovación y adaptabilidad	4,70	Válida y puede implementarse	94,00%	Alta confianza
Pertinencia y relevancia educativa	4,60	Válida y puede implementarse	92,00%	Alta confianza
Potencial impacto	4,53	Válida y puede implementarse	90,67%	Alta confianza
Marco teórico referencial	4,50	Válida y puede implementarse	90,00%	Moderada alta confianza

Factibilidad operativa y financiera	4,40	Válida y puede implementarse	88,00%	Moderada confianza	alta
Claridad y medición de objetivos	4,40	Válida y puede implementarse	88,00%	Moderada confianza	alta
Participación de la comunidad educativa	4,30	Válida y puede implementarse	86,00%	Moderada confianza	alta
Evaluación y retroalimentación	4,30	Válida y puede implementarse	86,00%	Moderada confianza	alta
Promedio	4,52	Válida y puede implementarse	90,47%	Alta confianza	

Conclusiones

A partir del diagnóstico de la gestión estratégica que desarrollan las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, en el período 2024-2025, y su nivel de calidad educativa, se determinó que:

- En la mayoría de estas unidades educativas hay alta improvisación en la organización del ámbito académico, administrativo, de vinculación y gestión en general. Se evidencia una gestión deficitaria en su diagnóstico, lo que dificulta que la gestión educativa se oriente positivamente a mejorar la eficacia, eficiencia y prácticas de estos sistemas; se necesita comprender la situación en su contexto, identificar los diversos problemas y necesidades, para plantear estrategias orientadas a su mejoramiento continuo; al conocer y comprender la institución y su entorno, se pueden diseñar estrategias alineadas con la visión y misión. En implementación estratégica, se evidencia riesgo moderado alto en el establecimiento de responsables de cada actividad, y riesgo alto en la socialización del plan e involucramiento de toda la comunidad educativa en la implementación. Esto es altamente negativo porque se logra el éxito si la planificación es participativa y alineada con la visión y misión organizacional.
- El riesgo que no gestionen adecuadamente la dimensión tecnológica es alto, se puede afectar la eficiencia y efectividad de estas las unidades de educación, pues si las TIC se emplean adecuadamente, se transmiten los conocimientos con mayor efectividad y se involucra activamente al alumnado en el proceso de enseñanza aprendizaje. En la gestión de la dimensión académica, se identifica riesgo moderado alto de ineficiencia en la metodología de enseñanza, proceso de retroalimentación, estrategias de enseñanza, diseño instructivo y tipos de evaluación, y riesgo alto en los ítems relacionados a la comunicación; estas falencias pueden afectar sustancialmente los resultados del proceso formativo limitando la adquisición de conocimientos, además estos se originan y transmiten mediante la comunicación, que permite el intercambio de ideas y criterios, y provee retroalimentación para la mejora constante en las unidades educativas. En la gestión de la dimensión administrativa, el riesgo de ineficiencia en el

establecimiento de los lineamientos generales y procedimientos es moderado alto, y es alto en la administración del personal docente, del estudiantado, y en el sistema de retroalimentación; lo que compromete la capacidad de estas instituciones educativas públicas, para impulsar desempeños y actitudes que inciten la calidad educativa, adaptarse al cambio, articular en la educación óptimamente los diversos recursos y actores para incentivar la equidad, inclusión y pertinencia. En el proceso de monitoreo y control, el riesgo de ineficiencia en todos los componentes es moderado, alto y alto, por lo que es deficiente la capacidad para identificar problemas en el sistema educativo, dificultando así la implementación de mejoras, y comprometiendo la calidad educativa. Resumiendo, en la mayoría de unidades educativas involucradas, la gestión desarrollada no es estratégica.

- En la calidad de los servicios educativos que proveen las entidades analizadas, se evidencia riesgo moderado de ineficiencia y que ésta no sea adecuada, a causa que los diversos factores y elementos determinantes presentan falencias.
- En consecuencia, actualmente las instituciones de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, carecen de modelos de gestión estratégica que definan lineamientos para mejorar su eficacia, eficiencia, prácticas y la calidad de sus sistemas educativos, poder adaptarse al constante dinamismo del entorno y los requerimientos educativos de la sociedad moderna.

El BSC es una herramienta potente e idónea para establecer los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica para las unidades de educación general básica y bachillerato del distrito 4, Centro de la Ciudad de Quito, Ecuador, porque a partir de varias perspectivas, permite una gestión equilibrada y sostenible, y alinear las actividades de estas unidades educativas con la estrategia, mejorar la toma de decisiones y adaptarse a los cambios en el entorno. Establece canales para una comunicación fluida, emplea indicadores para informar sobre los resultados, lo que modifica el comportamiento del personal e impulsa su compromiso, responsabilidad, mayor rendimiento y produce mayor retroalimentación; al articular las metas y los inductores de los resultados, se genera sinergia hacia el logro a largo plazo de los objetivos de la organización. Al emplearlo para diseñar el sistema de gestión

estratégica de estas unidades educativas, se impulsa la calidad y el éxito institucional, pues se incita a la mejora continua y a enfocarse en el alumnado; en consecuencia, se verifica que “un sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard favorece la mejora de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato del distrito 4, Centro de la Ciudad de Quito, Ecuador, 2024-2025”.

La validación del sistema de gestión estratégica propuesto para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, mediante la opinión de especialistas, establece que desde la perspectiva de todos los criterios: riesgos y mitigación, coherencia con políticas educativas nacionales y locales, innovación y adaptabilidad, pertinencia y relevancia educativa, potencial impacto, marco teórico referencial, factibilidad operativa y financiera, claridad y medición de objetivos, participación de la comunidad educativa, evaluación y retroalimentación, la propuesta es válida y puede implementarse. En cuanto al riesgo de implementación, desde la perspectiva de los criterios marco teórico referencial, factibilidad operativa y financiera, claridad y medición de objetivos, participación de la comunidad educativa, evaluación y retroalimentación, la confianza en que la implementación sea exitosa es moderada alta; desde la perspectiva de los criterios riesgos y mitigación, coherencia con políticas educativas nacionales y locales, innovación y adaptabilidad, pertinencia y relevancia educativa y potencial impacto se evidencia alta confianza en que la implementación sea exitosa; en conjunto, las personas especialistas tienen alta confianza en su éxito.

Recomendaciones

Desde el punto de vista práctico: comunicar los resultados obtenidos en esta investigación, a la Abg. Viviana Pinargote Briones, Coordinadora Zonal 2 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Ecuador, para que trascienda a la práctica, y se fomente en las unidades educativas públicas de la ciudad de Quito, el desarrollo de modelos de gestión estratégica basados en el BSC, a través de un proceso formal alineado al Nuevo Modelo Educativo, los principios y valores institucionales y perspectivas del BSC, que abarque: el diagnóstico situacional, la formulación de la visión, la definición de objetivos estratégicos, la generación de estrategias, la determinación de los factores críticos de éxito, la ilustración de la relación causa y efecto a través del mapa estratégico, la planificación operativa para implementar las estrategias, el diseño de indicadores para monitorear la efectividad de las estrategias, y la construcción del modelo de gestión. Relevando que conforme el criterio de personas especialistas en el tema y amplia experiencia educativa, esta propuesta es válida, viable y su aplicación provee alta confianza de éxito.

Desde el punto de vista académico: impulsar en las unidades de educación general básica y bachillerato de la ciudad de Quito, a través de la Dra. María José Moyano, Subsecretaría de Educación del Distrito Metropolitano de Quito, la gestión estratégica, a partir de diversos enfoques metodológicos, como el Balanced Scorecard, la planificación orgánica, la planificación participativa, modelos de alineación o el marco VRIO; pues estos aportan a que estas instituciones educativas tengan capacidad para afrontar de forma sostenible los cambios y retos del entorno, mejorar su eficacia, eficiencia, prácticas y calidad educativa; involucrando a toda la comunidad educativa, para que todos aúnen esfuerzos en su desarrollo, se genere sinergia, exista coherencia y alineación entre objetivos, estrategias y sus planes de implementación.

Desde el punto de vista metodológico: Incentivar con el apoyo del Doctor Jaime Calderón Segovia, presidente de la Asociación de Universidades y Escuelas Politécnicas ASECEI, que en las diversas universidades de la ciudad de Quito, posteriores investigaciones formales, analicen la viabilidad de ampliar la aplicación del enfoque metodológico del Balanced Scorecard a diversos temas, contextos y ámbitos

educacionales; pues en las unidades de educación general básica y bachillerato de Quito, esta herramienta muestra alta potencialidad, como núcleo del sistema de gestión estratégica, que impulse la mejora institucional, e incremente la calidad de los servicios educativos provistos que posteriores investigaciones formales, analicen la viabilidad de ampliar la aplicación del enfoque metodológico del Balanced Scorecard a diversos temas, contextos y ámbitos educacionales; pues en las unidades de educación general básica y bachillerato de Quito, esta herramienta muestra alta potencialidad, como núcleo del sistema de gestión estratégica, que impulse la mejora institucional, e incremente la calidad de los servicios educativos provistos.

Bibliografía

- Alani, F., Khan, M., & Manuel, D. (2018). Balanced Scorecard implementation in higher education institutions: Challenges and opportunities. *International Journal of Educational Management* (págs. 11-26). Chicago, Illinois: International Journal of Educational Management.
- Albornoz, I., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., . . . Vera, L. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación*. Quito: Mawil Publicaciones - UNESCO.
- Alderete, I. (2023). *Importancia de la gestión estratégica en el desarrollo de las instituciones educativas de Quito*. Quito: Unidad de Posgrado de la Universidad San Francisco de Quito, Tesis Doctoral.
- Alexander, A. (2023). *Mejora continua y acción correctiva 4ta. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Alvarado, E., & Assman, H. (2023). *Una educación emergente para la era moderna 3ra. Ed.* México D.F.: Arana.
- Arainga, E., Montañez, A., & Montañez, N. (2023). *Liderazgo docente, aprendizaje sostenible y gestión estratégica*. Bogotá: Instituto Latinoamericano de Altos Estudios ILAE.
- Arias, W. (2021). *Proyecto de dirección para la mejora de la Unidad Educativa “Rincón del Saber” de Quito, provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), Programa de Doctorado en Liderazgo y Dirección de Centros Educativos.
- Artigue, M. (2023). *Connecting approaches about technology enhanced learning*. Hanoi: International Journal of Computers for Learning.
- Banco Mundial. (2024). *Análisis del entorno de la educación en el Ecuador*. Nueva York: Banco Mundial.
- Barrios, N. B. (2023). *La Calidad Educativa Alternativas y Reflexiones desde una Experiencia en Ecuador 2da. Ed.*. San Borondón: Universidad Espíritu Santo UEES - Ecuador.

- Berger, F. (2023). *Modelos de gestión en la empresa globalizada*. México D.F.: Pearson Education.
- Botero, C. C. (2023). *Tendencias de la gestión educativa*. Bogotá: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- Brady, A. (2022). *Until learning has no limits*. Wakefield, MA: Centro de Tecnología Educativa Aplicada.
- Cabero, J., & Salinas, J. (2023). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación y la mejora educativa*. Sevilla: Universidad Complutense de Madrid, Repositorio de Tesis de Doctorado.
- Cañón, P. B., Osorio, O. O., & Pinzón, C. C. (2023). *Balanced Scorecard como modelo articulador entre la estrategia organizacional y el sistema de gestión de calidad de una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano*. Medellín: Universidad de Medellín, Programa de Maestría en Gerencia de la Calidad.
- Chapman, A. (2023). *FODA herramienta de diagnóstico estratégico 3ra. Ed.* Madrid: Arial.
- Código de la Niñez y Adolescencia. (2003). *Código de la Niñez y Adolescencia*. Quito: Congreso Nacional del Ecuador.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2024). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños 2da Ed.* . Buenos Aires: Teseo.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente .
- Cruz, M. (2023). *El Cuadro de Mando Integral, eje de la gestión estratégica*. Bogotá: Repositorio Tesis de Doctorado, Universidad de los Andes.
- David, F. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica 11va. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Davidson, F. (2022). *Gerencia Estratégica 3ra. Ed.* Bogotá: Fondo Editorial Legism.
- Davidson, F. (2022). *Gerencia Estratégica 3ra. Ed.* Bogotá: Fondo Editorial Legism.
- Díez, E. V., & Sánchez, S. F. (2021). Diseño para el aprendizaje en la diversidad. *Aula Abierta, Vol.43 No.4* , 87-93.

- Díez, V. (2023). *Metodología, diseño de investigaciones 4ta. Ed.* México D.F.: UNAM.
- EFQM. (2024). *Modelo de excelencia, para unidades de gestión y negocios. Diseño y procedimientos.* Bruselas: Fundación Europea para la Gestión de Calidad.
- Flores, V., & Retegui, J. (2022). *Gestión y planificación estratégica, para emprendimientos de Latinoamérica.* Montevideo: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Fullan, M. (2023). *Estrategias para el liderazgo en un entorno de cambio.* Barcelona: Iniversitat de Barcelona, Unidad de Postgrado y Doctorado .
- Garavito, E., Castro, A., Sosa, F., Huayanca, P., & Sucari, W. (2022). *Gestión pedagógica y calidad educativa.* Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI.
- Gerstner, L., Semerad, D., & Johnston, W. (2024). *Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas. 5ta. Ed.* Barcelona: Paidós Ibérica.
- Gil Rivera, M. d. (2023). *La gestión educativa 3ra. Ed.* México D. F.: UNAM.
- González, A. (2023). *Liderazgo educativo para el siglo XXI.* México D.F.: Prentice Hall.
- Goodwell, J. (2022). *Metodología de la investigación científica 4a. Ed.* México D.F.: Pearson Education.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2021). *Metodología de la investigación 8va Ed.* México D.F.: McGraw Hill Educación.
- Hidalgo, P. F., Martínez, A. S., Terán, D. T. (2022). *Diseño e implementación de un sistema de control de gestión por procesos basado en la metodología del Balanced Scorecard en un instituto de capacitación.* Guayaquil: Programa de Doctorado en Gerencia Educativa, Escuela Politécnica del Litoral ESPOL .
- Horvath, T. (2023). *Dominar el Cuadro de Mando Integral .* Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Huayta, F. M. (2021). *Aplicación del balanced scorecard a la dirección por objetivos en el sistema de gestión pública educativa de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.* Huancavelica: Universidad Nacional del Centro del Perú, Tesis Doctoral.

- Humphrey, A. (2022). *Diagnóstico Situacional*. Madrid: Arial.
- INEC. (2022). *Proyecciones del Censo de Población y Vivienda 2010*. Quito: INEC.
- Instituto Cervantes. (2024). *Ficha País Ecuador*. New York: Oficina de Información Diplomática.
- Kaplan, R., & Norton, P. (2022). *The Strategy Focused Organization, Balanced Scorecard*. Bostón: Harvard Business School Press.
- Lassoued, K. (2018). Balanced scorecard implementation in higher education: An Emirati perspective. *Corporate Ownership & Control Vol.15 No.3*
<http://doi.org/10.22495/cocv15i3c1p5>. DOI: 10.22495/cocv15i3c1p5 , 205-216.
- LOEI. (2011). *Ley Orgánica Reformativa a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Segundo suplemento del Registro Oficial No. 417, del 31 de marzo del 2011.
- Lorenzo, M. (2023). Gestión y liderazgo en las organizaciones educativas, perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía No. 287*, 311-323.
- Martel, C. C., & Torero, N. S. (2021). Modelo de gestión Balanced Scorecard en la atención al cliente de una institución educativa. *Gaceta Científica Vol.7 No.3*
DOI: <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1055>, 15-28.
- Martínez, J., Tobón, S., López, E., & Manzanilla, H. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos Vol.16, No.1 Universidad de Caldas*, 233-253.
- Martínez, R. N. (2022). *Enfoque estratégico de las organizaciones sociales*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas.
- MDMQ. (2021). *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2021-2033*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito disponible en <https://www.quito.gob.ec/index.php/>.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (15 de 10 de 2017). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Recuperado el 18 de 03 de 2019, de El Nuevo Modelo de Gestión Educativa:
<http://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (18 de 12 de 2023). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Obtenido de ¿Qué es el Nuevo Modelo de Gestión Educativa?: <http://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (20 de 08 de 2024). *El Nuevo Ecuador*. Obtenido de Distritos Educativos Zona 9: <https://educacion.gob.ec/distritos-educativos-zona-9/>
- Munirsky, L. (2022). *Guía estándar para la práctica de la gestión organizacional 3ra. Ed.* Madrid: UNAC.
- Muñoz, J. D. (2023). *Gestión humana y planeación estratégica para la nueva gerencia de las organizaciones*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Programa de Doctorado en Gestión Estratégica.
- Orozco, E., Ramos, F., & Guerra, R. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior Vol.34 No.2*, 52-64.
- Ortiz, M. G., & Lobato, X. (2023). Escuela inclusiva, aprendizaje sostenible y cultura escolar: evidencias empíricas. *Bordón No.78*, 31- 43.
- Rodríguez, D. (2023). *Gestión estratégica organizacional*. Santiago de Chile: Repositorio de Tesis de Doctorado, Universidad de Chile.
- Rodríguez, D. H. (2023). *La gestión organizacional, importancia y relación con la evolución de las organizaciones. Caso Latinoamérica 2017 - 2022*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Unidad de Posgrado, Programa de Doctorado en Administración de Empresas.
- Romero, E. (2024). *Gestión estratégica y planificación educativa*. Buenos Aires: UNESCO- IPE Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
- Sallenave, J. P. (2023). *La Gerencia Educativa Integral 3ra. Ed.* México D.F.: Norma.
- Sarto, M., & Venegas, M. (2024). *Las TIC y la educación inclusiva*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca, Repositorio de Tesis de Máster en Estudios Avanzados en Educación en la Sociedad Global .
- Solano, D. (2023). *Estrategias de Comunicación y Educación para la Gestión del Desarrollo Sostenible*. Santiago de Chile: Organización de Estados

Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) disponible en www.oei.es/decada/estretagias_comunicacion_educacion_desarrollo_sostenible.pdf.

Steiner, G. (2023). *Planeación estratégica 3ra. Ed.* México D.F.: Continental.

Strauss, A. (2022). *Gestión de organizaciones educativas en entornos dinámicos 4ta. Ed.* Buenos Aires: Prentice Hall RTAC II.

UIIX. (05 de 01 de 2024). *Universidad de Innovación e Investigación de México UIIX.* Morelos, México: Universidad de Innovación e Investigación de México UIIX. Obtenido de Líneas de investigación Doctorado en Educación e Innovación: <https://uiix.edu.mx/>

UNAM. (10 de 07 de 2021). *Gestión Estratégica en Unidades Educativas.* México D.F.: Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 22 de 11 de 2021, de Escuela Nacional Colegio de Ciencias y Humanidades: <http://tutorial.cch.unam.mx/bloque4/lasTIC>

UNESCO. (2021). *Educación para todos y marco de acción.* Nueva York: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura. Obtenido de Declaración mundial sobre educación para todos y marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje: http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF

UNESCO. (2022). *Educación de calidad para todos.* Buenos Aires: Proyecto de Educación de Calidad para América Latina y el Caribe.

Vásquez, V. J. (2018). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE, Revista de Estudios y Experiencias en Educación Vol.13 No.26, 24-36.*

Zambrano, A. (2023). *Análisis Estratégico del Modelo Educativo del Ecuador, Tesis de Maestría en Gerencia Educativa PUCE.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Zimmerman, G. (2023). *Estadística 4ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.

Zurita, E. S. (2021). *Sistemas de gestión en organizaciones educativas privadas, caso Unidad Educativa Particular Terranova*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Programa de Doctorado en Dirección Educativa.

Anexos

Anexo 1. Matriz teórica

Fundamento	Fuente formato APA	Resumen del contenido	Aportes para la investigación
Estado del arte	Alvarado, E., & Assman, H. (2022). <i>Educación emergente para la era moderna</i> . México D.F.: Repositorio de Tesis Doctorales de la UNAM.	Aborda la gestión educativa en el entorno actual.	Provee el enfoque de la gestión educativa estratégica y la calidad educativa.
	Cabero, J., & Salinas, J. (2023). <i>Las Tecnologías de la Información y Comunicación y la mejora educativa</i> . Sevilla: Universidad Complutense de Madrid, Repositorio de Tesis de Doctorado.	Aborda las herramientas y recursos TIC como factor determinante de la gestión y calidad educativa en el entorno actual.	Provee el enfoque de la gestión educativa, calidad educativa y cómo las TIC las determina.
	Cruz, M. (2023). Cuadro de Mando Integral. Bogotá: Repositorio Tesis de Doctorado, Universidad de los Andes.	Trata sobre el BSC como núcleo de un sistema de gestión estratégica en diversos ámbitos y entre ellos el educativo.	Provee el enfoque profundo de la construcción de un modelo de gestión estratégica en base al BSC.
	Sato, M., & Venegas, M. (2024). <i>Las TIC y la educación inclusiva</i> . Salamanca, España: Universidad de Salamanca, Repositorio de Tesis de Máster en Estudios Avanzados en Educación en la Sociedad Global.	Aborda las herramientas y recursos TIC como factor determinante de la inclusión educativa y por ende de la calidad, ya que este es un factor que la determina.	Provee el enfoque de la educación actual, calidad educativa y cómo las TIC las determina.
Marco teórico	David, F. (2023). <i>Conceptos de Administración Estratégica I Iva. Ed.</i> México D.F.: Pearson - Prentice Hall.	Aborda los principios y herramientas fundamentales de la administración estratégica.	Provee un enfoque de la planificación estratégica, el análisis de los datos y la toma de decisiones basada en ellos.
	EFQM. (2024). Modelo de excelencia, para unidades de gestión y negocios. Diseño y procedimientos. Bruselas: Fundación Europea para la Gestión de Calidad.	Es una guía integral sobre la implementación del Modelo EFQM en diversas organizaciones.	Proporciona un marco para para evaluar el rendimiento organizacional.
	Gerstner, L., Semerad, D., & Johnston, W. (2024). <i>Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas</i> . 3ta. Ed. Barcelona: Paidós Ibérica.	Ofrece un enfoque moderno y actualizado sobre la administración de instituciones educativas.	Provee modelos de gestión que priorizan la innovación.
	Kaplan, R., & Norton, P. (2022). <i>The Strategy Focused Organization, Balanced Scorecard</i> . Boston: Harvard Business School Press.	Destaca cómo las organizaciones pueden alinear sus objetivos estratégicos con las operaciones diarias utilizando el BSC.	Provee los objetivos del Balanced Scorecard.
Marco contextual	Banco Mundial. (2024). <i>Análisis del entorno de la educación en el Ecuador</i> . Nueva York: Banco Mundial.	Ofrece una evaluación integral del sistema educativo en el Ecuador.	Proporciona los desafíos que enfrenta el sistema educativo ecuatoriano.
	Zambrano, A. (2023). Análisis Estratégico del Modelo Educativo del Ecuador, Tesis de Maestría en Gerencia Educativa PUCE. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).	Examina las fortalezas y debilidades del modelo educativo, analizando factores como la planificación estratégica, la gestión de recursos y educativa en el Ecuador. el enfoque pedagógico.	ofrece propuestas para mejorar la calidad educativa en el Ecuador.
	Ministerio de Educación del Ecuador. (20 de 03 de 2024). <i>El Nuevo Ecuador</i> . Obtenido de Distritos Educativos Zona 9: https://educacion.gob.ec/distritos-educativos-zona-9/	Aborda el impacto de las políticas educativas en el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes.	Proporciona reformas educativas actuales.
	UNESCO. (2021). <i>Educación para todos y marco de acción</i> . Nueva York: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura. Obtenido de Declaración mundial sobre educación para todos y marco de acción para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje: http://www.unesco.org/education/pdf/IOMTIE_S.PDF	Aborda varias políticas educativas que promueven el aprendizaje.	Provee lineamientos para enfocarse en la equidad y la inclusión en la educación.
Marco legal	LOEI (2011). <i>Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Intercultural</i> . Quito: Segundo suplemento del Registro Oficial No. 417, del 31 de marzo del 2011.	Contiene las reformas educativas en educación Intercultural.	Provee lineamientos relacionados a la Educación Intercultural en el Ecuador.
	Código de la Niñez y Adolescencia. (2003). <i>Código de la Niñez y Adolescencia</i> . Quito: Congreso Nacional del Ecuador.	Establece el marco legal para la protección y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador.	Provee directrices y normativa legal de los derechos de niños, niñas y adolescentes.
	Constitución de la República del Ecuador. (2008). <i>Constitución de la República del Ecuador</i> . Montecristi: Asamblea Constituyente.	Establece los principios fundamentales de derechos humanos, democracia participativa, igualdad, inclusión y la plurinacionalidad del Estado Ecuatoriano.	Alinea con las leyes y principios fundamentales del Ecuador.
	Ecuador. Obtenido de ¿Qué es el Nuevo Modelo de Gestión Educativa?: http://educacion.gob.ec/que-es-el-nuevo-modelo-de-gestion-educativa/	Presenta una visión integral sobre la implementación de un nuevo modelo de gestión en el sistema educativo del país.	Proporciona el modelo de gestión en el sistema educativo.

Anexo 2. Instrumento para recopilar información

El link en el que puede visualizarse el instrumento es <https://forms.gle/1ExakP8jZF5gYmhP9>, su contenido detallado es el siguiente.

Formulario para diagnosticar la gestión que desarrollan las Unidades Educativas del Distrito 4 de Quito y la calidad educativa.

La información que usted proporcione será confidencial, si usted responde al cuestionario autoriza que ésta sea empleada con fines exclusivamente investigativos.

Diagnóstico de la gestión estratégica			
En el plan de trabajo *			
	Sí	No	Parcialmente
Se conforma un equipo para la planificación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se establece un cronograma de actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se establecen responsables de las actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se socializa el plan de trabajo con los involucrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se emplean varios canales de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una retroalimentación constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El diagnóstico estratégico externo que desarrolla la institución abarca: *			
	Sí	No	Parcialmente
Se analiza el macroentorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se analiza el microentorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El diagnóstico estratégico interno que desarrolla la institución abarca: *			
	Sí	No	Parcialmente
Se describe a detalle a la Institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis del talento humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la plataforma tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la cultura organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la capacidad organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la capacidad operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la capacidad financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de los procesos internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la oferta de valor educativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El análisis estratégico desarrollado por la institución comprende: *			
	Sí	No	Parcialmente
Establecer la línea base institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistematizar los resultados en matrices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir la matriz FODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jerarquizar los factores FODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Construir la matriz de acción FODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El direccionamiento estratégico institucional comprende: *

	Sí	No	Parcialmente
Definir o actualizar la Misión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir o actualizar la Visión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir o actualizar los principios y valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer políticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir objetivos estratégicos y metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir estrategias alineadas a los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La implementación estratégica y operativa que desarrolla la institución comprende: *

	Sí	No	Parcialmente
Definir planes operativos para implementar las estrategias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definir el cronograma y los recursos para la implementación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer las personas responsables de cada actividad a implementar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socializar el plan por diversos canales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involucrar a toda la comunidad educativa en la implementación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La gestión de la dimensión académica abarca los siguientes aspectos y/o elementos *

	Sí	No	Parcialmente
Perfil de Ingreso del estudiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil de egreso del estudiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempeño docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de estudio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodología de enseñanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategias de enseñanza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño instructivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canales de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto entre los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contacto estudiantes y docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tipos de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formas de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retroalimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La gestión de la dimensión tecnológica abarca los siguientes aspectos y/o elementos *

	Sí	No	Parcialmente
Infraestructura física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura lógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiales didácticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La gestión de la dimensión administrativa abarca los siguientes aspectos y/o elementos *

	Sí	No	Parcialmente
Misión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lineamientos generales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan operativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del personal docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración de estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimientos de control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de retroalimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El proceso de monitoreo y control de la gestión institucional comprende: *

	Sí	No	Parcialmente
Definir indicadores por cada objetivo y meta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alinear los indicadores a las perspectivas institucionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtener los indicadores con la frecuencia adecuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivar una retroalimentación constante de los resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluar y ajustar continuamente para asegurar que la organización siga el camino trazado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Calidad educativa			
La institución se enfoca en: *			
	Sí	No	Parcialmente
La optimización de los recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El logro de metas y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la oferta educativa se adapte a personas de distintos estratos sociales y culturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la oferta educativa se adapte a personas con diferentes capacidades e intereses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la educación sea relevante para todas las personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la educación aporte a la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyar para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimizar el desempeño estudiantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser reconocida como una entidad de prestigio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gracias por su valiosa colaboración y tiempo, si desea hacer algún comentario adicional puede hacerlo.

Tu respuesta _____

Anexo 3. Formulario para validar el instrumento para recopilar información

Validación del instrumento de investigación

Juicio de especialistas

Estimada (o) profesional, el motivo de la presente es para solicitarle muy comedidamente, su valiosa colaboración dada su amplia experiencia en el área temática, para la revisión, evaluación y validación del presente instrumento que será aplicado en la realización del trabajo de investigación titulado: "Sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, para incrementar la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, período 2024-2025".

Le agradezco de antemano por sus aportes para mejorar el instrumento, validarlo y lograr obtener información amplia, confiable y objetiva para "Diagnosticar la gestión estratégica que actualmente desarrollan las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador en el período 2024-2025 y su nivel de calidad educativa", requerimiento indispensable para "Establecer los elementos conceptuales y metodológicos del sistema de gestión estratégica basado en el esquema del Balanced Scorecard (BSC) para las unidades educativas del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito" y culminar esta investigación, que será presentada como trabajo de grado para optar al Doctorado en Educación e Innovación en la Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIX, 2024).

Me permito presentarle las variables de investigación.

Operacionalización de la variable independiente - Sistema de gestión estratégica

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem
Planificación estratégica	Diagnóstico situacional	Plan de trabajo	Equipo
			Actividades y responsables
			Cronograma
		Diagnóstico externo	Análisis del macroentorno
			Análisis del microentorno
		Diagnóstico interno	Descripción de la institución
			Análisis del talento humano
			Análisis de la plataforma tecnológica
			Análisis de la cultura organizacional
			Análisis de la capacidad organizacional
			Análisis de la capacidad operativa
			Análisis de la capacidad financiera
		Análisis estratégico	Análisis de los procesos internos
			Análisis de la oferta de valor educativo
			Establecimiento de la línea base
			Sistematizaron de resultados en matrices

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Item	
			Construcción de matriz FODA	
			Jerarquización de factores FODA	
			Matriz de acción FODA	
	Direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico		Actualización de Misión
				Actualización de Visión
				Actualización de principios y valores
				Establecimiento de políticas
				Definición de objetivos estratégicos y metas
	Implementación estratégica	Implementación		Definición de planes operativos por estrategia
				Establecimiento de cronograma y recursos
				Definición de responsables de implementación
				Socialización del plan
				Involucramiento del personal
	Monitoreo y control	Monitoreo		Definición de KPI por cada objetivo y meta
				Alinear KPI con las perspectivas institucionales
				Obtener KPI con frecuencia adecuada
Retroalimentación de resultados				
Sistema de gestión educativa	Dimensión académica	Estudiantes	Perfil de ingreso	
			Perfil de egreso	
		Docentes	Perfil	
			Desempeño	
		Contenidos	Objetivos	
			Programas de estudio	
		Proceso enseñanza aprendizaje		Metodología de enseñanza
				Estrategias de enseñanza
				Diseño instructivo
		Comunicación		Canales de comunicación
				Contacto entre estudiantes
				Contacto estudiantes y docentes
		Evaluación		Tipos de evaluación
				Formas de evaluación
				Retroalimentación

Dimensión	Subdimensión	Indicador	Ítem	
	Dimensión tecnológica e infraestructura	Tecnológica e infraestructura	Infraestructura física	
			Infraestructura lógica	
			Instalaciones	
			Medios de aprendizaje	
			Materiales didácticos	
	Dimensión administrativa	Filosofía institucional		Misión
				Visión
				Valores
		Planeación		Lineamientos generales
				Programa institucional
				Plan operativo
		Gestión de procesos		Administración del personal docente
				Administración de estudiantes
		Estructura organizativa		Normas
				Procedimientos
		Evaluación		Procedimientos de control
				Sistema de retroalimentación

Operacionalización de la variable dependiente – Calidad educativa

Dimensión	Subdimensión	Categoría	Indicador
Calidad educativa	Pertinencia	Pertinencia	Oferta educativa se adapte a personas de distintos estratos sociales y culturas
			Oferta educativa se adapte a personas con diferentes capacidades e intereses
	Relevancia	Relevancia	Educación sea relevante para todas las personas
			Educación aporte a la sociedad
	Equidad	Equidad	Definición de planes operativos por estrategia
			Apoyo para que todos los estudiantes alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje, de acuerdo con sus capacidades
			Definición de responsables de implementación
			Socialización del plan
	Eficiencia y eficacia	Eficiencia y eficacia	Enfoque en la optimización de recursos
			Optimización del desempeño estudiantil
			Enfoque en el logro de metas y objetivos
			Reconocimiento institucional

Dimensión	Subdimensión	Categoría	Indicador
	Dimensión académica	Estudiantes	Perfil de ingreso
			Perfil de egreso
		Docentes	Perfil
			Desempeño
		Contenidos	Objetivos
			Programas de estudio
		Proceso enseñanza aprendizaje	Metodología de enseñanza
			Estrategias de enseñanza
			Diseño curricular
		Comunicación	Canales de comunicación
			Contacto entre estudiantes
			Contacto estudiantes y docentes
		Evaluación	Tipos de evaluación
			Formas de evaluación
			Retroalimentación

El cuestionario diseñado se transcribió en un formulario electrónico de Google Docs, el link en el que puede visualizarse este instrumento es <https://forms.gle/1ExakP8iZF5eYmhPQ>, su contenido es el siguiente.

En el formulario de validación se incluyó el instrumento que consta en el Anexo 2 del documento.

Para calificar cada ítem o criterio, por favor considerar la siguiente escala.

1. Muy Poco	2. Poco	3. Regular	4. Aceptable	5. Muy aceptable
-------------	---------	------------	--------------	------------------

Mediante este criterio por favor establezca en la siguiente tabla su valoración respecto a la validez de contenido, validez de criterio metodológico, validez de intención y de objetividad de medición observación, y si las preguntas responden a los objetivos de investigación.

Valoración del instrumento

Criterio de validez	Valoración					Argumento	Observaciones y/o sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de contenido							
Validez de criterio metodológico							
Validez de intención y de objetividad de medición observación							
Las preguntas responden a los objetivos de investigación							
Total, parcial							
Total							

Criterio de validación del instrumento

De 4 a 11. No válido, reformular	
De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 17: Válido, mejorar	
De 18 a 20: Válido aplicar	

Anexo 4. Resultados de la validación del instrumento por los especialistas

W. Arias

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Validez de contenido					5
Validez de criterio metodológico				4	
Validez de intención y de objetividad de medición observación				4	
Las preguntas responden a los objetivos de investigación					5
Total, parcial	0	0	0	8	10
TOTAL	18				

M. Riascos

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Validez de contenido					5
Validez de criterio metodológico					5
Validez de intención y de objetividad de medición observación					5
Las preguntas responden a los objetivos de investigación				4	
Total, parcial	0	0	0	4	15
TOTAL	19				

H. Rodríguez

CRITERIO DE VALIDEZ	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
Validez de contenido					5
Validez de criterio metodológico				4	
Validez de intención y de objetividad de medición observación				4	
Las preguntas responden a los objetivos de investigación					5
Total, parcial	0	0	0	8	10
TOTAL	18				

Anexo 5. Documento de apoyo del INEVAL



Instituto Nacional de Evaluación Educativa

Quito, 3 de diciembre del 2024

A quien Interese.

El Instituto Nacional de Evaluación Educativa INEVAL, es el organismo responsable de la evaluación Integral, externa e Interna, del Sistema Nacional de Educación del Ecuador, a través de procedimientos técnicamente pertinentes, que promueve procesos continuos de evaluación enfocados en el aprendizaje del estudiantado, desempeño de docentes y directivos, y la gestión de los establecimientos educativos, por lo que sus actividades repercuten en beneficio de la mejora de la educación del Ecuador.

Ante la solicitud del señor MSc. Ángel Reino Abarca, para que se le proporcione apoyo en el desarrollo de la Investigación "Sistema de gestión estratégica basado en el Balanceo Scorecard, para Incrementar la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador, periodo 2024-2025", que requiere desarrollar para la obtención del Doctorado en Educación e Innovación en la Universidad de Innovación e Investigación de México, cumples informarle que por considerarla relevante para la finalidad del INEVAL, se le brindará el apoyo y ayuda requerida.

Atte. Máster Luis Chávez

Coordinador II de la Zona Educativa 9

Luis Adolfo
Chavez
Salazar

Identificación del documento
El presente documento es propiedad
del INEVAL y no debe ser
reproducido, distribuido o
comunicado a terceros sin el
consentimiento escrito del
INstituto Nacional de Evaluación
Educativa.

Anexo 6. Rúbrica de validación de la propuesta

Estimada (o) especialista. Adjunto a la presente se servirá encontrar la propuesta del sistema de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, para la mejora de la calidad educativa en las unidades de educación general básica y bachillerato, del Distrito 4 Centro de la ciudad de Quito, Ecuador.

Por favor revísela y a partir de su experticia y experiencia, valore cada uno de los 22 aspectos relacionados a los criterios: coherencia con políticas educativas nacionales y locales, pertinencia y relevancia educativa, factibilidad operativa y financiera, participación de la comunidad educativa, claridad y medición de objetivos, innovación y adaptabilidad, potencial impacto, marco teórico referencial, riesgos y mitigación, evaluación y retroalimentación. De antemano gracias por su valioso tiempo y colaboración.

Criterio	Aspecto	5	4	3	2	1
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Coherencia con políticas educativas nacionales y locales	La propuesta se ajusta a las normativas del <u>Ministerio de Educación y los planes locales</u> .					
	Responde a prioridades nacionales de calidad educativa e inclusión.					
2. Pertinencia y relevancia educativa	La propuesta aborda una problemática real del <u>contexto escolar</u> .					
	Se basa en modelos de gestión con respaldo empírico.					
3. Factibilidad operativa y financiera	Las unidades educativas involucradas, disponen de los recursos, infraestructura y personal para <u>implementar la propuesta</u> .					
	La propuesta puede mantenerse en el tiempo en las <u>unidades educativas involucradas</u> .					
4. Participación de la comunidad educativa	En los planes para la implementación de la propuesta, se involucra a toda la <u>comunidad educativa</u> .					
	Se definen mecanismos para socializarla todos los <u>actores de la comunidad educativa</u> .					
5. Claridad y medición de objetivos	Los objetivos planteados son específicos, <u>medibles, alcanzables, relevantes y temporales</u> .					
	Se definen indicadores para monitorear el logro de <u>los objetivos</u> .					
	Las fuentes de recopilación y verificación de datos son <u>realistas y accesibles</u> .					
6. Innovación y adaptabilidad	La propuesta incorpora metodologías de gestión probadas y recursos TIC.					
	La propuesta puede ajustarse a posibles cambios en el <u>entorno</u> .					
7. Potencial impacto	La propuesta generaría un impacto positivo en la <u>calidad educativa de las instituciones involucradas</u> .					
	El número de beneficiarios directos e indirectos, <u>justificaría su implementación</u> .					
8. Marco teórico referencial	La propuesta se sustenta en teorías de gestión educativa <u>relevantes y válidas</u> .					
	Se sustenta en antecedentes y experiencias <u>relacionadas, en otros contextos</u> .					
9. Riesgos y mitigación	Existen factores que pueden obstaculizar la <u>implementación de la propuesta</u> .					
	Existen acciones alternativas para enfrentar estos <u>obstáculos</u> .					
10. Evaluación y retroalimentación	En la propuesta se definen mecanismos para <u>monitorear su progreso</u> .					
	En la propuesta se establecen espacios para ajustar <u>la implementación</u> .					

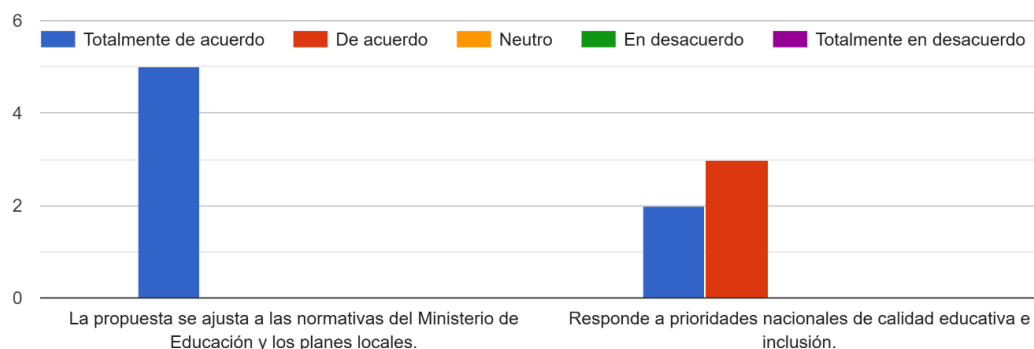
Anexo 7. Resultados de la validación de la propuesta

Criterio	Aspecto	Esp1.	Esp2.	Esp3.	Esp4.	Esp5.	Promedio	Valor del criterio	Valor% del criterio
Coherencia con políticas educativas nacionales y locales	La propuesta se ajusta a las normativas del Ministerio de Educación y los planes locales.	5	5	5	5	5	5,00	4,70	94,00%
	Responde a prioridades nacionales de calidad educativa e inclusión.	4	5	4	5	4	4,40		
Pertinencia y relevancia educativa	La propuesta aborda una problemática real del contexto escolar.	5	5	5	4	4	4,60	4,60	92,00%
	Se basa en modelos de gestión con respaldo empírico.	5	4	5	5	4	4,60		
Factibilidad operativa y financiera	Las unidades educativas involucradas, disponen de los recursos, infraestructura y personal para implementar la propuesta	5	4	5	5	4	4,60	4,40	88,00%
	La propuesta puede mantenerse en el tiempo en las unidades educativas involucradas.	5	4	4	4	4	4,20		
Participación de la comunidad educativa	En los planes para la implementación de la propuesta, se involucra a toda la comunidad educativa.	4	5	4	4	5	4,40	4,30	86,00%
	Se definen mecanismos para socializarla todos los actores de la comunidad educativa.	4	4	4	4	5	4,20		
Claridad y medición de objetivos	Los objetivos planteados son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.	5	4	5	4	4	4,40	4,40	88,00%
	Se definen indicadores para monitorear el logro de los objetivos.	5	4	5	4	4	4,40		
	Las fuentes de recopilación y verificación de datos son realistas y accesibles.	4	4	4	5	5	4,40		
Innovación y adaptabilidad	La propuesta incorpora metodologías de gestión probadas y recursos TIC.	5	5	5	5	5	5,00	4,70	94,00%
	La propuesta puede ajustarse a posibles cambios en el entorno.	5	4	5	4	4	4,40		
Potencial impacto	La propuesta generaría un impacto positivo en la calidad educativa de las instituciones involucradas.	5	5	5	5	4	4,80	4,53	90,67%
	El número de beneficiarios directos e indirectos, justificaría su implementación.	4	4	5	5	5	4,60		
	La propuesta puede extenderse a otras unidades educativas públicas.	4	4	5	4	4	4,20		
Marco teórico referencial	La propuesta se sustenta en teorías de gestión educativa relevantes y válidas.	5	5	5	5	4	4,80	4,50	90,00%
	Se sustenta en antecedentes y experiencias relacionadas, en otros contextos.	4	5	4	4	4	4,20		
Riesgos y mitigación	Existen factores que pueden obstaculizar la implementación de la propuesta.	5	5	5	5	5	5,00	4,80	96,00%
	Existen acciones alternativas para enfrentar estos obstáculos.	5	4	4	5	5	4,60		
Evaluación y retroalimentación	En la propuesta se definen mecanismos para monitorear su progreso.	5	4	5	5	4	4,60	4,30	86,00%
	En la propuesta se establecen espacios para ajustar la implementación.	4	4	4	4	4	4,00		
Valoración promedio de la propuesta								4,52	90,47%

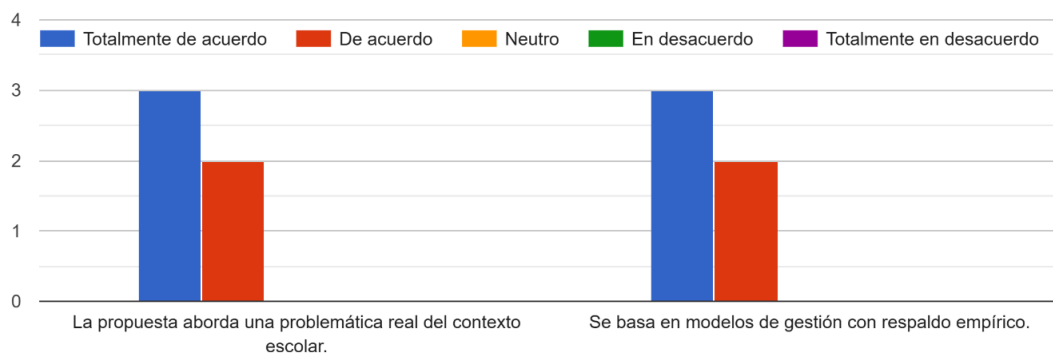
<https://docs.google.com/forms/d/1igYgF4QnlAq8GSxLU0bbOoZaQd9ogR3vYXYpgo5jT4/edit#responses>

sponses

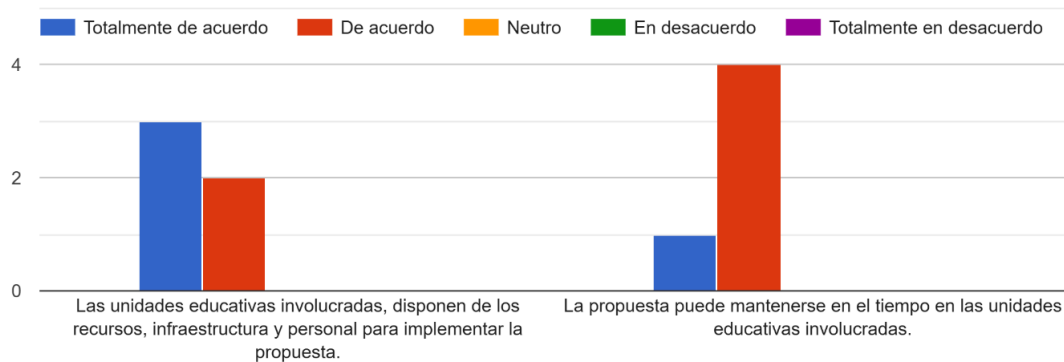
1. Coherencia con políticas educativas nacionales y locales



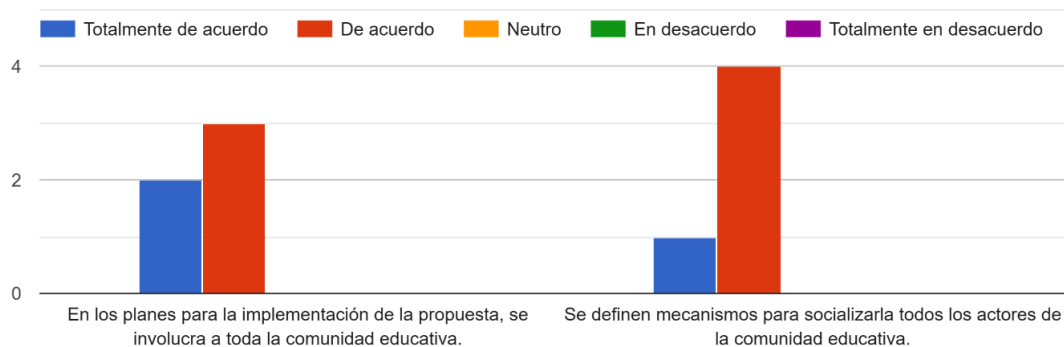
2. Pertinencia y relevancia educativa



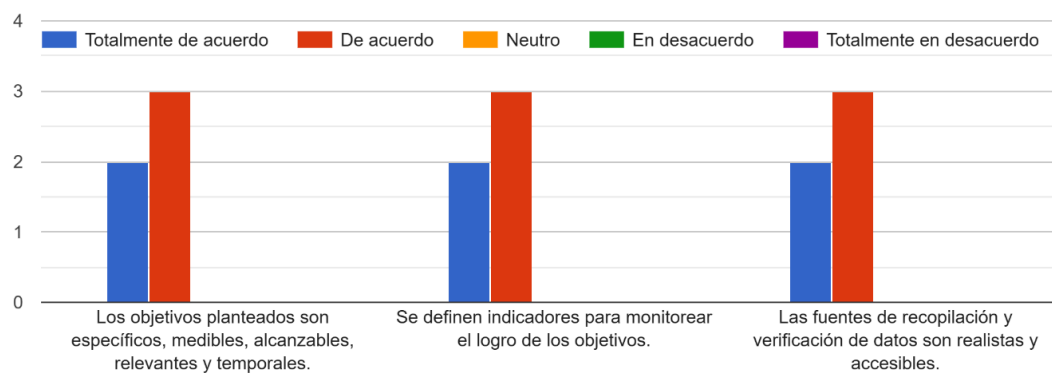
3. Factibilidad operativa y financiera



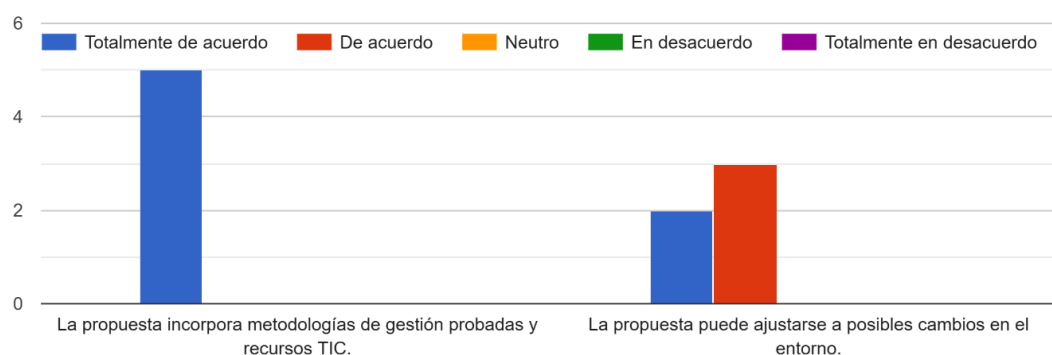
4. Participación de la comunidad educativa



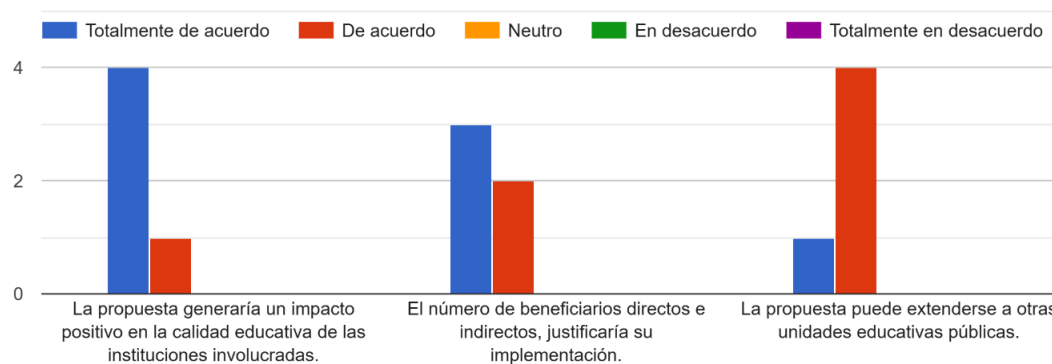
5. Claridad y medición de objetivos



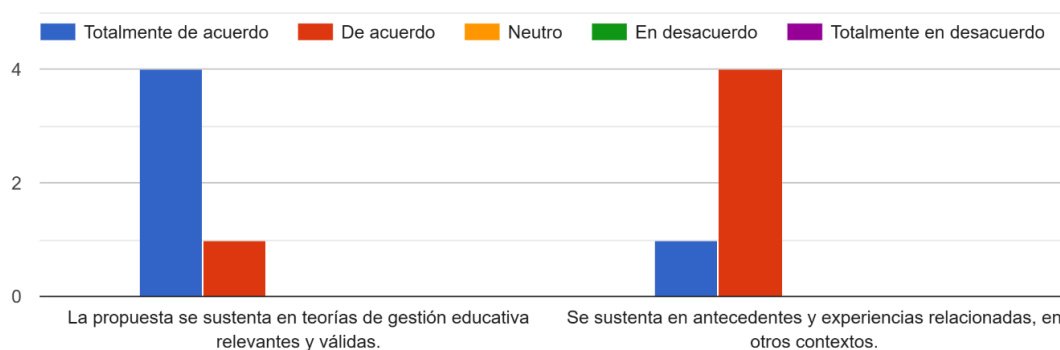
6. Innovación y adaptabilidad



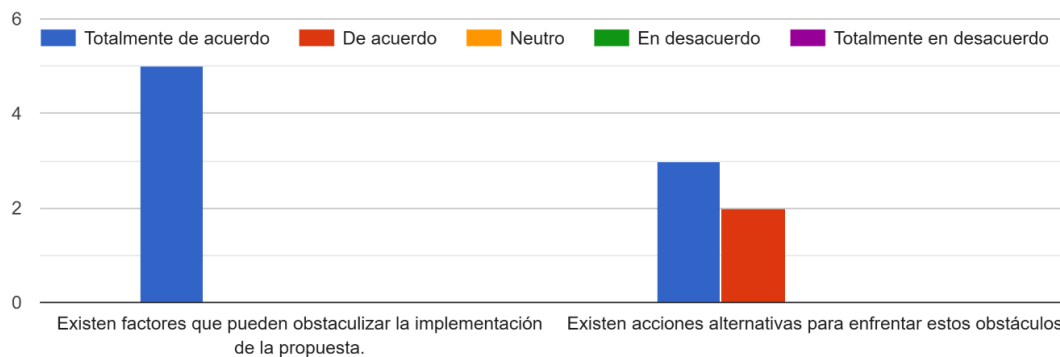
7. Potencial impacto



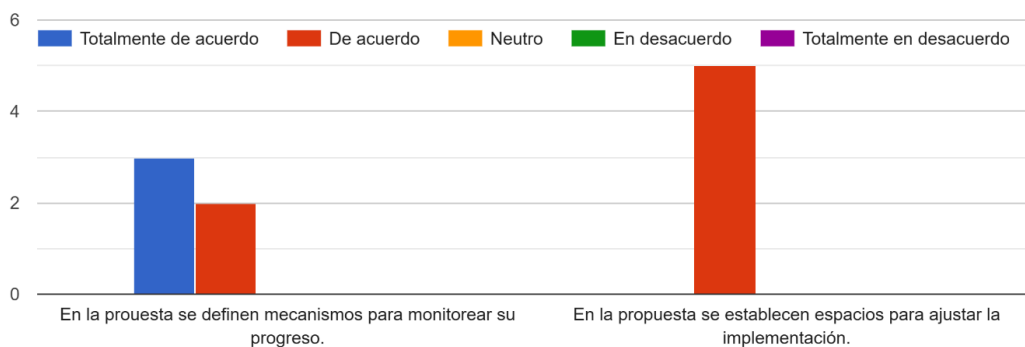
8. Marco teórico referencial



9. Riesgos y mitigación



10. Evaluación y retroalimentación



Muchas gracias por su valioso tiempo y colaboración, si usted desea realizar cualquier comentario puede hacerlo a continuación.

Propuesta muy interesante

Excelente propuesta