

Cuadro de mando integral para las instituciones de educación superior de bolívar- Colombia

Scorecard for institutions of higher education of bolívar- Colombia

Omar Aníbal Cifuentes Cifuentes¹

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral para las Instituciones de Educación Superior de Bolívar que les permita alinear la estrategia de formación y contar con una herramienta de medición y control que las haga más sostenibles, aprovechen las oportunidades que les brinda el entorno y apoyen el crecimiento y desarrollo armónico del Departamento de Bolívar y sus ciudadanos.

Para su diseño se tuvo en cuenta las condiciones del entorno, los retos de los planes de desarrollo nacional, departamental y distrital, las características internas de las IES como insumo a la hora de construir el cuadro de mando integral para estas.

Palabras Clave: Cuadro de Mando integral; Instituciones de Educación Superior; estrategia; aprendizaje; medición; indicador de gestión

¹ MBA en Administración. Docente Investigador del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez omar.cifuentes@curnvirtual.edu.co
Fecha de recepción: Mayo de 2013 / Fecha de aceptación en forma revisada: Agosto 2013
AGLALA ISSN 2215-7360
2013; 4 (1): 27-45

Abstract

This study aimed to design a Balanced Scorecard for Higher Education Institutions to enable them to align Bolivar training strategy and have a tool to measure and control that make more sustainable use of the opportunities afforded them by the environment and support growth and harmonious development of the Department of Bolívar and its citizens.

For its design took into account environmental conditions, challenges, national development plans, provincial and district levels, the internal characteristics of the IES as input when constructing the scorecard for these.

Keywords: Comprehensive Scorecard; Higher Education Institutions; strategy; learning; measurement; management indicator.

Introducción

El tema de la calidad, productividad, reducción de costos, mayor participación en el mercado, son temas que con el pasar del tiempo, el desarrollo de más y mejores tecnologías y la apertura de las puertas del comercio nacional al mundo, cobran una verdadera importancia para cualquier Institución de Educación Superior que tenga visión de crecimiento y de expansión; es por eso que se deben crear Instituciones de Educación Superior con estrategias flexibles, ágiles y capaces de crear alianzas que permitan un crecimiento acorde a las necesidades del entorno y a las ventajas competitivas que ofrece en este caso el Departamento de Bolívar.

Una de estas herramientas y quizás la más importante de todas es la organización, disciplina y la calidad de los servicios prestados; se observa que la calidad en el servicio ha evolucionado con la incorporación de elementos indispensables que ayudan a que las partes comprometidas en la prestación de este, vean cada vez más crecer el fruto de sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus propios objetivos; las normas ISO plantean resultados obtenidos por las actividades que se propician al menos por el interés de dos personas para brindar el servicio a una de ellas.

Es así como en estos tiempos turbulentos, de constantes cambios y en constante evolución se requiere de una muy buena calidad de talento humano, un gran compromiso y participación en lo que se está haciendo y en las decisiones que se están tomando dentro y fuera de la compañía para consolidar definitivamente grandes ventajas competitivas.

Es muy importante para las IES darse cuenta de que para mejorar hay que identificar las restricciones que tienen, estas pueden ser de tipo físico, paradigmas, de comportamiento, políticas o gerenciales. Las IES de Bolívar, como empresas de servicios de Educación tienen que estar siempre a la vanguardia de las últimas teorías administrativas; como elementos básicos presentes en todo proceso administrativo, en el que estarán involucrados no solo los grupos de interés sino también los proveedores y los miembros de estas.

Es así como se adelantó un cuadro de mando integral para las IES del departamento de Bolívar, con el propósito de traducir la estrategia y la misión de estas, en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la plataforma para un sistema de gestión y medición estratégica; es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual e incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo que manejan estas organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para las Instituciones de Educación Superior de Bolívar- Colombia.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis externo e interno por medio de la matriz DOFA.
- Identificar los factores críticos de éxito de las IES del departamento de Bolívar.
- Construir el cuadro de mando integral apoyados en el modelo propuesto por Norton y Kaplan, enfocado en las cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Justificación

Es de suma importancia proponer el cuadro de mando integral para las IES del departamento de Bolívar, para implementar y generar una estrategia en todos los niveles de las instituciones uniendo objetivos, iniciativas y medidas, integrando de esta manera cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y la formación y aprendizaje, lo cual representará muchos beneficios a esta y por ende, a sus grupos de interés.

Los beneficios que podrán obtener como Departamento es que mejorará el estado de la Educación Superior en cuanto a su desempeño, calidad, pertinencia, entre otros, así como también se podrán enfocar de una mejor forma en el alcance de sus objetivos e impacto.

El cuadro de mando integral proporciona una valiosa herramienta para que los colaboradores de las IES de Bolívar puedan comprender la situación de estas, algo indispensable si quieren alcanzar el dinamismo que necesitan para ser competitivas, además aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la IES alcanzar sus metas.

Es por ello indispensable que las IES de Bolívar cuenten con unos indicadores de gestión que en determinado momento puedan orientar a los administradores de las mismas, cómo se encuentran en un momento determinado con relación a un parámetro o una meta propuesta.

El cuadro de mando integral (BSC), se torna como una alternativa interesante para las IES de Bolívar, debido a que en la actualidad sus perspectivas de cobertura en el Departamento no se han cumplido a cabalidad, esto se atribuye (según sus directivos) a que las estrategias planeadas no se han podido ejecutar a cabalidad por diferentes factores internos, que podrían solucionarse con la implementación de un cuadro de mando integral como el que se propone en el presente proyecto.

Fundamentación teórica

La gerencia estratégica se vio apoyada por el concepto del cuadro de mando integral a partir del año 1990, con el estudio realizado por David Norton y Robert Kaplan en varias empresas manufactureras y de servicios para desarrollar un nuevo método de medición de la actuación. Posteriormente Kaplan y Norton presentaron la importancia de construir indicadores

basados en el éxito estratégico, presentaron el tablero de mando como el vehículo que ayuda a una organización a traducir y poner en práctica la estrategia, este no solo hace énfasis en los objetivos financieros, resalta la importancia de los objetivos no financieros que tiene que lograr una empresa con el fin de cumplir los primeros (Goran, 2000).

El Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una empresa en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la plataforma para un sistema de gestión y medición estratégica, es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual e incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo.

El Balanced ScoreCard (BSC) es un cuadro multidimensional para escribir, implementar y generar una estrategia en todos los niveles de una empresa uniendo objetivos, iniciativas y medidas. Proporciona una vista de la actuación global de una organización integrando cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y el crecimiento. (Kaplan, & Norton, 1996).

El cuadro de mando integral parte de la visión y estrategias de la empresa, define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, los que a su vez serán resultados con los clientes (Basto, 2003)

Conociendo cómo se enlazan los objetivos en las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se obtienen progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena de causa-efecto, iniciativas o generadores de valor, para asegurar que se cumplan las metas; de esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la administración exigida por los procesos y estos se alinean con la expectativas de clientes, lo que finalmente será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el

logro de la visión. El cuadro de mando integral tiene una unidad de propósito, ya que todos los indicadores están diseñados para la consecución de una estrategia integrada (Goran, 2000).

El cuadro de mando integral o Balance ScoreCard tiene cuatro perspectivas como instrumento para expresar la estrategia: la perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje organizacional.

- La perspectiva financiera: tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimientos y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.
- La perspectiva de los clientes: responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende, la generación de valor ya reflejada en la Perspectiva Financiera (López, 2004).
- Perspectiva de los procesos internos o de gerencia: se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas del cliente y accionistas.
- Cada empresa tiene su propia cadena de valor; sin embargo los procesos internos se pueden enmarcar en una cadena de valor genérica que comprende: innovación, operaciones y servicio post venta.
- La perspectiva de aprendizaje organizacional, formación y crecimiento: se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar.

La metodología para implementar Balanced ScoreCard, puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzcan como resultado de la aplicación de la misma. En algunos casos, la misma inclusión de los niveles ejecutivos puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso. A continuación se presentan los pasos para implementar el Balance ScoreCard (Goran, 2000).

1. Definir el sector.
2. Establecer/conformar la visión de la empresa.
3. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas.
4. Identificar los factores críticos de éxito.
5. Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio. 6 .Establecer el cuadro de mando global.
7. Desglose del cuadro de mando.

Las empresas deben tener herramientas que les permitan mantenerse a la vanguardia y ser competitivas, una de ellas es la planeación estratégica que permite darles un horizonte en el corto, mediano y largo plazo. Ante ello, Serna en el año 2008 expresó:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro (P. 55).

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Otro de los enfoques modernos y reconocido para la competitividad a nivel internacional y aplicable a este tipo de estudio es el del Doctor Michael Porter con su famoso análisis de las cinco fuerzas competitivas donde se identifican las principales fuerzas competitivas y se evalúa su impacto sobre la empresa, los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales.

El tratamiento de las cinco fuerzas de Michael Porter puede desglosarse en diez factores claves como son: tasa de crecimiento potencial, amenazas de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores - clientes, poder de negociación de los proveedores, reafirmamiento tecnológico de la industria, innovación, capacidad directiva y presencia pública, cada uno de estos factores se analizarán en el desarrollo de la investigación (Porter, 2006).

Así como el análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA) que permite identificar la posición de la empresa y plantear las respectivas estrategias para mantenerse y mejorar en el sector (Serna, 2008).

Metodología

La presente investigación, es de tipo “descriptivo, puesto que se identificaron los elementos y características a tener en cuenta para la propuesta de un cuadro de mando integral para las IES del Departamento de Bolívar, para adelantarlos se utilizarán técnicas propias de este tipo de estudio como: evaluación de matrices, informes sobre el servicio prestado por las IES, para luego analizarlos y proponer alternativas que permitan mejorar día a día. Teniendo en cuenta que la población de IES en el Departamento de Bolívar es finita y pequeña se tuvo en cuenta a la totalidad que asciende a 17.

La información primaria que se recolectó de las IES se obtuvo de un instrumento de encuesta que permitió determinar los elementos, el nivel de importancia y los factores críticos de éxito que consideran los estudiantes al momento de evaluar la decisión de estudiar en una universidad. Por otro lado, se realizará una entrevista con la Alta Gerencia de las IES para poder conocer la actividad que están desempeñando y que apoyará en la propuesta del cuadro de mando integral.

La información secundaria se obtuvo principalmente de informes de las IES de los planes de desarrollo nacional, departamental y local y los estudios realizados en este sector, revistas especializadas, internet, entre otros.

Resultados

Para poder tener las bases de promulgación del CMI para las IES del departamento DE Bolívar se realizó un análisis FODA que permitió identificar aspectos fuertes, aspectos a mejorar, oportunidades y amenazas del entorno, a continuación se presentan:

Tabla 1. Análisis FODA IES Departamento de Bolívar

FORTALEZAS	DEBILIDADES
AREA ACADEMICA	AREA ACADÉMICA
1. Proyectos Educativos Institucionales	1. Baja Participación en actividades de formación integral
2. Pertinencia de los programas	2. Deserción estudiantil
3. Calidad de los docentes	3. Número de estudiantes por salón
4. Micro currículos	4. Muy baja Investigación estricta
5. Investigación Formativa	5. Baja relación Universidad-Empresa-Estado.
6. Proyección social	6. Tipo de vinculación docente
7. Actividades de bienestar y proyecto de vida	7. Poca Interacción con las comunidades académicas
	8. Débil o nulas relaciones nacionales e internacionales
	9. Sitios de práctica no reconocidos
	10. Falta de articulación teoría con práctica
	11. Oferta de actividades de bienestar para docentes
	12. Exceso de tareas en tiempo laboral de los docentes
	13. Seguimiento a egresados
	14. Medición sistémica del impacto en el medio
	15. Actividades de actualización para egresados
	16. Poco presupuesto para investigación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AREA ACADEMICA	AREA ACADEMICA
1. Reconocimiento regional de las IES	1, Deserción estudiantil por motivos personales
2. Plan becario	2. Propuestas atractivas de IES foráneas.
3. Diversidad de planes de financiación en las IES	3. Retiro de docentes por mejores oportunidades en otros departamentos.
4. Incorporación de docentes con Maestrías y PHds	4. Normatividad del MEN que obligue a cambiar planes de estudios
5. Alta oferta de cualificación externa para docentes	
6. Posibilidad de convenios nacionales e internacionales	
7. Adquisición de programas de computación y TICs.	
8. Interés de egresados de continuar el vínculo con la universidad	

Fuente: Elaboración propia del autor con base en análisis.

- Contextualización de los objetivos estratégicos del CMI de las IES del Departamento de Bolívar.

Es necesario e importante conceptualizar los Objetivos Estratégicos del CMI para las IES del Departamento de Bolívar (Colocar periodo no inferior a cinco años) a la luz de referentes universales y de manera particular en el ámbito del departamento, desde los Proyectos Educativos Institucionales, la Misión-Visión de las mismas, desde los Sistemas Institucionales de calidad, entre otros.

Los objetivos estratégicos implican que en su ejecución se debe concentrar todo el esfuerzo de las instituciones en los próximos cinco años, así mismo, que estos concentran cada uno, una serie de acciones que de manera articulada contribuirán significativamente a concretar el ideal plasmado en la Visión de cada IES.

- **Misión**

Cada institución colocará y promulgará la correspondiente. •

- **Visión**

Cada institución colocará y promulgará la correspondiente.

- **Objetivo estratégico 1. Formación del Bolivareense ideal-integral**

Se debe promulgar que es un bolivareense integral en sus dimensiones personales, intelectuales y profesionales en el ejercicio propio de cada disciplina o profesión.

- **Objetivo estratégico 2. Desarrollo de una cultura de calidad**

Las IES deben propender por el mejoramiento continuo de sus programas y proyectos, tomando en consideración la globalización del mundo académico, de la información y del conocimiento, promoviendo la cultura de la autoevaluación y la autorregulación en todos los ámbitos de la institución.

Así mismo, construir una cultura de planeación, proyecto y gestión que se refleje en la formulación de planes periódicos de acción, enmarcados en planes de desarrollo de mediano y largo plazo, articulados con programas de evaluación, seguimiento y control de los procesos administrativos y académicos en procura del aseguramiento de la calidad de todos los servicios y productos que ofrezca la institución.

- **Objetivo estratégico 3. Excelencia Académica**

Es importante acoger el concepto de calidad definido por el Consejo Nacional de Acreditación, el cual lo concibe como “La calidad, en un primer sentido, se entiende como aquello que determina la naturaleza de algo, como aquello que hace de algo lo que ese algo es. La calidad expresa, en este primer sentido, la identidad de algo como síntesis de las propiedades que lo constituyen. Lo que algo es, la calidad que lo distingue, es el resultado de un proceso histórico”. Como institución, le apunta a su pertinencia, idoneidad y pertenencia social.

- **Objetivo estratégico 4. Producción en Investigación Científica y Tecnológica**

La investigación debe ser considerada como una actividad académica que contribuye a la calidad de los procesos de aprendizaje, como procesos de construcción del conocimiento subjetiva y localmente nuevos, a la vez que se constituye en acción generadora de conocimientos significativos universalmente nuevos. En ese orden, el objetivo de las IES del

departamento de Bolívar debe comprender el desarrollo y la consolidación de una cultura investigativa, desde su fundamentación a través de la investigación formativa hasta su desarrollo como investigación propiamente dicha.

La primera, entendida como función pedagógica centrada en la generación de actitudes y habilidades para la investigación; la segunda, como actividad colectiva cuya célula la constituye el grupo de investigación, como equipo de trabajo que produce conocimiento significativo y se confronta permanentemente con sus pares de todo el mundo. Así mismo, utilizar el enfoque investigativo en las prácticas profesionales, a fin de que propicien la interpretación, comprensión y transformación de la realidad, mediante la innovación de procesos productivos, tecnológicos, científicos, políticos, culturales y sociales, considerados vitales en la sociedad actual.

- **Objetivo estratégico 5. Relaciones y vínculos en el Ámbito Nacional e Internacional** Los PEI de las IES del departamento de Bolívar deben concebir vínculos académicos nacionales e internacionales propiciando el intercambio de experiencias, problemáticas, necesidades e intereses, que permitan enriquecer mutuamente las políticas, programas y proyectos de las institucionales. Para esto, espera realizar convenios y alianzas con universidades extranjeras para pasantías de estudiantes y profesiones, internacionalización del currículo, la investigación y la proyección social, acelerar y mejorar la inclusión del idioma inglés como segunda lengua, la realización de seminarios y eventos de distinta índole y desarrollar las bases tecnológicas, académicas y biblioteca para ofertar programas virtuales con estas instituciones.

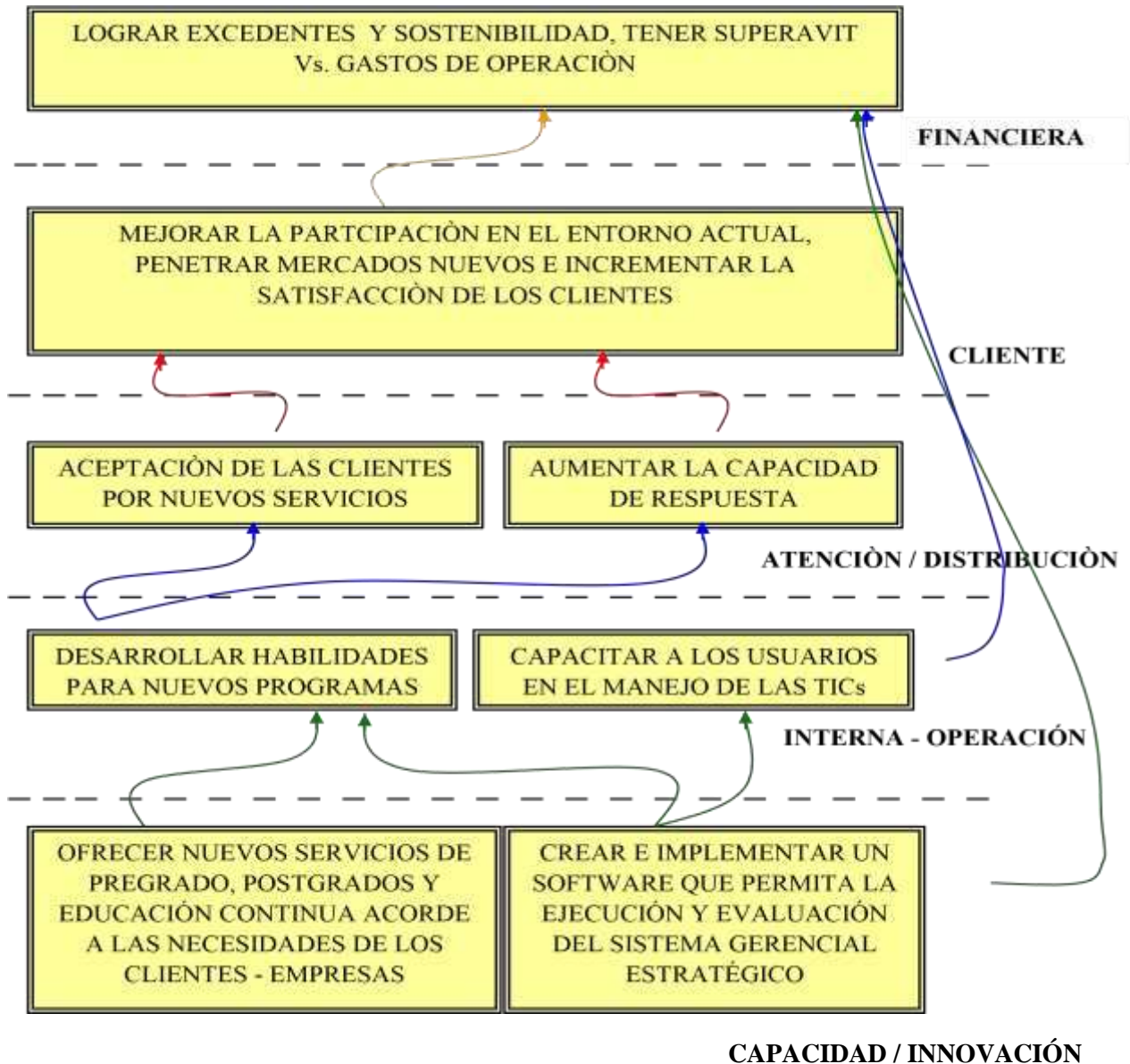
Tabla 2. Factores críticos de éxito IES Departamento de Bolívar.

VARIABLES
Expectativas y necesidades de los Estudiantes y sector empleador.
Oportunidad en la prestación del servicio de Educación Superior.
Calidad de Docentes.
Aplicación de TICs.
Infraestructura de Aulas, bibliotecas, medios audiovisuales, campos deportivos.
Reconocimiento y prestigio de sus egresados.
Tipo de programas y modalidad

Fuente: elaboración con base en análisis de información.

Diagrama causa – efecto por perspectivas

Figura No 1. Mapa Estratégico Relación Causa – Efecto.



Conclusiones

- La actualidad económica favorece la prestación de servicios de Educación Superior puesto que muestra una tendencia lenta pero sostenida, reducción en la tasa de desempleo, reducción de la inflación y tendencia hacia el gasto y consumo por parte del Estado y de las empresas.

- El cuadro de mando integral para las IES del departamento de Bolívar, permitió alinear la visión, misión, objetivos, factores críticos de éxito e indicadores de estas, logrando un equilibrio y creando un marco de referencia para ellas.
- Las IES del departamento de Bolívar, deben incrementar la participación en el mercado por medio de un mercadeo agresivo, que logre crear la conciencia sobre los beneficios de la Educación Superior, como herramienta para incrementar la productividad, competitividad y desarrollo empresarial del departamento y de su población.
- En cuanto el análisis competitivo el mercado de la Educación Superior muestra un alto número de sustitutos, el poder de negociación con proveedores es alto y con los clientes también, sin embargo hay que tener en cuenta la participación de otras IES las cuales tienen cobertura a nivel nacional e internacional.
- Las IES del departamento de Bolívar deben entender que lo más importante para el éxito del Cuadro de Mando Integral es el compromiso de toda la organización, por lo tanto esta propuesta debe ser conocida, divulgada y explicada en todos los niveles de la organización.
- Las IES del departamento de Bolívar deben evaluar la posibilidad de adelantar alianzas estratégicas con IES nacionales e internacionales con mayor reconocimiento y prestigio, que les permita aumentar su reconocimiento y prepararse para la llegada de IES extranjeras principalmente americanas con el TLC.
- Con base en la encuesta realizada a los empresarios y potenciales estudiantes se encontró que los aspectos que más tienen en cuenta al momento de contratar un servicio de

Educación Superior es el valor de la oferta, seguido del prestigio que tenga la IE y acreditaciones que posea.

Recomendaciones

- Es importante que las IES del departamento de Bolívar reconozcan la oportunidad actual que presenta la economía colombiana para su operación representada en excedentes operacionales en las empresas y familias que pueden destinarse parcialmente a la Educación Superior.
- Se recomienda a las IES del departamento de Bolívar acoger e implementar la propuesta del cuadro de mando integral como marco de referencia para la actuación y desempeño de las mismas.
- Las IES del departamento de Bolívar deben crear mecanismos de diferenciación, incremento de la participación en el mercado que les ayude a crear más condiciones competitivas favorables reflejadas en una mayor capacidad para negociar con clientes y proveedores.
- Es importante que las IES del departamento de Bolívar tomen las acciones necesarias que les permitan superar las debilidades que actualmente reflejan y que traumatizan y compromete el normal funcionamiento de las mismas.
- Se recomienda que el Cuadro de Mando Integral sea conocido, divulgado y explicado en todos los niveles de las IES, brindando las respectivas capacitaciones para el éxito del mismo.

- Al momento de implementar el Cuadro de Mando Integral se requiere monitorear los aspectos de periodicidad y horizonte de tiempo con el propósito de ajustarlos de ser el caso a las necesidades de las IE respectivamente.

Referencias bibliográficas

Basto, F (2003). *Estrategia Empresarial*. Serie Documentos de interés del autor.

Goran, N (2000). Cuadro de mando integral. Gestión.

Jacques, E. (1961). *Equitable Payment*, New York, Wiley John & Sons,

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization, en *Administrative science Quartely*, Vol 9, No.4.

Londoño-Aldana, E. (2007). Imagen y posicionamiento de las tiendas de barrio en Colombia aplicando el análisis factorial de correspondencia (AFC). *Panorama Económico*, 15, 267-293. Recuperado en:

<http://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/407> Serna, H.

(2008). *Gerencia Estratégica*. Planeación estratégica: un marco de referencia.

Santafé de Bogotá: 3R Editores.

Stephen, R. & Coulter, M. (2007). *Administración*. Prentice Hall. Quinta Edición.