

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA
CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI

CARLOS AUGUSTO NARVAEZ DIAZ

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAGISTER EN DIRECCION UNIVERSITARIA
BOGOTA, D.C.

2004

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA
CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI

CARLOS AUGUSTO NARVAEZ DIAZ

Tesis de Grado presentada como requisito parcial
para optar al Título de Magíster en Dirección Universitaria

ASESOR: LUIS ERNESTO ROMERO ORTIZ
Profesor Asociado Facultad de Administración

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAGISTER EN DIRECCION UNIVERSITARIA
BOGOTA, D.C.

2004

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento:

A la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, por brindarme la oportunidad de participar en el Magíster.

A la CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI y sus Directivos y Funcionarios, por facilitar toda su colaboración y aporte.

Al doctor Luis Ernesto Romero Ortiz, por la dirección de este trabajo.

A mi esposa Mónica y a mis padres Augusto y Edilia, por su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

El autor dedica este trabajo a la memoria de la señora Victoria Sanabria Roa, quien estableció las bases de lo que hoy es la Corporación Educativa Centro Superior de Cali

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	1
1. CARACTERIZACION DEL ESTUDIO	3
1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 JUSTIFICACION	6
1.3.1 Justificación Académica	6
1.3.2 Justificación Económica	7
1.3.3 Justificación Institucional	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 METODOLOGIA	9
1.5.1 Tipo de Estudio	9
1.5.2 Método de Investigación	9
2. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION	10
2.1 MISION	13
2.2 VISION	13
2.3 PRINCIPIOS	14

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4.1 Dirección General	15
2.4.2 Dirección Administrativa	16
2.4.3 Dirección Académica	16
2.5 OFERTA DE PROGRAMAS	16
2.5.1 Panorama de la Educación Superior en el Valle del Cauca	16
2.5.2 Oferta de Programas de la CORPORACION	18
2.6 POBLACION ESTUDIANTIL Y EGRESADOS	19
2.6.1 Información sobre la población estudiantil de la CORPORACION	19
2.6.2 Información sobre egresados de la CORPORACION	22
2.7 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	23
2.8 PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO	24
3. DESCRIPCION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EXISTENTE	26
3.1 DESCRIPCION DEL SISTEMA EXISTENTE	26
3.1.1 Dirección General	26
3.1.2 Dirección Administrativa	27
3.1.3 Dirección Académica	29
3.2 EVALUACION DEL SISTEMA EXISTENTE	32
4. MARCO DE REFERENCIA PARA UN SISTEMA INTEGRAL DE MEDICION DE GESTION	36
4.1 ¿QUE ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	38
4.2 USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UN SISTEMA ESTRATEGICO DE GESTION	38

4.2.1	Procesos necesarios para usar el Cuadro de Mando Integral como un Sistema Estratégico de Gestión	40
4.2.2	Barreras para la implementación de la estrategia, y como el Cuadro de Mando Integral ayuda a vencerlas	42
4.3	¿POR QUE NECESITAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	44
4.3.1	La gestión basada en indicadores financieros	45
4.3.2	Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	47
4.3.3	La organización basada en la estrategia	50
4.4	VISION GLOBAL DEL PROCESO	51
4.4.1	Desarrollo de la Estrategia	52
4.4.2	Sistemas de control de gestión	52
4.4.3	Sistemas y desarrollo de la tecnología de la información (TI)	53
4.4.4	La organización que aprende	53
4.5	DE LA VISION AL PLAN DE ACCION	53
5.	SOLUCIONES PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE MEDICION DE GESTION	57
5.1	RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO 2003-2007	57
5.2	DEFINICION DEL SECTOR Y EL PAPEL DE LA INSTITUCION	59
5.2.1	Análisis DOFA	59
5.2.2	Análisis Estructural	62
5.3	VISION INSTITUCIONAL	64
5.3.1	Análisis de la Visión	64
5.4	DEFINICION DE LAS PERSPECTIVAS	66

5.5 DESGLOSE DE LA VISION SEGUN LAS PERSPECTIVAS	70
5.6 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER EXITO	70
5.7 MEDICION Y CAUSALIDAD DEL MODELO	72
5.7.1 Indicadores de Gestión	72
5.7.2 Relación Causa - Efecto	76
5.8 CUADRO DE MANDO CORPORATIVO	78
5.9 PLAN DE ACCION	81
5.10 PROCESO DE IMPLEMENTACION	82
6. CONCLUSIONES	87
7. RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	94

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Oferta de Programas de Educación Superior de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali	20
Tabla 2. Distribución de la población estudiantil de la CORPORACION. Semestre I-2004	20
Tabla 3. Señales que le indican que usted puede necesitar un nuevo sistema de medición del rendimiento	46
Tabla 4. Los pasos del proceso de creación del Cuadro de Mando Integral	56
Tabla 5. Análisis DOFA, Oportunidades y Amenazas	60
Tabla 6. Análisis DOFA, Fortalezas y Debilidades	61
Tabla 7. Análisis Estructural – DOFA 2003	62
Tabla 8. Desglose de las Estrategias Institucionales en las perspectivas propuestas del Cuadro de Mando Integral	71
Tabla 9. Indicadores para el Vector Estratégico “Diseño e Implementación de un Modelo Curricular Flexible”	74
Tabla 10. Indicadores para el Vector Estratégico “Diseño e Implementación de un Modelo de Autoevaluación con fines de acreditación”	74
Tabla 11. Indicadores para el Vector Estratégico “Puesta en marcha de Centros de Investigación”	75
Tabla 12. Indicadores para el Vector Estratégico “Ampliación de Cobertura, Oferta de Servicios e Ingresos Institucionales”	75

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diagrama Causa – Efecto para el problema de no existencia de un método de monitoreo del desempeño institucional	4
Figura 2. Oferta de programas de Pregrado en el Departamento del Valle del Cauca	18
Figura 3. Distribución porcentual de la población estudiantil de la CORPORACION, por programas. Semestre I-2004	21
Figura 4. Distribución porcentual de la población estudiantil de la CORPORACION, por jornada. Semestre I-2004	21
Figura 5. Distribución porcentual de la población estudiantil de la CORPORACION, por modalidad. Semestre I-2004	22
Figura 6. Relación de Egresados de la CORPORACION, por Programa y Modalidad de la que egresó, hasta marzo de 2004	23
Figura 7. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?	39
Figura 8. El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos	41
Figura 9. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción	42
Figura 10. Racionalización para desarrollar un Cuadro de Mando Integral	45
Figura 11. El proceso del Cuadro de Mando Integral	52
Figura 12. Visión global del proceso	54
Figura 13. Resultados del Ejercicio de Priorización de Proyectos identificados en el Plan Estratégico	58
Figura 14. Análisis Estructural – DOFA 2003 (Representación Gráfica)	63

Figura 15. Adaptando el marco del Cuadro de Mando Integral a las Organizaciones sin Animo de Lucro	68
Figura 16. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la CORPORACION	69
Figura 17. Mapa Estratégico Planteado	77
Figura 18. Pirámide Estratégica Propuesta	78
Figura 19. Cadena de Valor Propuesta	79
Figura 20. Cuadro de Mando Integral Corporativo Propuesto	80

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Organigrama de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Dirección General.	94
Anexo B. Organigrama de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Dirección Administrativa.	95
Anexo C. Organigrama de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Dirección Académica.	96
Anexo D. Resumen del Plan Estratégico 2003-2007	97
Anexo E. Análisis Estructural	105

INTRODUCCION

Desde principios de los años 90, muchas empresas han adaptado el Cuadro de Mando Integral como el eje de sus procesos y sistemas gerenciales, con resultados sorprendentes. Su uso en Entidades Educativas (sin animo de lucro), en donde la razón de ser no son los resultados financieros, sino servir las necesidades de la Comunidad Académica de forma humana y eficiente, ha sido demostrado a lo largo de los años.

Este documento presenta a la CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI un Cuadro de Mando Integral Corporativo, desarrollado a partir del Plan Estratégico 2003-2007, ya existente. Esto hace este documento algo particular, pues se utilizará el Cuadro de Mando Integral como la herramienta de seguimiento y evaluación de dicho Plan Estratégico. Como consecuencia de la implementación del Cuadro de Mando, se creará un esquema unificado para el control de la gestión institucional. El documento cumplirá su propósito en la medida en que ayude a los lectores, en especial la Comunidad Académica de la CORPORACION, a identificar su posición con respecto a la difusión, implementación, ejecución, seguimiento y validación del Plan Estratégico, y que papel desempeña cada miembro con respecto a la Misión y Visión institucionales. A partir de este Cuadro de Mando Integral Corporativo, todos los miembros de la

Comunidad Académica de la CORPORACION podrán identificar y desarrollar Cuadros de Mando departamentales y personales.

La importancia de este documento esta dada en el hecho que la herramienta propuesta (para una Institución de Educación Superior) no esta basada en el lucro financiero, sino en la generación de valor para todos los miembros de su comunidad académica, derivado de las estrategias y capacidades institucionales, alineando el pasado (financiero) con el futuro (estrategia). No se trata de generar y/o minimizar pérdidas; se busca gestionar los recursos institucionales de la forma mas eficiente posible, con el fin de potencializar los beneficios obtenidos por la Institución y cada uno de los miembros de la comunidad académica. Otras Instituciones de Educación Superior (y otras sin animo de lucro) podrían tomar este documento como base para un cambio en su modelo de gestión

La información recolectada para este trabajo tiene como fuentes las ofrecidas en el Magíster en Dirección Universitaria, el trabajo que sobre Indicadores de Gestión se ha llevado a cabo con las instituciones del CRES Sur – Pacífico, foros de discusión en Internet, revisión de casos, bibliografía sobre el tema y numerosos artículos y referencias encontrados en Internet.

El documento se organiza en cinco capítulos, en los cuales se pretende ofrecer una visión total del uso del Cuadro de Mando Integral en Instituciones de Educación Superior.

1. CARACTERIZACION DEL ESTUDIO

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

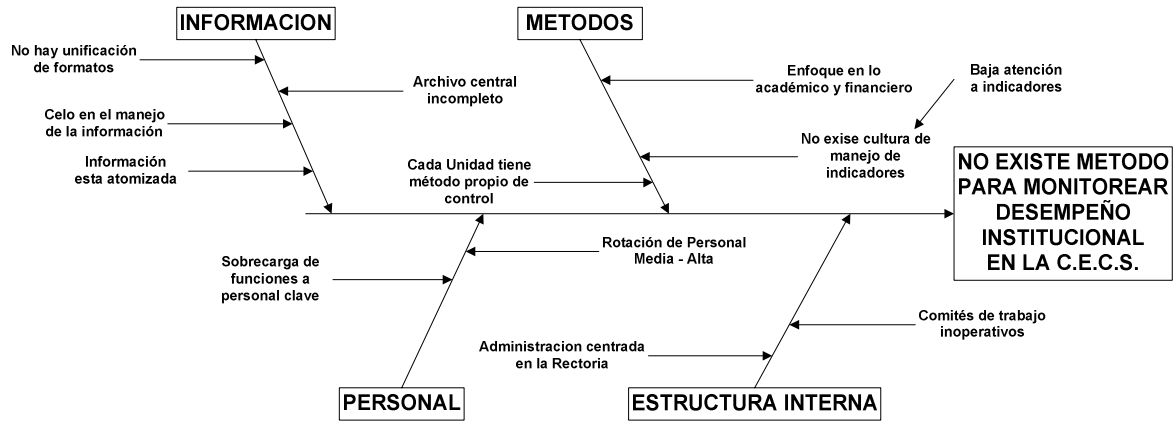
El problema hace referencia a la no existencia de un método unificado para determinar, a nivel institucional, el “estado de salud” de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali, la cual se refleja en la carencia de un informe de desempeño anual.

Con base en el proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación¹, se logró determinar las causas de la no existencia de este método de monitoreo de gestión. Estas causas se pueden observar en un diagrama causa – efecto (Figura 1), y se especifican a continuación:

- Estructura interna. La estructura interna actual no es dinámica, puesto que todas las dependencias dependen directamente de la rectoría, y no existe autonomía en ciertas tareas que se pueden desarrollar sin este monitoreo. A pesar de que el sistema es “centralizado”, la presentación de los reportes de gestión no lo es. También existen una serie de comités de trabajo que están estructurados, pero no son completamente operativos.

¹ CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR : Dirección de Planeación. Informes sobre el proceso de Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación. Cali, 2000 – 2002.

Figura 1. Diagrama Causa – Efecto para el problema de no existencia de un método de monitoreo del desempeño institucional



Fuente: El Autor, con base en el análisis del Informe de Asesoría Académica “Debilidades y Fortalezas de la Corporación respecto de condiciones básicas para la acreditación de programas” (ALVAREZ, Adolfo y SALAZAR, Guillermo. Cali : Universidad del Valle, 2003) y del análisis Estructural del Plan Estratégico 2003 – 2007 de la Corporación.

- **Métodos.** En la Corporación se ha usado tradicionalmente un sistema de medición de gestión basado exclusivamente en los resultados financieros de la Institución. Recientemente ha surgido un interés en el manejo de indicadores de gestión, específicamente en el área académica, producto del proceso de auto-evaluación con miras a la acreditación, pero no por el interés de llevar a cabo una gestión institucional basada en estos. Algunas áreas administrativas también han querido implementar su sistema de indicadores propios, pero no ha habido un consenso sobre un sistema central de manejo de indicadores de gestión. Ante esta situación, estas áreas pierden interés en estos sistemas de gestión, y en otros casos no se conoce el resultado ni el seguimiento que se le debe hacer a estos

indicadores, pues se aplican pero no se conocen sus resultados ni se analizan estos.

- Personal. Hay funcionarios de la Institución a los que se le han asignado una gran cantidad de tareas claves, y por lo tanto se complica la dedicación de estos a tareas claves de gestión, al igual que a la formulación de nuevos proyectos. También se han identificado problemas de rotación de personal media – alta (en las decanaturas principalmente), lo cual dificulta la realización de trabajos estructurados de seguimiento a la gestión y al desempeño de las diversas áreas de la Institución.
- Información. A pesar que existe mucha información que puede alimentar una base de datos de indicadores, esta se encuentra muy fragmentada. también se han identificado casos de celo profesional, por los cuales cierta información no ha sido compartida abiertamente a otras dependencias de la Institución. El archivo central debe integrar elementos de gestión institucional, y no solo el material correspondiente a registros académicos. Como consecuencia de esta situación, cada dependencia diseña y utiliza formatos de información particulares a su competencia, y por lo tanto se presentan casos de duplicación de la información o de captura de información que no es necesaria.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La propuesta de este estudio busca resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estado actual del sistema de evaluación de gestión de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali y cuales son los problemas que tiene este sistema?
- ¿Como se podría, mediante el uso de un Cuadro de Mando Integral Propuesto (*Balanced Scorecard*), establecer un modelo de Control de Gestión con el cual se puede representar y hacer seguimiento continuo al “estado de salud” de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali?

1.3 JUSTIFICACION

1.3.1 Justificación Académica. El desarrollo del estudio permite la experimentación y la puesta en práctica de algunos de los conocimientos adquiridos durante el transcurso del Magíster en Dirección Universitaria, en particular los referentes al módulo “Organización y Gestión”. Esto brinda la posibilidad de aplicar conceptos teóricos y prácticos a nuestra labor como directivos y así lograr un mayor nivel de comprensión de los hechos.

1.3.2 Justificación Económica. Este estudio pretende dar como conclusión una serie de cambios y recomendaciones a realizar en la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Todos estos cambios y recomendaciones tienen como enfoque el diseño y puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral (BSC). Las teorías de Control de Gestión propenden a la mejora de los beneficios, mediante el manejo y control adecuado de los recursos disponibles en la Institución. Se busca lograr un manejo adecuado de las tareas y recursos institucionales, en la búsqueda constante del mejoramiento continuo, utilizando el Cuadro de Mando Integral propuesto como herramienta para medir el progreso y ejecución del Plan Estratégico 2003 – 2007 de la Corporación.

1.3.3 Justificación Institucional. La Corporación Educativa Centro Superior de Cali es la institución pionera en la oferta de programas de educación tecnológica en la región, y está posicionada y reconocida en el sur occidente colombiano. Como tal, la Institución debe estar lista para enfrentar los constantes cambios que se presentan frente a sus competidoras. En su visión se especifica el deseo de ser una Institución Acreditada, y para esto se debe establecer un mecanismo para elaborar constantes evaluaciones del desempeño institucional, creando una conciencia de mejora continua, la cual brindará grandes beneficios a toda la comunidad académica. Como se va a trabajar con base en el sistema de indicadores propuesto para el CRES SUR-PACIFICO, este proyecto serviría como

base para una propuesta para la implementación de sistemas de medición de Gestión para instituciones tecnológicas en general².

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Diseñar una propuesta para un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard* - BSC) en la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Este BSC será la herramienta de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2003-2007.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Describir la situación actual de manejo de indicadores de gestión, a nivel institucional y de cada una de sus unidades.
- Definir las iniciativas estratégicas que hagan realidad los objetivos estratégicos del modelo.
- Plantear modelos causa – efecto que permitan identificar las relaciones y las interdependencias entre las iniciativas estratégicas.
- Definir indicadores de gestión que serán medidos con respecto a cada iniciativa estratégica dentro de las perspectivas respectivas, así como sus parámetros de medición.

² BANGUERO LOZANO, Harold; CABRA DUSSAN, Iris y CHARRIA RIVERA, Ana Victoria. Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica para Instituciones de Educación Superior : Un enfoque de menú flexible. Cali : FODESEP, 2003. 211 p. ISBN 958-33-5553-4.

- Diseñar un mecanismo para la presentación, seguimiento y medición del Cuadro de Mando Integral propuesto

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Tipo de Estudio. El tipo de estudio a seguir en el desarrollo de este trabajo de grado será de carácter formulatorio - evaluativo, pues se busca proponer un Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta que se evalúan los recursos, los servicios, los objetivos y los efectos de una intervención dirigidos a la solución de una situación problemática y las interrelaciones entre estos elementos; con el propósito de ayudar a la toma de decisiones³.

1.5.2 Método de Investigación. El método empleado en la investigación será el estudio inductivo, puesto que se partirá de axiomas (expresiones sencillas sobre como funciona el mundo). Se toman muchos axiomas (observaciones) de la naturaleza del problema, con el objetivo de encontrar expresiones poderosas sobre como la naturaleza trabaja (leyes y teorías). La observación de la naturaleza es la autoridad. Si una idea produce conflictos con lo que ocurre en la naturaleza, la idea se cambia o se abandona⁴.

³ LERMA, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación : Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. 2 ed. Bogota : Ecoe, 2002, 122 p. ISBN 958-648-275-8

⁴ BATESVILLE HIGH SCHOOL [online]. Disponible en Internet: <URL: http://www.batesville.k12.in.us/physics/PhyNet/AboutScience/inductive_na.htm> [Citado en Febrero 2004]

2. CARACTERIZACION DE LA INSTITUCION

La CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI, es una Institución de Educación Superior de carácter tecnológico. Inició labores académicas el 4 de agosto de 1964, bajo el nombre de INSTITUTO UNIVERSITARIO TECNICO INDUSTRIAL, siendo la primera entidad que en la región del sur occidente colombiano ofreció programas de Formación Técnica.

A comienzos de la década de 1960 la educación superior en el país, ofrecía 50 carreras Profesionales⁵ y 68 especialidades ofrecidas a través de instituciones que no alcanzaban la categoría de estudios profesionales, pero que fueron adquiriendo el estatus de carreras universitarias en la medida en que los campos de conocimiento, en los cuales se inscribían, fueron adquiriendo mayor desarrollo e importancia económica para el mejoramiento de las condiciones del país. Fue así como las universidades se vieron en la necesidad de reconocer y darle estatus académico universitario a un buen número de programas de formación intermedia que se disputaban en el mercado educativo con los nacientes centros e institutos. Este reconocimiento permitiría con el tiempo, que estas entidades fueran ganando igualmente ante el Estado Colombiano el derecho a ser distinguidas como

⁵ ASCUN. Estadísticas de Educación Superior : Especialidades que se cursan en Colombia. Bogota : ASCUN, 1961, p. 58-62

entidades de Educación Superior, lo cual sólo se logró legalmente en la década de los 80, con el Decreto 80 de 1980.⁶ Este panorama de cambios también en una época de transiciones para la educación colombiana se reflejó también en la naturaleza y estructura de la CORPORACIÓN EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI, la cual debió cambiar su nombre varias veces: en 1964 pasó a llamarse CENTRO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL y a fines de la década de los 70 con el nombre actual, es decir, CORPORACIÓN EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI y con Personería Jurídica 7464 del 12 de junio de 1978.

Cuando se obtuvo la personería jurídica como Institución Tecnológica para la CORPORACIÓN, ella se había convertido en la primera entidad educativa del Valle del Cauca en ofrecer las dos modalidades educativas: era la pionera en la formación técnica profesional y en la formación tecnológica. La primera con cinco carreras, la segunda, con cuatro. Este cambio que genera una cierta crisis institucional conlleva a la unificación de las dos organizaciones y a formalizar su reconocimiento legal con el Estado. El CENTRO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL dona a la CORPORACIÓN los programas y todo su soporte logístico consolidándose la organización actual.

En el marco de la Ley 30 de 1992, la CORPORACIÓN emprendió procesos que han contribuido positivamente en su crecimiento y desarrollo académico, a saber:

⁶ CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR. Entrevista de reseña histórica para el Proyecto Educativo de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Cali, Diciembre de 1997, p. 2, Documento 1

En 1993 nace el programa de Tecnología en Sistemas y Computación el cuál es el origen del programa de Tecnología en Ingeniería de Sistemas, y se realiza la reforma curricular del programa de Tecnología Industrial dando como resultado el cambio a Tecnología en Ingeniería Industrial. En 1994 se realiza la reforma curricular del programa de Administración Financiera y se gesta el programa de Administración de Empresas con énfasis en finanzas. En 1996, la CORPORACIÓN en alianza con la Universidad INCCA de Colombia y con el afán de contribuir en el desarrollo empresarial de Cali y su zona de influencia, le brinda la oportunidad a los egresados Tecnólogos en Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas, de terminar su formación universitaria, ofreciéndoles un Plan de Nivelación que reconoce en la formación tecnológica una base de conocimientos teóricos y prácticos competentes y necesarios para la formación profesional. En 1997, la CORPORACIÓN en convenio con la Alcaldía del Municipio de Pradera – Valle, ofrece en extensión los programas de Tecnología en Ingeniería de Sistemas y Tecnología en Ingeniería Industrial. Estos programas, por razones de orden público, no pudieron finalizarse. En 1998 inicia el proceso de auto evaluación en forma participativa, cuyos resultados sirven como base para formular el Proyecto Educativo Institucional. En el año 2000 realiza un análisis sobre las necesidades de formación tecnológica que el medio demandaba y obtiene como resultado la creación del programa de Tecnología en Contaduría, el cual se presenta en el año 2000 y la creación del programa de Tecnología en Electrónica y Telecomunicaciones, el cual se presenta al ICFES en el año 2001.

A partir de la promulgación de la Ley 749 del 2002, la CORPORACIÓN inicia el proceso formal de auto evaluación con fines de acreditación del programa de Tecnología en Administración de Empresas, identificando factores críticos que en la actualidad se están desarrollando con el objetivo de obtener la base documental necesaria para solicitar al CNA la visita de análisis de condiciones iniciales⁷.

2.1 MISION

“La CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI es una Institución de Educación Superior de carácter tecnológico, que forma Profesionales⁸ íntegros en diversas áreas del conocimiento, para responder a las necesidades de desarrollo tecnológico requeridas por los diferentes sectores económicos, aplicando las pedagogías y tecnologías necesarias para lograr alta calidad en sus procesos académicos.”

2.2 VISION

“La CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI se consolidará como una Institución de Educación Superior reconocida por su contribución al desarrollo regional, la calidad profesional y humana de sus egresados, y la

⁷ CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Proyecto Educativo Institucional. Cali : Centro Superior, 2004. p., 2-6

⁸ Lastimosamente, el colombiano promedio sufre de “miopía mental”, cuando solamente se reconoce como “profesional” a la persona que ha egresado de una Universidad. Los tecnólogos son profesionales en su campo de acción (Ver Ley 30 de 1992, Ley 115 de 1994, Ley 392 de 1997 Ley 749 de 2002 y Ley 842 de 2003, entre otras). Normatividad disponible en línea en http://www.mineduacion.gov.co/normas/edu_superior.asp?it=212&s=29 [Consulta en Sept. 2004]

excelencia de sus programas tecnológicos, fortalecidos por la relación permanente con el entorno y el uso de metodologías virtuales que le permitirán ampliar su cobertura nacional e internacional.”

2.3 PRINCIPIOS

Como presupuestos filosóficos, la CORPORACIÓN EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI y para ser consecuente con su historia y sus objetivos formula como principios permanentes de su acción los siguientes⁹:

- **EQUIDAD:** la Corporación ofrece a toda la Comunidad iguales oportunidades de ingreso a los diferentes programas de formación Técnica Profesional y Tecnológica que desarrolla.
- **CALIDAD:** El mejoramiento continuo en los procesos académicos y administrativos fundamenta la búsqueda permanente de la Calidad.
- **AUTONOMÍA:** Para el cumplimiento de su Misión, la institución procederá con independencia, y de acuerdo con la ley expedirá sus normas y reglamentos internos para tomar decisiones y desarrollar sus actividades.
- **INTEGRACIÓN:** La Corporación propenderá por la consolidación de la Comunidad Educativa integrada por los diferentes agentes que participan en los procesos de formación que desarrolla.

⁹ Ibid., p. 9

- FORMACIÓN INTEGRAL: Los procesos de enseñanza – aprendizaje se centran al desarrollo de potencialidades del estudiante como Ser Integral.
- ETICIDAD: El Orden, el Cumplimiento y el Respeto por las normas caracterizan la Organización sistémica de la Institución.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta concebida teniendo en cuenta las funciones básicas, el tamaño de la organización, el Direccionamiento Estratégico y la Cultura Institucional. Busca fortalecer las funciones básicas de la organización (Docencia, Investigación y Proyección Social) concentrando las funciones académicas y administrativas de apoyo a la academia y darle a su vez, relevancia a algunas áreas de acuerdo con su proyección en los próximos años, facilitando la ejecución del Plan de Desarrollo 2004-2008. En busca del mejoramiento continuo de la calidad de los servicios ofrecidos, se agrupa la organización en tres áreas de Gestión¹⁰.

2.4.1 Dirección General. Responsable de la orientación del desarrollo y operación académica y administrativa de la CORPORACION, a través de la definición, evaluación y control de objetivos, políticas, estrategias, normas e instrucciones generales. Tiene un papel fundamental en la ejecución del Direccionamiento Estratégico y en el cumplimiento de los objetivos allí plasmados. (Ver Anexo 1).

¹⁰ CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Plan de Desarrollo 2004-2008.

2.4.2 Dirección Administrativa. Es la responsable de dar apoyo a la academia en el cumplimiento de las funciones sustantivas de la CORPORACION para el desarrollo de procesos con calidad. Garantiza la sostenibilidad financiera de la Institución, administra efectivamente los recursos y brinda el soporte necesario a la Dirección académica para que la CORPORACION pueda cumplir sus objetivos institucionales descritos en el Plan de Desarrollo. (Ver Anexo 2).

2.4.3 Dirección Académica. Estructura la ejecución de las funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Proyección Social. Es el eje central de los procesos para garantizar la calidad. Esta se orienta a la flexibilización de la gestión académica, la agrupación de programas académicos por áreas del conocimiento, el fortalecimiento de la investigación y la proyección social. (Ver Anexo 3).

2.5 OFERTA DE PROGRAMAS

A continuación se describe brevemente el entorno de la educación superior en el Valle del Cauca, y el papel que la CORPORACION tiene en este entorno.

2.5.1 Panorama de la Educación Superior en el Valle del Cauca. El informe del Comité Regional de Educación Superior CRES Sur-Pacífico publicado en Diciembre de 2003 nos presenta las siguientes cifras sobre la educación superior en el departamento:

- En el Valle del Cauca hay ocho IES de Formación Técnica Profesional, nueve IES Tecnológicas, seis IES son Instituciones Universitarias y nueve Universidades. Hay 12 IES estatales y 20 IES privadas.¹¹
- De los 1073 programas registrados en el ICFES para ofertarlos en el Valle del Cauca, 912 son propios de las IES del CRES SUR (82.4%); y los 195 restantes (17.6%) corresponden a programas extendidos de otras IES nacionales. Se ofrecen en pregrado 709 programas (64%) y 398 (36%) en posgrado. Del total ofrecido, el 74% se concentra en la capital.¹²
- En Formación Técnica Profesional se ofrecen 97 programas (8.7%); el 20% (221 programas) son de carácter Tecnológico; 391 (35.3%) son de formación universitaria; y el 36% restante corresponde a 398 de posgrado. De los posgrados, 12 programas (3%) son Especializaciones Tecnológicas y 10 (2.5%) son especializaciones Técnico Profesionales.¹³

La distribución de la oferta de programas de pregrado en el departamento del Valle del Cauca se puede observar en la figura 2.

Para el año primer periodo del año 2001, en el Valle del Cauca habían 80,779 alumnos matriculados en programas de pregrado. De esa cifra, 4,008 alumnos

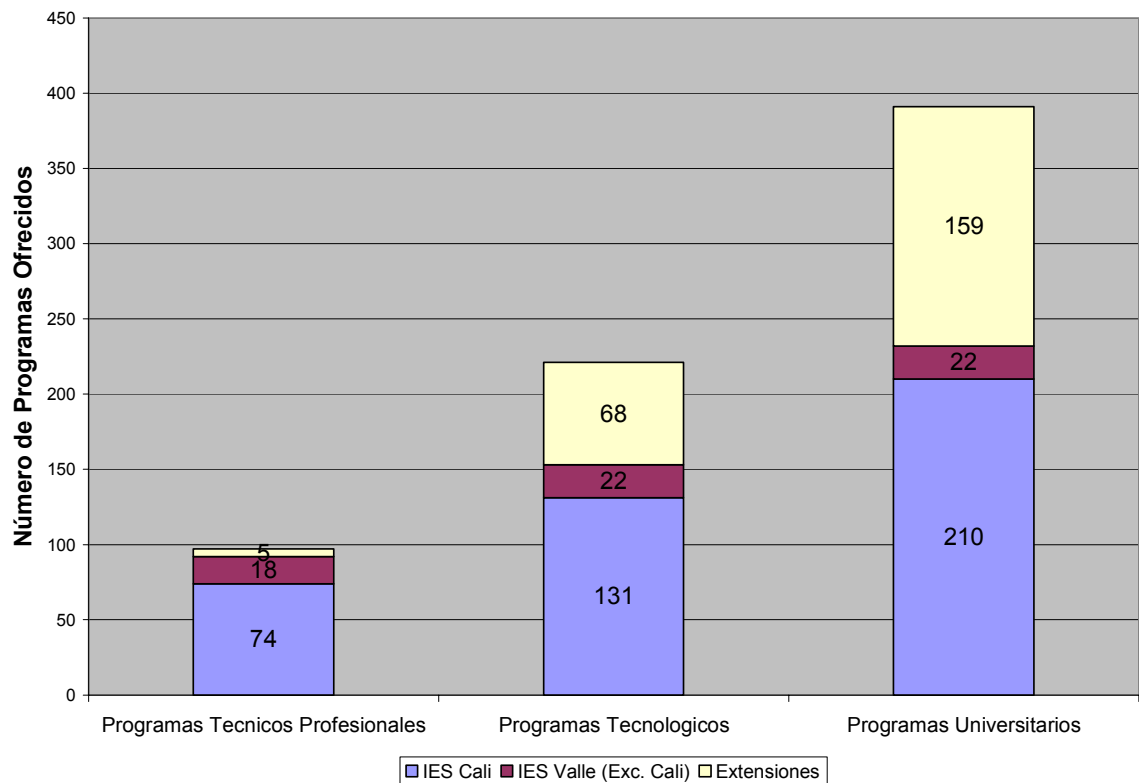
¹¹ COMITÉ REGIONAL DE EDUCACION SUPERIOR SUR-PACIFICO. Programas de Educación Superior en el CRES SUR-PACIFICO 2003. Cali : CRES SUR-PACIFICO, 2003, p. 13

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

estaban matriculados en programas de formación Técnico Profesional y 10,417 estaban matriculados en programas de formación Tecnológica.¹⁴

Figura 2. Oferta de programas de Pregrado en el Departamento del Valle del Cauca



Fuente: COMITÉ REGIONAL DE EDUCACION SUPERIOR SUR-PACIFICO. Programas de Educación Superior en el CRES SUR-PACIFICO 2003. Cali : CRES SUR-PACIFICO, 2003, p. 12

2.5.2 Oferta de Programas de la CORPORACION. En la actualidad, la CORPORACION ofrece cinco programas de formación Técnico Profesional, seis programas de formación Profesional Tecnológica, y tres programas de

¹⁴ INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACION SUPERIOR. Estadísticas de la Educación Superior 2001, p. 56. [en línea]. Bogota : ICFES, 2002 [Citado Enero 2004]. Disponible en <<http://www.icfes.gov.co>>

Complementación Universitaria en convenio así: Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas con la Universidad INCCA de Colombia, y Administración de Empresas con la Corporación Mayor del Desarrollo Simón Bolívar, de Barranquilla. Estos programas se ofrecen en varias jornadas. El resumen de los programas ofrecidos por la CORPORACION se puede observar en la tabla 1.

Como conclusión, se puede observar que la CORPORACION es un actor importante en el marco de la Educación Superior Tecnológica en el departamento, y por lo tanto debe fortalecer su estructura académica y organizacional para mejorar su desempeño en la formación de personas que lideren el desarrollo presente y futuro de la región.

2.6 POBLACION ESTUDIANTIL Y EGRESADOS

Gran parte de la riqueza de la CORPORACION se obtiene de parte de sus estudiantes y egresados. El perfil del estudiante de la CORPORACION es el de alumnos que ya se encuentran vinculados al mundo laboral en su mayoría, y por lo tanto cuentan con cierto nivel de experiencia al momento de llegar a las aulas.

2.6.1 Información sobre la población estudiantil de la CORPORACION. Para el semestre I-2004, la CORPORACION tiene alumnos matriculados en un programa Técnico Profesional, cinco programas Profesionales Tecnológicos y tres programas Profesionales (en convenios).

Tabla 1. Oferta de Programas de Educación Superior de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali.

PROGRAMA	CODIGO ICFES	Duración	Jornada	Observaciones
TECNICA PROFESIONAL EN PRODUCCION INDUSTRIAL	380313380007600111101	5	Diurna	
TECNICA PROFESIONAL EN PRODUCCION INDUSTRIAL	380313380007600111200	5	Nocturna	
TECN. PROFESIONAL SECRETARIADO EJECUTIVO SISTEMATIZADO	380316510307600111200	4	Nocturna	
TECN. PROFESIONAL SECRETARIADO EJEC. BILINGÜE SISTEMAT.	380316514207600111100	5	Diurna	
TECN. PROFESIONAL SECRETARIADO EJEC. BILINGÜE SISTEMAT.	380316514207600111200	5	Nocturna	
TECNICA PROFESIONAL EN CONTABILIDAD	380316570837600111201	5	Nocturna	
TECNICA PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	380316580007600111101	5	Diurna	
TECNICA PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	380316580007600111200	5	Nocturna	
TECNOLOGIA EN INGENIERIA DE SISTEMAS	380320030007600111100	7	Diurna	
TECNOLOGIA EN INGENIERIA DE SISTEMAS	380320030007600111200	7	Nocturna	
TECNOLOGIA EN INGENIERIA DE SISTEMAS	380320030007656301100	7	Diurna	Inactivo - Ext. Mun. Pradera (V)
TECNOLOGIA EN ELECTRONICA Y TELECOMUNICACIONES	380326213847600111100	7	Diurna	
TECNOLOGIA EN ELECTRONICA Y TELECOMUNICACIONES	380326213847600111200	7	Nocturna	
TECNOLOGIA EN CONTADURIA	380326570837600111100	6	Diurna	
TECNOLOGIA EN CONTADURIA	380326570837600111200	6	Nocturna	
TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	380326580007600111100	6	Diurna	
TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	380326580007600111200	6	Nocturna	
TECNOLOGIA EN MERCADEO Y VENTAS	380326580827600111100	6	Diurna	
TECNOLOGIA EN MERCADEO Y VENTAS	380326580827600111200	6	Nocturna	
TECNOLOGIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL	380326700427600111100	6	Diurna	
TECNOLOGIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL	380326700427600111200	6	Nocturna	
TECNOLOGIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL	380326700427656301100	6	Diurna	Inactivo - Ext. Mun. Pradera (V)
TECNOLOGIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL	380326700427656301200	6	Nocturna	Inactivo - Ext. Mun. Pradera (V)
INGENIERIA DE SISTEMAS (Universidad INCCA de Colombia)	170340030007600101200	4	Nocturna	Convenio de Profesionalización
INGENIERIA INDUSTRIAL (Universidad INCCA de Colombia)	170346700427600101200	4	Nocturna	Convenio de Profesionalización
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (Univ. Simón Bolívar - B/quilla)	280546580007600101200	4	Nocturna	Convenio de Profesionalización

Fuente: ICFES Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES. [en línea]. Acceso en Febrero, 2004. Búsqueda por código 3803. Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co>>

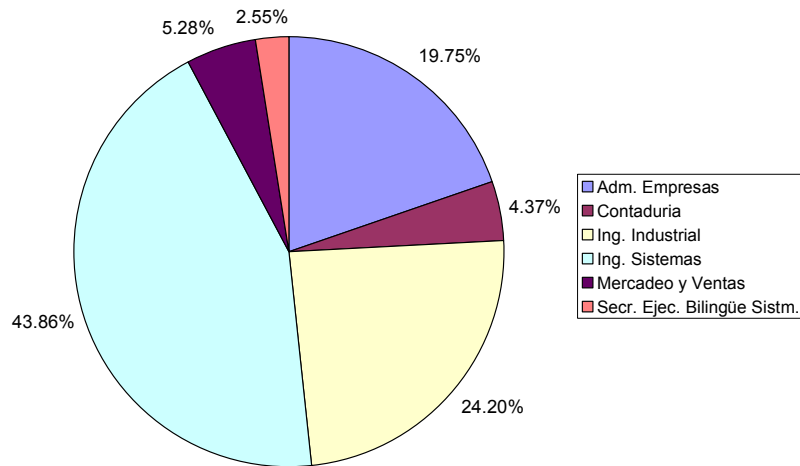
La distribución de los matriculados en los programas de formación profesional de la CORPORACION se pueden observar en la tabla 2, y en las figuras 3, 4 y 5.

Tabla 2. distribución de la población estudiantil de la CORPORACION. Semestre I-2004.

SEM	Adm Empr Nocturno		Contaduria Nocturno		Ing. Industr. Diurno		Ing. Industr. Nocturno		Ing. Sistem. Diurno		Ing. Sistem. Nocturno		Merc. Vtas. Nocturno		S.E.B.S. Nocturno	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
1	12	36	6	15	14	8	25	15	19	10	25	13	8	17		20
2	12	23			9	4	19	17	6	4	16	8	5	11		
3	6	15	3	17			20	6	6	5	8	2				
4	8	15					20	12	7	5	23	9	4	7		8
5	7	14	0	7			13	4	8	6	16	3	2	4		
6	10	13					14	7	6	3	13	7				
7							10	7	7	5	7	2				
Diplomado	5	13					6	2			12	8				
8							10	3			18	7				
9							14	7			26	11				
10											29	13				
11											33	13				
SIP Oracle											18	9				
Mod. II	6	12														
Mod. IV	5	5														
SIP Gerencial											18	18				
TOTAL	71	146	9	39	23	12	151	80	59	38	262	123	19	39	0	28
1099		217		48		35		231		97		385		58		28

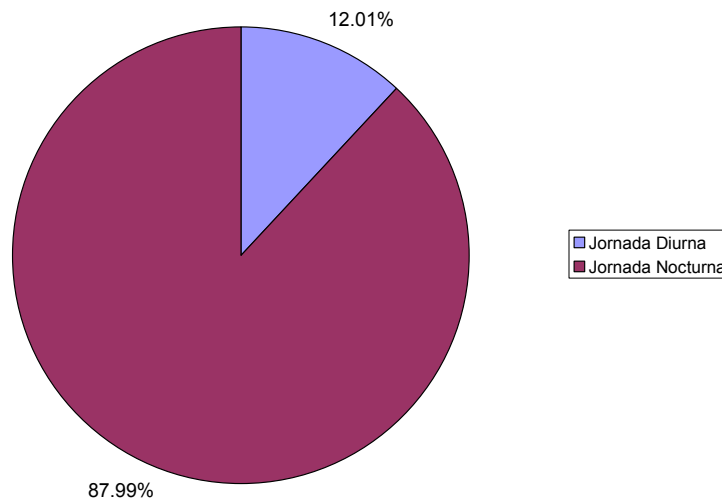
Fuente: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Oficina de Registro y Control Académico. Abril de 2004

Figura 3. Distribución porcentual de la población estudiantil de la CORPORACION, por programas. Semestre I-2004



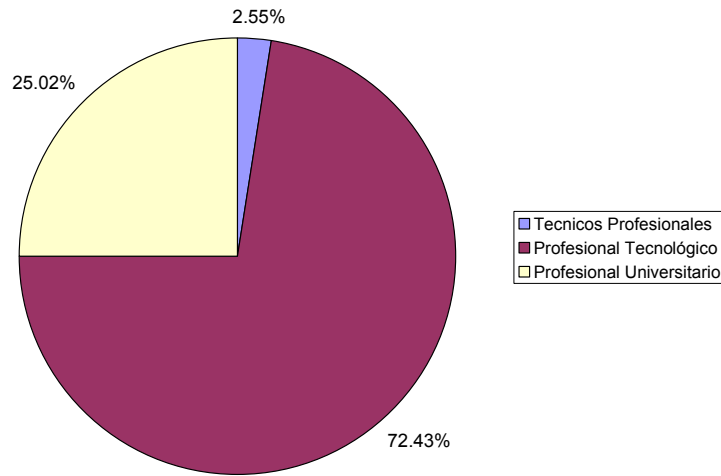
Fuente: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Oficina de Registro y Control Académico. Abril de 2004

Figura 4. Distribución porcentual de la población estudiantil de la CORPORACION, por jornada. Semestre I-2004



Fuente: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Oficina de Registro y Control Académico. Abril de 2004

Figura 5. Distribución porcentual de la población estudiantil de la CORPORACION, por modalidad. Semestre I-2004

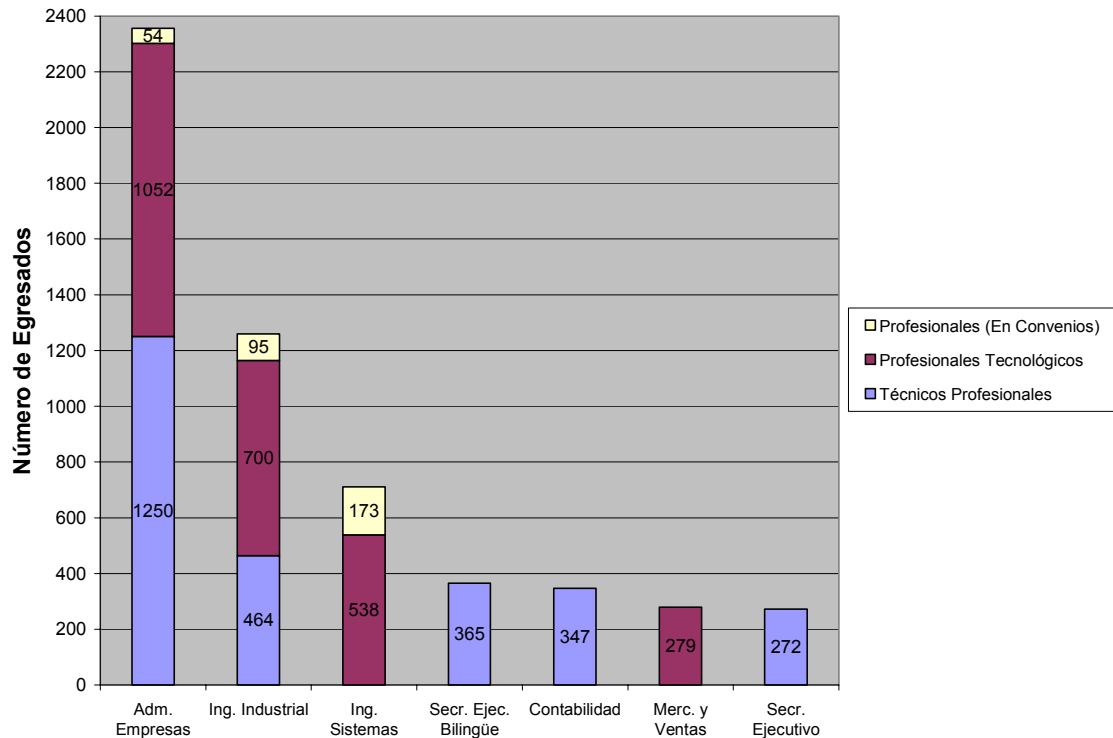


Fuente: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Oficina de Registro y Control Académico. Abril de 2004

2.6.2 Información sobre egresados de la CORPORACION. Hasta el mes de marzo de 2004, de la CORPORACION habían egresado 5,575 personas. De estos 5,575 egresados, 4,744 (el 84.88%) se habían graduado. La figuras 6 nos muestran información mas precisa sobre los diversos egresados de la CORPORACION.

Para la CORPORACION es importante seguir en contacto con sus egresados, como parte de las políticas de proyección social, pues es prioridad evaluar el impacto de estos ante la sociedad, la realización de actividades académicas y de integración, la bolsa de empleo y la difusión institucional. Existe un directorio actualizado de egresados, y opera una Asociación de Egresados, entidad que cuenta con su respectiva personería jurídica.

Figura 6. Relación de Egresados de la CORPORACION, por Programa y Modalidad de la que egresó, hasta marzo de 2004.



Fuente: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Oficina de Registro y Control Académico. Abril de 2004

2.7 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

En Marzo de 2004 se presentó el nuevo Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la CORPORACION. Tomando como referencia la misión, la visión y los resultados de la autoevaluación, se han estructurado las siguientes estrategias con las cuales se busca fortalecer los aspectos positivos, superar las debilidades encontradas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Estas estrategias son:

- Fortalecimiento de los procesos docentes

- Creación de nuevos programas tecnológicos que sean pertinentes con las necesidades de la región
- Fortalecimiento de la investigación
- Diversificación y aumento de la oferta de actividades de proyección social
- Acreditación voluntaria del programa de tecnología en administración de empresas, el más antiguo y representativo de la Institución.
- Modernización y ampliación de los recursos físicos y tecnológicos de apoyo a la docencia
- Fortalecimiento de la planta de personal docente
- Fortalecimiento de la gestión administrativa y el bienestar institucional¹⁵

2.8 PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO

Desde fines del año 2002, la alta dirección de la CORPORACION viene trabajando en la formulación del PLAN ESTRATEGICO 2004-2008. Tras formular este Plan de Desarrollo, se identificaron 43 proyectos claves que se deben llevar a cabo sobre las siguientes funciones:

- Docencia
- investigación
- Extensión
- Recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros

¹⁵ CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Proyecto Educativo Institucional. Op. Cit., p. 41-44

- Bienestar institucional y servicio social

El enfoque de este Plan Estratégico de Desarrollo es el de tener para el año 2008, una Institución de Educación Superior Consolidada¹⁶. Esto se lograra:

- Mediante la formación integral de los bachilleres que ingresan a la CORPORACION, para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
- Prestando un servicio de calidad, atendiendo las necesidades del medio social externo, conforme al desarrollo de la Institución.
- Continuar como Institución Tecnológica líder y factor de desarrollo tecnológico, cultural, económico, político y ético a nivel regional y nacional
- Fomentando las relaciones de cooperación de la Institución con otras Instituciones de Educación, Entidades productoras de bienes y servicios y la sociedad en general.
- Promoviendo la consolidación de la comunidad académica de la CORPORACION mediante la sensibilización de los diferentes estamentos que la conforman (Docentes, estudiantes, egresados, personal administrativo y de servicios) y el crecimiento y desarrollo académico, profesional y humano de todos sus miembros
- Acreditando sus programas de formación académica.

¹⁶ Como este documento se refiere a una propuesta Institucional, los enfoques del Plan Estratégico de Desarrollo se tratan a nivel macro.

3. DESCRIPCION Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EXISTENTE

La CORPORACION concibe como Organización al sistema formal de relación de trabajo y procesos integrados que permiten establecer y ejercer funciones de Dirección y Gestión de manera que garanticen el cumplimiento de su Misión y Visión y las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social.

3.1 DESCRIPCION DEL SISTEMA EXISTENTE

A continuación se hace una descripción de los sistemas de gestión existentes.

3.1.1 Dirección General. A continuación se da información sobre los informes de la Dirección General.

- Consejo de Fundadores. Existen libros de actas debidamente actualizados de las reuniones de los miembros del Consejo de Fundadores.
- Consejo Superior. Existen libros de actas debidamente actualizados de las reuniones de los miembros del Consejo Superior. Aquí se analizan los informes del Rector, Vicerrectores y sus órganos asesores.

- Rectoría. El Rector presenta un informe semestral, en donde se consignan los proyectos macro que se proponen para el mejoramiento de los procesos académicos y administrativos de la CORPORACION. Este informe esta apoyado por los informes presentados por los vicerrectores, y por reuniones con comités de apoyo y grupos de interés dentro de la Institución.
- Secretaria General. La Secretaria General presenta un informe semestral en donde informa los resultados de los procesos de admisiones y registro académico principalmente. También detalla las actividades de los procesos de apoyo a su cargo (archivo y manejo de actas).
- Dirección de Planeación y Desarrollo. Presenta una gran cantidad de informes de gestión de diversos aspectos, pero no existe un informe concreto de gestión del periodo.

3.1.2 Dirección Administrativa. El vicerrector administrativo, cabeza del área de gestión administrativa de la CORPORACION, elabora un informe de gestión del área, con el apoyo de los informes de gestión que cada uno de los directores de áreas a su cargo presentan al finalizar cada semestre. No existe un sistema pre-establecido para generar estos informes, y el contenido de estos esta basado en temas de interés de cada área.

A continuación se describen brevemente los contenidos de los informes presentados por cada una de las dependencias¹⁷ al Vicerrector Administrativo.

- Dirección de servicios administrativos y docentes. Presenta un informe sobre adquisición de elementos, reformas hechas a la planta física, recursos de apoyo institucionales (laboratorios, talleres y material variado de apoyo). No existe un informe detallado de mantenimiento. La divulgación de este informe general se hace únicamente al Consejo Superior (Para aprobación de proyectos y presupuestos)
- Contabilidad, finanzas y presupuestos. En la actualidad, toda la medición del desempeño de la CORPORACION se hace con base en estados financieros. Se presentan los informes periódicos tradicionales (Balance General, Estado de Perdidas y Ganancias, Informes de cartera, flujos de caja, etc.). Internamente, se manejan los índices financieros.
- Mercadeo y Promoción Institucional. Presenta un gran informe de desempeño semestral, apoyado en informes quincenales que especifican las actividades desarrolladas (visitas de promoción, convenios, informe de seguimiento a los aspirantes, material entregado, presupuesto publicitario ejecutado, etc.). También hay un informe de planeación de mercadeo para el semestre, el cual es ajustado a medida que se va desarrollando el plan.

¹⁷ Favor referirse al Anexo B. Organigrama de la Dirección Administrativa.

Estos informes son socializados al vicerrector académico y a los miembros de la Dirección General de la CORPORACION. Su socialización a otras dependencias se hace única y exclusivamente bajo solicitud de la dependencia que la requiera.

3.1.3 Dirección Académica. El vicerrector académico, cabeza del área de gestión académica de la CORPORACION, elabora un informe de gestión del área, con el apoyo de los informes de gestión que cada uno de los directores de áreas a su cargo presentan al finalizar cada semestre. No existe un sistema pre-establecido para generar estos informes, y el contenido de estos esta basado en temas de interés de cada área, producto de los Consejos Superiores y Consejos Académicos de la CORPORACION.

A continuación se describen brevemente los contenidos de los informes presentados por cada una de las dependencias al Vicerrector Académico.

- Coordinación de Investigación¹⁸. Creada recientemente, y en sus inicios ha trabajado junto a la Dirección de Planeación, (a la cual estaba antiguamente adscrita). Se presenta un informe en donde se especifica la participación en convocatorias externas, análisis de propuestas presentadas por los

¹⁸ Las Instituciones tecnológicas son Instituciones de Educación Superior, que se caracterizan por su vocación e identidad manifiestas en los campos de los conocimientos y profesiones de carácter tecnológico, con fundamentación científica e investigativa (Ley 749 de 2002)

directores de programas y se socializa el resultado de los proyectos de investigación que se desarrollaron en la actualidad.

- Dirección de Biblioteca. Es quizás el único informe de gestión con una buena estructura de apoyo que se presenta a la Dirección Académica. El informe de gestión de la biblioteca incluye información sobre servicios prestados, cobertura de los servicios prestados, requisición de materiales con base en estudios de demanda de estos, propuestas para la mejora en la prestación de los servicios, entre otros.
- Dirección de Bienestar y Servicio Social. Existe un marco reglamentario del Bienestar contenido en el Acuerdo 004 de 1996 del Consejo Superior (salud, orientación y consejería, extensión cultural, recreación, deportes y cafetería). Se especifican las actividades realizadas a lo largo de los semestres, y los resultados de estas, pero no se presenta información detallada sobre el alcance y seguimiento de estas. No hay planeación estructurada de las actividades a desarrollar, y en varios casos, actividades importantes que se han realizado quedan en el aire, porque no se maneja la información generada ni hay seguimiento de las actividades iniciadas. Tampoco hay concatenación de las actividades programadas y realizadas.

- Directores de Programas – Semestre II-2003. Informes de Gestión para el semestre II-2003 (Cada director pasó un informe individual). Como muestra, se presenta información de dos de los informes presentados:
 - Director de Programa 1. El Director de Programa 1 presenta un informe de la gestión desarrollada en el semestre II del año 2003. Los puntos clave de este informe son los siguientes:
 - Reuniones con docentes (análisis de la aceptación, cumplimiento y contenidos programáticos).
 - Seguimiento y análisis de la deserción estudiantil
 - Evaluación de docentes
 - Reuniones (comités administrativo, biblioteca y otros)
 - Reuniones con directores de programa, hacia la unificación de estrategias en el manejo de estudiantes y docentes
 - Informe de las reuniones con los directores de planeación e investigación, en donde se revisaron los perfiles del programa y se trabajó en procesos de autoevaluación y acreditación
 - Análisis de *benchmarking* del programa
 - Varios (Actualización de programas, perfiles, sugerencias, convenios, participación en eventos, publicaciones)
 - Director de Programa 2. El Director de Programa 2 presenta un informe de gestión para el semestre II de 2003, enfocándose en el trabajo de acreditación del programa. Los puntos clave de este informe son los siguientes:
 - Actividades desarrolladas durante el semestre, específicamente: desarrollo académico, prácticas externas, evaluación y seguimiento, proyección a la comunidad, inducción a nuevos estudiantes, educación continuada, visitas empresariales, docentes, practicas de laboratorio e investigación.
 - Acreditación del programa: propósitos, objetivos, revisión de perfiles, análisis del programa existente, estudio de socialización de los elementos bases del programa, análisis de encuestas a docentes y alumnos, análisis de áreas, recursos del programa

- Directores de Programas – Semestre I-2003. Para el semestre I-2003, los directores de programa presentaron un informe de gestión unificado. Los puntos clave de este informe son los siguientes:
 - Análisis de contenidos curriculares y estado actual del pensum
 - Informes de reuniones y visitas con alumnos y docentes
 - Líneas de investigación en cada uno de los programas
 - Propuesta para la implementación de un Consultorio de Asesoría Integral a PYMEs y a la Comunidad en general.
 - Propuesta para asignación de recursos y presupuesto
 - Informe de actividades extracurriculares
 - Programación de actividades de educación continuada – Semestre II-2003

- Coordinadores de áreas. No existen actas formales de las reuniones con los coordinadores de áreas. Cuando estas se realizan, se envía un memorando informativo sobre los temas discutidos en estas reuniones, y sobre las actividades que se van a desarrollar con los docentes de cada área para el mejoramiento de los programas.

Estos informes son socializados al vicerrector académico y a los miembros de la Dirección General de la CORPORACION. Su socialización a otras dependencias se hace única y exclusivamente bajo solicitud de la dependencia que la requiera.

3.2 EVALUACION DEL SISTEMA EXISTENTE

En la CORPORACION no existen métodos concretos de evaluación de la gestión, aparte de los tradicionales métodos de gestión basados en las finanzas. El uso de

indicadores de gestión se hace en varias dependencias, pero no como indicadores de carácter institucional, sino como medios para presentar el desempeño de ciertas dependencias. Esto ha cambiado a raíz de los proyectos de acreditación de los programas ofrecidos en la Corporación, pero todavía falta por establecer un programa corporativo de administración basada en indicadores de gestión.

Debido a que se trata de una Institución pequeña, no ha sido traumático el hecho que no exista un método de evaluación de la gestión centralizado, puesto que la gestión es bastante informal, y la información que se necesita en las diversas dependencias es fácilmente accesible. La gran conclusión es que a la fecha, no existe un método unificado por medio del cual se pueda terminar el estado de salud de la institución.

Con el sistema de gestión actual, la CORPORACION no tiene como desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, y tampoco puede determinar como sus actividades producirán beneficios en los años venideros. De acuerdo al informe de asesoría externa recibida en el año 2003, "Un hecho que salta a la vista, al mirar los informes financieros y la dinámica de crecimiento de estos años, es el tema de la sostenibilidad de la institución, y la contradicción entre el interés

genuino por mejorar la calidad y acreditarse, pero simultáneamente las dificultades por mantener la matrícula y la estabilidad económica de la institución”¹⁹.

Adicionalmente, en el sistema existente “no se evidencia una estructura o una organización por programas, más allá de la instancia del decano y el Consejo Académico, esto puede darle cierta agilidad al manejo de los programas, pero plantea interrogantes sobre la consolidación de comunidad académica y de procesos mas participativos”²⁰.

Es aquí en donde el proyecto “Propuesta para la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Corporación Educativa Centro Superior de Cali” juega un papel fundamental. Mediante la implementación del CMI en la CORPORACION, se “pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y estrategia a largo plazo de la empresa. De esta manera, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos mas significativos. En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan al desarrollo de mañana”²¹.

Se concluye que el sistema de control de gestión existente no es el adecuado para el tipo de gestión que las instituciones demandan hoy en día. Con este sistema,

¹⁹ ALVAREZ, Adolfo A. y SALAZAR, Guillermo. Informe de Asesoría Académica : Debilidades y Fortalezas de la Corporación respecto a condiciones básicas para la acreditación de programas. Cali, 2003. p. 30-31

²⁰ Ibid., p. 27

²¹ OLVE, Nils-Göran et al. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral : Guía Practica del Balanced Scorecard. Barcelona : Gestión 2002, 2002. p. 20

se tienen “islas” dentro de la organización, y esto significa que los procesos administrativos no son eficientes, no hay trabajo mancomunado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, el flujo de información entre las distintas áreas es deficiente y no hay un manejo adecuado ni unificado de la información. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se espera superar estas deficiencias.

4. MARCO DE REFERENCIA PARA UN SISTEMA INTEGRAL DE MEDICION DE GESTION

“Cuando usted puede medir sobre lo que esta hablando, y puede expresarlo en números, usted sabe algo sobre el tema; pero cuando usted no puede medirlo, cuando no lo puede expresar en números, su conocimiento es vago e insatisfactorio”

- William Thompson (Lord Kelvin), 1824-1907

Tomando como base los conceptos del modulo “Administración y Gestión” del Magíster en Dirección Universitaria, el autor de este estudio busca ampliar y poner en práctica el concepto de “Sistema Integrado de Medición de Gestión”. Esto es “un conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados, y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”²².

En 1990 el *Nolan Norton Institute*, patrocinó un estudio sobre “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Representantes de 12 empresas, “creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera

²² SERNA GOMEZ, Humberto. Indices de Gestión : Como diseñar un sistema integral de Medición de Gestión. Bogotá : 3R, 2001. p. 1

estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico”²³.

Al grupo le llamó la atención el caso de *Analog Devices*, compañía que diseñó un método para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. Este enfoque utilizaba un “Cuadro de mando corporativo”, que “además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos”²⁴. Este método fue expandido hasta lo que Kaplan y Norton llamaron “Cuadro de Mando Integral” (*Balanced Scorecard - BSC*). “El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas”²⁵. Kaplan y Norton reunieron los conceptos del Cuadro de Mando Integral (CMI) y en 1992 publicaron el primero de tres artículos en *Harvard Business Review*²⁶. A medida que el CMI obtenía prominencia con empresas en todo el mundo como una herramienta clave para la implementación de estrategias, Kaplan y Norton reunieron los conceptos obtenidos hasta ese punto en su libro “The Balanced Scorecard”, de 1996.

²³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral : The Balanced Scorecard. Barcelona : Gestión 2000, 1996. p. 7

²⁴ Ibid., p. 7-8

²⁵ Ibid., p. 8

²⁶ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance. En: Harvard Business Review. Boston; (Enero-Febrero 1992); p. 71-79

4.1 ¿QUE ES EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

“Un Cuadro de Mando Integral es un sistema de objetivos, medidas, metas e iniciativas relacionadas que colectivamente describen la estrategia de una organización y cómo esta estrategia puede ser lograda. Puede tomar algo tan complicado y frecuentemente nebuloso como la estrategia y traducirla en algo que es específico y puede ser entendido”²⁷. (Paul Niven nos muestra gráficamente su utilidad en la figura 7). El enfoque del presente estudio se hará en este sentido, siguiendo las ideas pioneras de Kaplan y Norton, que son bastante sencillas:

- Una estructura compacta para comunicar estrategias.
- El requisito de discutir las relaciones causa-efecto entre diferentes factores y de articular la hipótesis estratégica en la que se basa nuestra actividad.
- Un procedimiento sistemático para llevar a cabo estas discusiones, de modo que ocupen el lugar tradicional de la planificación y el control de naturaleza casi puramente financiera.²⁸

4.2 USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UN SISTEMA ESTRATEGICO DE GESTION

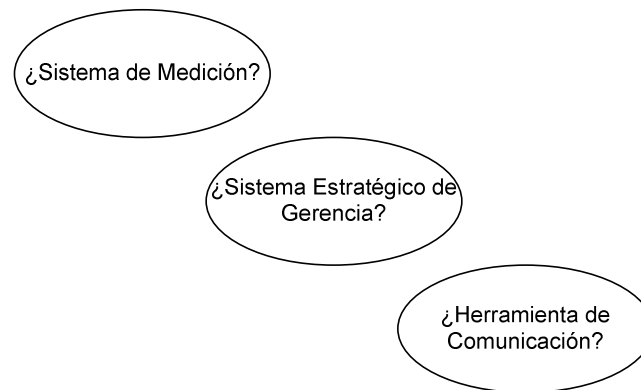
“Mientras la intención original del CMI fue la de balancear la información financiera histórica con los inductores de valor futuro para la organización [Institución], a

²⁷ NORTON, David P., citado por BLOOMFIELD, Charles. Bringing the Balanced Scorecard to Life : The Microsoft Balanced Scorecard Framework [en línea]. Seattle: Microsoft, Mayo 2002 [Citado Marzo 2004]. Disponible en <<http://www.microsoft.com/business/bi>>

²⁸ OLVE, Nils-Göran et al. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral : Guía Practica del Balanced Scorecard. Barcelona : Gestión 2002, 2002. p. 33

medida que mas y mas organizaciones experimentaron con el concepto del CMI, se dieron cuenta que era una herramienta crítica para alinear las acciones a corto plazo con su estrategia”²⁹.

Figura 7. ¿Que es el cuadro de mando integral?



Fuente: NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York : John Wiley & Sons, 2002. p. 12

La mayoría de los sistemas de control operacionales y gerenciales de las organizaciones están contruidos alrededor de medidas y metas financieras, las cuales tienen poca relación con el progreso de la de la organización en el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo. Por lo tanto el énfasis que muchas organizaciones colocan en las medidas financieras a corto plazo dejan una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su implementación.³⁰

²⁹ NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-By-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York : John Wiley & Sons, 2002., p. 17

³⁰ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. En: *Focusing your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard* [en línea] 2 ed. Harvard Business Review : OnPoint Collection. Product 5933. Boston : Harvard Business Review, 2004, p. 37. [Citado en Marzo 2004]. El documento no es de descarga gratuita. Disponible en <<http://www.hbr.org>>

4.2.1 Procesos necesarios para usar el Cuadro de Mando Integral como un Sistema Estratégico de Gestión. El CMI es un complemento a las medidas financieras tradicionales, con criterios que miden el rendimiento desde tres perspectivas adicionales: la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento (Ver figura 8). El CMI presenta cuatro nuevos procesos gerenciales que contribuyen a relacionar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones a corto plazo³¹. Estos procesos son los siguientes:

- Traducir la visión: Ayuda a construir el consenso alrededor de la visión y estrategia de la organización. Estas declaraciones deben estar expresadas como un juego integrado de objetivos y medidas, acordadas por la alta Dirección, la cual describe los inductores del éxito a largo plazo.³²
- Comunicar y Relacionar: Permite que los gerentes comuniquen su estrategia hacia arriba y [principalmente hacia] abajo en la organización y la relacione con los objetivos divisionales e individuales. EL CMI proveerá la forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia a largo plazo y que los objetivos divisionales e individuales estén alineados con ella³³. Acá se destacan tres actividades principales:
 - Comunicación y educación
 - Definir las metas
 - Relacionar los incentivos con las medidas de desempeño³⁴

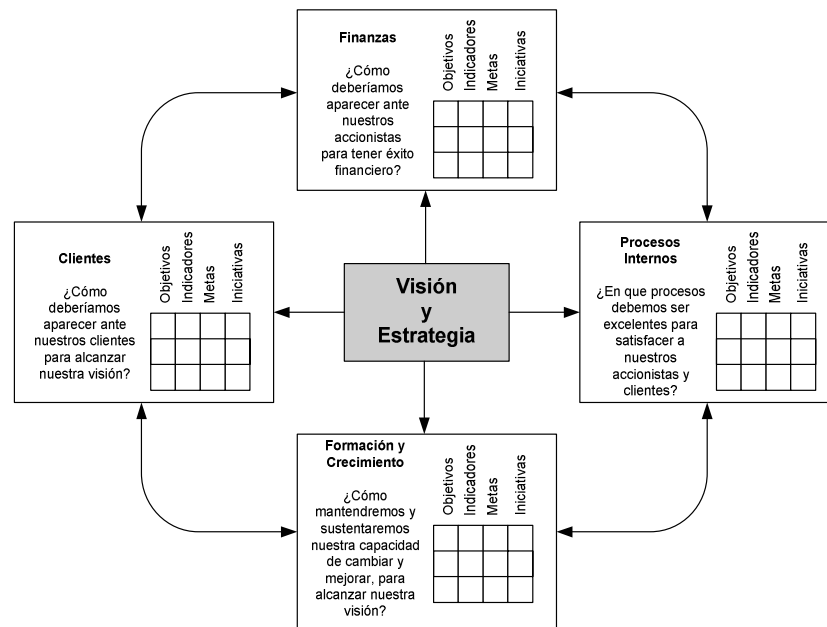
³¹ Ibid.

³² Ibid., p. 38

³³ Ibid.

³⁴ Ibid., p. 40-42

Figura 8. El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos



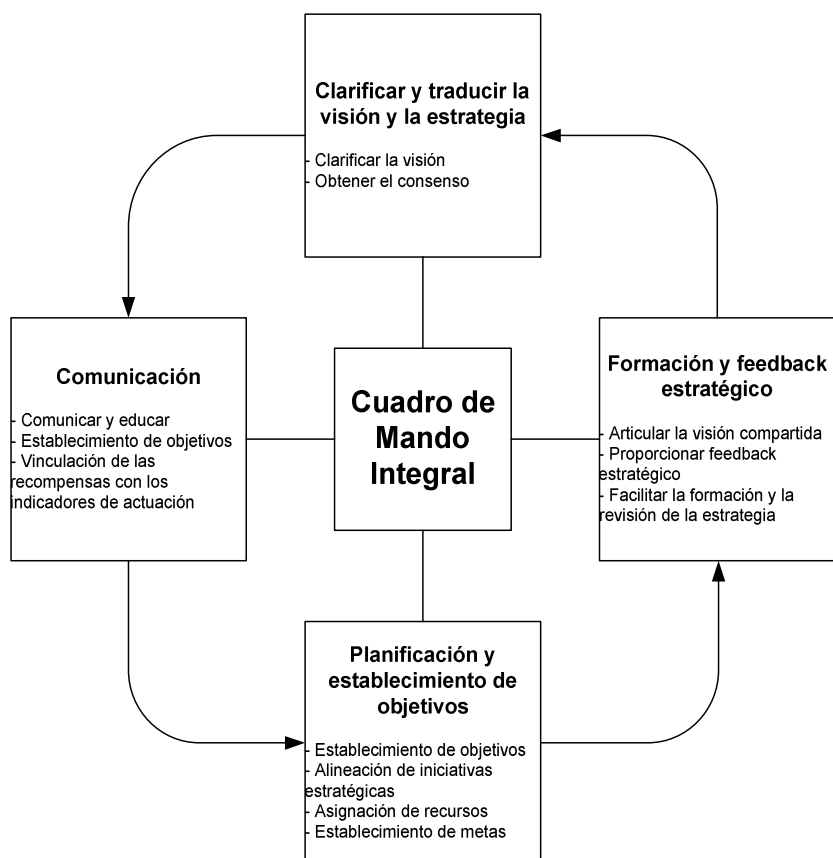
FUENTE: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, citado por KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona : Gestión 2000, 1996. p. 22

- Planear el negocio. Permite a la organización integrar sus planes financieros y de negocios. Cuando los gerentes usan las metas ambiciosas definidas para el CMI como las bases para la localización de recursos y definición de prioridades, pueden asumir y coordinar aquellas iniciativas que los conducirán hacia sus objetivos estratégicos a largo plazo.³⁵
- Retroalimentar y Aprender. Este proceso le da a la compañía la capacidad del “aprendizaje estratégico”. La organización puede monitorear los resultados a corto plazo de las tres perspectivas adicionales –clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- y evaluar su estrategia a la

³⁵ Ibid., p. 38

luz del rendimiento reciente. El CMI permite que la organización modifique estrategias que reflejan su aprendizaje en tiempo real.³⁶ (Ver Figura 9)

Figura 9. El cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona : Gestión 2000, 1996. p. 24

4.2.2 Barreras para la implementación de la estrategia, y como el Cuadro de Mando Integral ayuda a vencerlas. Usando el CMI como una herramienta para alinear las acciones a corto plazo con la estrategia organizacional, se pueden derribar las barreras de la implementación de la estrategia.

³⁶ Ibid.

- Sobreponerse a la barrera de la visión. El CMI se crea idealmente a través del entendimiento compartido y traducido de la estrategia organizacional en objetivos, medidas, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas planteadas. El grupo ejecutivo puede determinar que “Servicio Superior”, “El mejor en su clase” y “Enfoque en el cliente” significa hacer las cosas a tiempo el 95% de las veces.³⁷
- El Cuadro de Mando Integral en Cascada se sobrepone a la barrera del personal. El CMI en cascada crea una “línea de vista” desde el empleado en la planta hasta el salón de juntas ejecutivas. Se busca que los gerentes tengan la oportunidad de amarrar sus departamentos o unidades de negocio hacia las áreas en donde ejerzan influencia.³⁸
- La ubicación de recursos se sobrepone a la barrera presupuestal. Al crear metas a largo plazo, se pueden considerar aumentos escalables a lo largo del camino necesario para alcanzar esas metas. Los incrementos presupuestales no se harán del x% para todo el mundo, sino de acuerdo a las prioridades y estrategias.³⁹
- El aprendizaje estratégico se sobrepone a la barrera gerencial. El CMI nos pide salir del paradigma de medir presupuesto contra resultados; la nueva propuesta es la de tomar los resultados del CMI, y a partir de ahí, revisar, cuestionar y aprender sobre nuestra estrategia. Los resultados obtenidos, vistos como un todo, representan la articulación de nuestra estrategia hasta

³⁷ NIVEN, Op. Cit., p. 17-18

³⁸ Ibid., p. 18

³⁹ Ibid., p. 18-19

ese momento y forman las bases para cuestionarnos si en realidad nos estamos acercando al logro de los objetivos de esa estrategia.⁴⁰

4.3 ¿POR QUE NECESITAN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Si las Instituciones Educativas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.⁴¹ Por si mismo, aun el mas elaborado CMI no transformará instantáneamente su organización. “Para que ocurra un cambio positivo el CMI debe encajar en sus sistemas gerenciales, convirtiéndose en la piedra angular del análisis gerencial, soporte y toma de decisiones”.⁴² Es por esto que la institución debe determinar exactamente porque se quiere hacer un proceso de CMI, con el fin de asegurar que el CMI se vuelva un sistema de gerencia y no una herramienta de medición. La figura 10 ilustra las posibles razones para realizar el esfuerzo de crear un CMI.

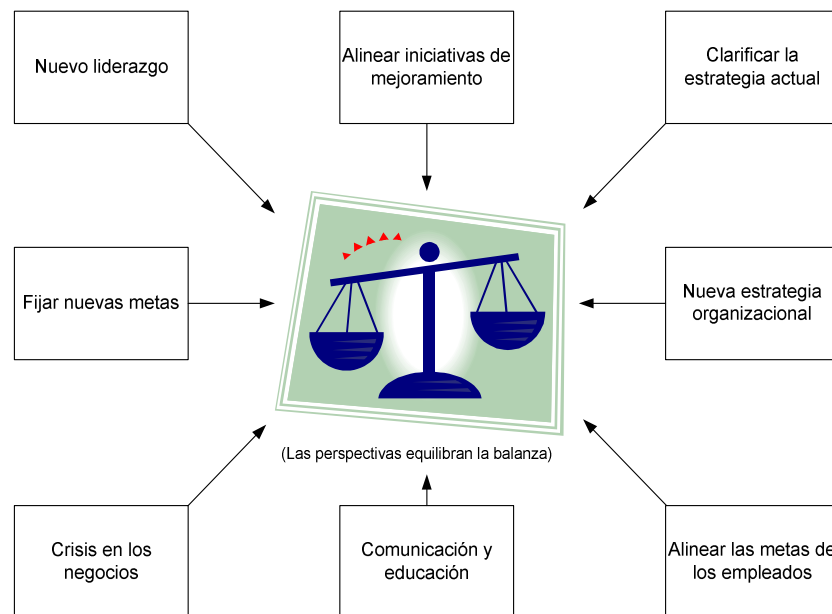
Otra opción es la de buscar “señales de alarma” que a veces se pueden presentar dentro de una institución. La tabla 3 nos muestra siete síntomas que podrían indicar que se necesita un nuevo sistema de medición de gestión.

⁴⁰ Ibid., p. 19-20

⁴¹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 34

⁴² NIVEN, Op. Cit., p. 40

Figura 10. Racionalización para desarrollar un Cuadro de Mando Integral



FUENTE: NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York : John Wiley & Sons, 2002. p. 41

4.3.1 La gestión basada en Indicadores financieros. Se han presentado críticas al control de gestión tradicional. Estas críticas se resumen a continuación⁴³:

- Proporciona información engañosa para tomar decisiones, ya que los indicadores financieros muestran resultados de actividades pasadas.
- No consideran los requisitos actuales de la institución y su estrategia. No se toman en cuenta los indicadores menos tangibles (calidad del servicio, satisfacción del cliente, flexibilidad, conocimiento del empleado, etc.)

⁴³ OLVE, Nils-Göran et al., Op. Cit., p. 28-29

Tabla 3. Señales que le indican que usted puede necesitar un nuevo sistema de medición del rendimiento

SEÑALES	CONDICION PRESENTADA
El rendimiento es aceptable en todas las dimensiones excepto en las ganancias	Un enfoque en la calidad y otras medidas han llevado a mejoras en áreas aisladas, pero no en las ganancias
Los clientes no compran aun cuando los precios son competitivos	El problema puede estar en su rendimiento relativo con el de sus competidores
Nadie se da cuenta cuando los reportes de medición del rendimiento no son producidos	Los datos de estos reportes no contienen información significativa para aquellos que toman las decisiones
Los directivos universitarios invierten un tiempo significativo debatiendo el significado de las mediciones	Las medidas deben estar claramente relacionadas a los objetivos estratégicos
El precio de la acción varia muy poco a pesar de un sólido rendimiento financiero	La Bolsa debe enterarse que usted esta invirtiendo en la creación de actividades de valor a largo plazo
No ha cambiado sus mediciones en mucho tiempo	Las medidas de rendimiento deberían ser dinámicas, basadas en la dirección estratégica de la institución
Ustedes han cambiando recientemente su estrategia institucional	Todas las mediciones deberían relacionarse de nuevo a su estrategia

Fuente: VITALE, Michael R. y MAVRINAC, Sarah C. *How Effective is your Performance Measurement System?*, citado por NIVEN, Paul R., *Balanced Scorecard Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York : John Wiley & Sons, 2002. p. 44

- Alienta el pensamiento a corto plazo y la suboptimización. Aquí el reto es equilibrar el corto y el largo plazo.
- Se subordina a los requisitos de la contabilidad financiera. Las finanzas por si solas no proporcionan una visión realista y justa de cómo va la institución.
- Puede facilitar información engañosa. Se basa en informes mensuales o trimestrales, los que favorecen las decisiones de inversión a corto plazo.
- Aporta información abstracta para los empleados.

- Proporciona información engañosa para la implantación de costes y el control de inversiones. Hoy en día es casi imposible valorar el costo a largo plazo del desarrollo de servicios. Se plantean alternativas como el ABC.⁴⁴
- Presta poca atención al entorno institucional. Se centran mucho más en los aspectos internos que los externos. Se utilizan para comparar rendimientos anteriores sobre la base de criterios desarrollados internamente.

4.3.2 Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las perspectivas son las dimensiones que se seleccionan para monitorear el desempeño institucional.⁴⁵

“Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión. Cada organización debe diseñar, por tanto, su modelo propio de gestión. Este depende de su direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñan”⁴⁶.

Kaplan y Norton plantean cuatro perspectivas bases en su modelo: (Ver figura 8):

- Perspectiva financiera. El CMI mantiene la perspectiva financiera, pues los índices financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de las acciones ya realizadas. “Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y

⁴⁴ HARVARD BUSINESS REVIEW. Como medir el rendimiento de la empresa. Bilbao : Deusto, 1999. p. 53-80

⁴⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Op. Cit., p. 22

⁴⁶ Ibid., p. 22

ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable”⁴⁷. Bajo esta perspectiva, debemos preguntarnos, ¿Para ser exitosos financieramente, como debemos aparecer ante nuestros accionistas?⁴⁸

- **Perspectiva del Cliente.** Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados. “Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la responsabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”⁴⁹. Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. “Se podría decir que esta parte del proceso es del centro del CMI”⁵⁰. La pregunta clave es, ¿Para lograr nuestra visión, como debemos aparecer ante nuestros clientes?⁵¹
- **Perspectiva del Proceso Interno.** Se identifican los procesos críticos internos en los que la institución debe ser excelente. La pregunta clave es, ¿Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, en que procesos debemos ser excelentes?⁵²

⁴⁷ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 39

⁴⁸ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Op. Cit., p. 39

⁴⁹ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 39-40

⁵⁰ OLVE, Nils-Göran et al., p. 76

⁵¹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Op. Cit.

⁵² KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Op. Cit.

- Perspectiva de Formación y Crecimiento. Se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Se identifican los factores mas críticos para el éxito actual y futuro. “La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”⁵³. La pregunta clave es, ¿Para lograr nuestra visión, como podremos cimentar nuestra habilidad para cambiar y mejorar?⁵⁴

Las cuatro perspectivas deben utilizarse como una plantilla, y no como una camisa de fuerza. Serna plantea tres perspectivas adicionales: la competitiva, la del capital intelectual y la de la responsabilidad social⁵⁵. Niven sugiere otras como la de la innovación, la de investigación y desarrollo, la del medio ambiente, la de los proveedores, la del liderazgo y la de la comunidad⁵⁶. “Todos los intereses de los grupos de interés, cuando son vitales para el éxito de la estrategia de la unidad de negocio, pueden ser incorporados a un CMI. Sin embargo, los objetivos de los grupos de interés no deben ser añadidos al CMI a través de un conjunto aislado de medidas que los directivos deben mantener ‘controladas’”⁵⁷. La selección de las perspectivas debe estar basada en la necesidad de sus estrategias para contar su historia y crear una ventaja competitiva para la institución.

⁵³ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 42

⁵⁴ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Op. Cit.

⁵⁵ SERNA GOMEZ, Humberto. Op. Cit.

⁵⁶ NIVEN, Paul R., Op. Cit., p. 98

⁵⁷ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op. Cit., p. 49

4.3.3 La organización basada en la estrategia. Kaplan y Norton describen cinco principios fundamentales de una organización basada en la estrategia⁵⁸:

- Determinación de la arquitectura lógica de la estrategia. Orientado a elaborar mapas a todo nivel y en todos los procesos de la institución, para describir y comunicar las estrategias a todas las unidades y empleados; así mismo, determinar la manera como estas contribuirán para alcanzar resultados óptimos. El mapa estratégico propuesto es un esquema lógico para describir una estrategia y es la base para diseñar la matriz del CMI.
- Alineación de la organización con la estrategia. Enfocado para que los directivos sustituyan las estructuras formales de información, con temas y prioridades estratégicas que lleven un mensaje y unas prioridades coherentes con las unidades institucionales, muy diversas y dispersas entre si. Así, las unidades de negocio y las de servicios compartidos se vinculan con la estrategia a través de temas y objetivos comunes del CMI.
- Definición de mecanismos de integración de los empleados con la estrategia. Plantea la necesidad e importancia de comunicar toda la estrategia desde arriba hacia abajo, y no en cascada a través de la cadena de mando. Es decir, no se trata de dirigir desde arriba hacia abajo, sino de comunicar desde arriba hacia abajo. Del mismo modo, las instituciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito.

⁵⁸ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. The Strategy Focused Organization, citado por OJEDA PEREZ, Jorge Eliecer. Evaluación de estrategias mediante el Balanced Scorecard en la Caja Promotora de Vivienda Militar. Bogota : Universidad de los Andes, 2003. p. 53-55

- Consolidación del sistema de gestión. Orientado a definir el mecanismo para lograr que la estrategia se convierta en la actividad central de seguimiento que deben hacer los directivos. Se proponen tres fases:
 - Creación de un enlace real y efectivo entre la estrategia y el presupuesto de la institución, mediante la integración en un proceso continuo y sin fisuras.
 - Destinar una reunión exclusivamente para evaluar las estrategias.
 - Establecer un proceso continuo para aprender y adaptar las estrategias.

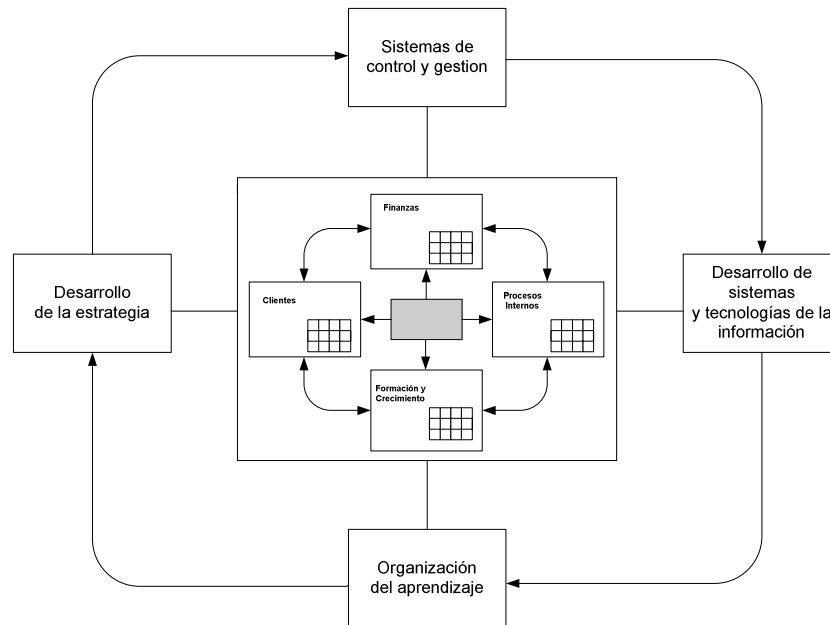
- Crear el ambiente para el cambio. Los cuatro primeros principios concentrados en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que significa el CMI, requieren complementarse con el liderazgo de los directivos y el trabajo en equipo para coordinar su implantación. Esto es muy importante, por lo que la estrategia demanda cambios en prácticamente toda la institución; y si la administración no lidera el proceso, el cambio no tendrá éxito; la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados dramáticos se perderá.

4.4 VISION GLOBAL DEL PROCESO

El CMI nos proporciona una herramienta para que los empleados comprendan la situación de la institución, al igual que nos aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la institución alcanzar sus metas. “El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la

empresa [institución] a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos”⁵⁹. (Ver figura 11).

Figura 11. El proceso del Cuadro de Mando Integral



Fuente: OLVE, Nils-Göran et al. *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral : Guía práctica del Balanced Scorecard*, p. 53

4.4.1 Desarrollo de la Estrategia. El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la institución, y el CMI es un método de control de negocio. El carácter descriptivo del CMI lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la institución y a reconsideración de la estrategia.

4.4.2 Sistemas de control de gestión. El proceso de implementación del CMI destaca con fuerza el modo en el que las estrategias institucionales se traducen

⁵⁹ OLVE, Nils-Göran et al., Op. Cit., p. 52-55

en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en que el CMI proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. Así, una parte importante del proceso será la conexión de los indicadores con diferentes perspectivas en los CMI destinados a diferentes unidades de la institución.

4.4.3 Sistemas y desarrollo de la tecnología de la información (TI). La información se tiene que registrar, verificar y poner a disposición. Normalmente el CMI utilizará una combinación de datos ya usados en la institución y de nuevos indicadores, algunos de los cuales pueden ser bastante informales por naturaleza.

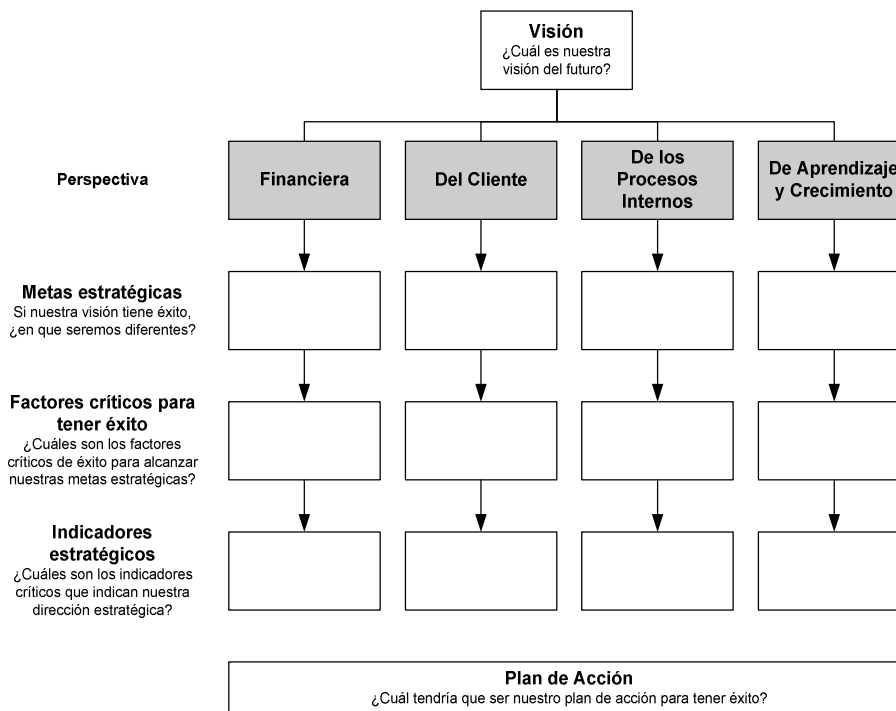
4.4.4 La organización que aprende. La función primaria del CMI es controlar las operaciones de la institución. Este proporciona un lenguaje que sirve para describir expectativas y resultados, con lo que prepara la base para discutir la forma en la que cada individuo puede contribuir a cumplir la visión institucional. También se puede facilitar el aprendizaje mediante el uso cumulativo de los indicadores, pues con base en la experiencia obtenida, nuestras suposiciones sobre las relaciones causales se verán confirmadas o desmentidas.

4.5 DE LA VISION AL PLAN DE ACCION

Antes de desarrollarlo, se plantea un resumen del mismo⁶⁰. (Ver figura 12).

⁶⁰ Ibid., p. 56-57

Figura 12. Visión global del proceso



FUENTE: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to Work, citado por OLVE, Nils-Göran et al. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Barcelona : Gestión 2000, 2002. p. 56

- La visión. Esta en la parte superior del modelo en su nivel máximo. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener la institución. El propósito es guiar, controlar y alentar una institución en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la organización del futuro.
- Perspectivas. La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. (Ver numeral 4.3.2)
- Metas estratégicas. La visión se expresa como un número de metas estratégicas mas específicas, que sirven para guiar a la institución en su búsqueda de la visión.

- Factores clave para el éxito. Se describen aquellos factores que son críticos para que la institución tenga éxito con su visión.
- Indicadores estratégicos. Se describen los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la institución para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- Plan de acción. Se presenta una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitaran en el futuro.

La tabla 4 proporciona una visión general del proceso y también indica la naturaleza del trabajo. El orden exacto y el tiempo asignado deben adaptarse a las características y a la situación de cada institución.

Tabla 4. Los pasos del proceso de creación del Cuadro de Mando Integral.

PASO	DESCRIPCION	PROCEDIMIENTO
1	Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la institución	Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente por alguien externo a la institución, para tener una visión objetiva. Investigación sobre la situación y las tendencias del sector
2	Establecer / confirmar la visión de la institución	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos y líderes de opinión
3	Establecer las perspectivas	Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en proyectos de CMI
4	Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales	Seminario conjunto con el mismo grupo del segundo paso
5	Identificar los factores críticos para tener éxito	En el seminario anterior
6	Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio	En el seminario anterior, si es posible. A veces un cierto intervalo es beneficioso
7	Establecer el cuadro de mando al mas alto nivel	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto. Preferiblemente, con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de CMI
8	Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa	Adecuado para un proyecto dividido en unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección
9	Formular metas	Propuestas de los líderes de cada unidad. Aprobación final de metas por la alta dirección
10	Desarrollar un plan de acción	Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto
11	implementación del Cuadro de Mando Integral	Asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección

Fuente. OLVE, Nils-Göran et al. Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral : Guía práctica del *Balanced Scorecard*, p. 62-63. Adaptado por el autor.

5. SOLUCIONES PROPUESTAS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE MEDICION DE GESTION

Para proponer un sistema integral de medición de gestión (Cuadro de Mando Integral Corporativo), se estudió, inicialmente, el plan de desarrollo, la misión, la visión, las estrategias y los objetivos; también se identificaron los principales actores (*Stakeholders* o *Constituents*) que intervienen en los procesos y actividades de la institución. Para esto, se desarrollaron entrevistas y talleres con los directivos de la CORPORACION.

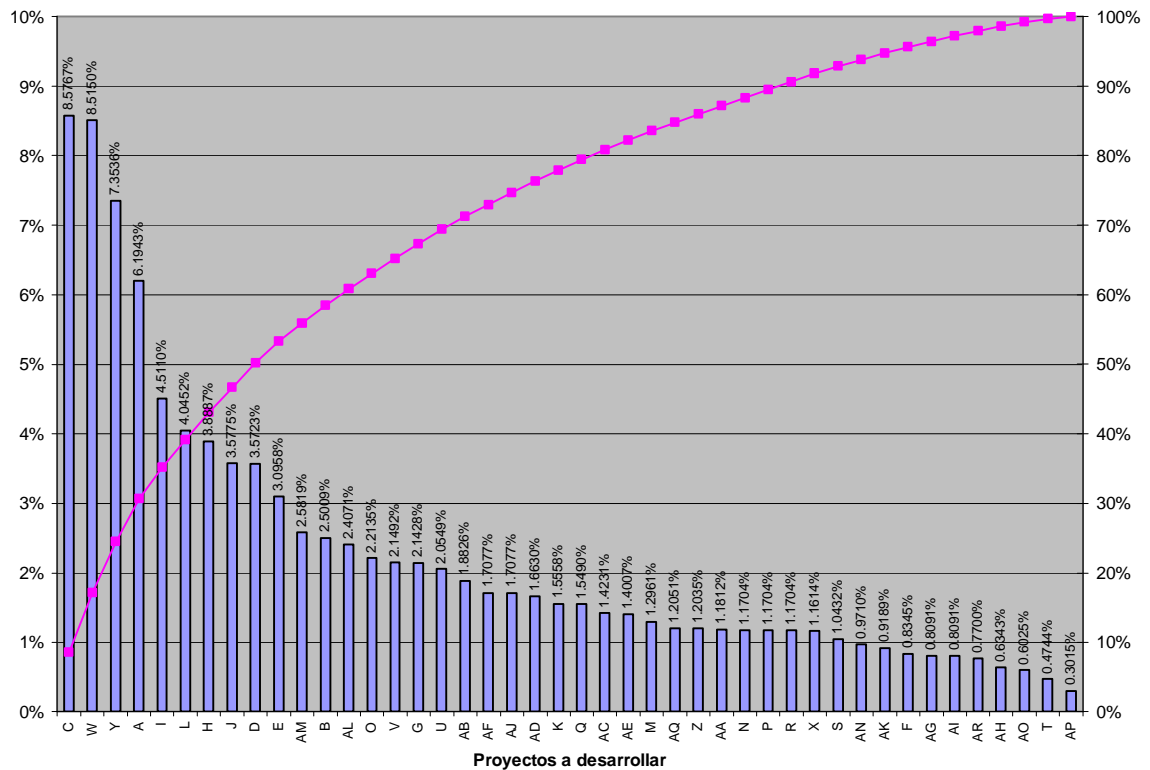
5.1 RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO 2003-2007

En el anexo C, se puede observar un resumen del Plan Estratégico 2003-2007 para la CORPORACION, el cual será la base para el Cuadro de Mando Integral. A partir de este resumen, y con el listado de Proyectos a Desarrollar, se realizó un proceso de priorización de proyectos, mediante un taller que se llevo a cabo con los altos directivos de la Institución en noviembre de 2003⁶¹, usando el “Análisis por Comparación de a Pares”⁶². Los resultados de este ejercicio se pueden observar en la figura 13.

⁶¹ CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR : Dirección de Planeación. Ejercicio de priorización de proyectos identificados en el Plan Estratégico. Cali, Noviembre de 2003.

⁶² COMO TOMAR decisiones adecuadas. En : Estr@tegia Magazine. Año 1, Edición 0030 (mayo 2003). [en línea]. Disponible en <<http://www.estrategiamagazine.com.ar>>

Figura 13. Resultados del Ejercicio de Priorización de Proyectos identificados en el Plan Estratégico⁶³



Fuente: El autor, con base en la recolección y tabulación de los datos generados en el ejercicio de priorización de proyectos identificados en el Plan Estratégico.

Con base en estos resultados, se hizo una revisión cualitativa a la priorización obtenida y se generó un diagrama de Gantt que muestra la ejecución esperada del plan de desarrollo, teniendo en cuenta la priorización realizada. El inconveniente es que no todo el personal administrativo y académico de la CORPORACION esta al tanto de este plan estratégico, inconveniente que se espera vencer una vez se haya implementado el Cuadro de Mando Integral de la CORPORACION.

⁶³ En la gráfica, las columnas representan el peso de cada proyecto (escala vertical izquierda), y la curva color rosa representa la Curva de Pareto (Priorización absoluta, escala vertical derecha)

5.2 DEFINICION DEL SECTOR Y EL PAPEL DE LA INSTITUCION

Tal como se mencionó en la sección 2.5.1, la CORPORACION ofrece el 9.16% de los programas de formación Profesional Tecnológica en la ciudad de Cali (el 6.79% en el departamento del Valle del Cauca). Para la formación Técnica Profesional, ofrece el 10.81% de los programas en la ciudad de Cali (el 8.25% en el departamento del Valle del Cauca). Con respecto a la población estudiantil, cerca del 8% de los estudiantes de programas Profesionales Tecnológicos en el Valle del Cauca estudian en la CORPORACION⁶⁴. (Para información mas detallada del sector de la Educación Superior en el Valle del Cauca y de la CORPORACION, favor remitirse al Capitulo 2 de este documento, “Caracterización de la Institución”).

5.2.1 Análisis DOFA. Como se había mencionado en el objetivo general de este proyecto (sección 1.4.1), “el Cuadro de Mando Integral que se propone será la herramienta de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico 2003-2007”. Para la elaboración de este Plan Estratégico, la Dirección de Planeación y Desarrollo de la CORPORACION elaboró un análisis DOFA, en donde se analizaron fortalezas y debilidades con respecto a los estudiantes, docentes, procesos académicos, investigación, bienestar universitario, organización, gestión y administración, recursos financieros, egresados, autoevaluación y autorregulación y planta física y

⁶⁴ Datos del autor, con base en información suministrada por la Oficina de Registro y Control Académico, el CRES SUR-PACIFICO y el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES.

recursos de apoyo. Las oportunidades y amenazas se analizaron a nivel institucional. El resumen de este análisis se presenta en las tablas 5 y 6.

El modelo DOFA, permite a la Institución analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la institución) y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas)⁶⁵.

Tabla 5. Análisis DOFA, Oportunidades y Amenazas⁶⁶

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1) La posibilidad de la articulación de la Educación Básica con la Educación Superior 2) El incremento del Crédito educativo ICETEX por parte del gobierno 3) La posibilidad de establecer convenios de cooperación con entidades de diferentes sectores, incluyendo el sector educativo, en el ámbito nacional e internacional 4) La Ley 749 5) El fácil acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación 6) El impulso a la educación tecnológica, por parte del gobierno 7) El sistema de transporte masivo 8) La Ley 789 sobre contratos de aprendizaje	9) La falta de conceptualización y reglamentación de la Educación No Formal 10) La falta de continuidad de las políticas educativas de un gobierno a otro 11) El incremento del índice de desempleo 12) La normatividad del gobierno que atenta contra el equilibrio presupuestal de la institución 13) La publicidad de las instituciones que son competencia 14) El ALCA

FUENTE: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Dirección de Planeación y Desarrollo. Septiembre de 2003

⁶⁵ ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy, citado por OLVE, Nils-Göran et al., Op. Cit., p. 64

⁶⁶ Estos resultados han sido tenidos en cuenta para actualizar el Plan Estratégico Institucional

Tabla 6. Análisis DOFA, Fortalezas y Debilidades⁶⁷

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>15) El contar con mas del 80% de los estudiantes vinculados laboralmente</p> <p>16) Contar con acceso a Redes Internacionales para fortalecer los procesos académicos</p> <p>17) Contar con planes de estudios actualizados y con un enfoque conceptual y práctico claro</p> <p>18) Tener procesos de enseñanza y aprendizaje participativos y orientados a la práctica</p> <p>19) Contar con una buena planta física y bien ubicada</p> <p>20) La preferencia de los empleadores por nuestros estudiantes y egresados</p> <p>21) El contar con patrimonio propio y solidez financiera</p> <p>22) El tener una misión claramente formulada y divulgada en diferentes documentos institucionales</p> <p>23) El contar con un buen sistema de evaluación al desempeño de los docentes</p> <p>24) El contar con mecanismos académicos sólidos de selección de docentes</p> <p>25) El contar con flexibilidad y facilidad en la obtención del crédito estudiantil y con descuentos para los estudiantes</p> <p>26) La calidad y la coherencia de los programas en relación con los objetivos, el perfil profesional y el enfoque de los programas</p> <p>27) La participación de los docentes en la actualización de los contenidos de los programas</p> <p>28) El contar con una rotación de cartera baja</p> <p>29) El contar con profesores profesionales con una amplia experiencia docente</p>	<p>30) La no existencia de un proceso de autoevaluación claro</p> <p>31) El que los estudiantes valoren las practicas pedagógicas tradicionales (desempeño es pasivo)</p> <p>32) El tener solo el 12% de los docentes con dedicación tiempo completo y medio tiempo</p> <p>33) La no existencia de un PEI claramente definido en su componente académico, pedagógico, evaluativo y curricular y el no haber sido socializado</p> <p>34) La no existencia de líneas de investigación claramente definidas</p> <p>35) La poca claridad sobre la estructura organizativa de la investigación</p> <p>36) La insuficiencia en el manejo de la comunicación interna como en los mecanismos utilizados</p> <p>37) La dependencia de la sostenibilidad financiera, en mas del 90% de los ingreso provenientes de las matriculas</p> <p>38) La no existencia de una proyección de crecimiento en infraestructura</p> <p>39) El contar con estructuras curriculares rígidas</p> <p>40) La no existencia de un sistema de monitoreo de estudiante</p> <p>41) El alto número de horas de dedicación a la docencia de los docentes TC y MT vinculados</p> <p>42) La poca participación de estudiantes y docentes en el diseño y elaboración de propuestas académicas</p> <p>43) La poca producción intelectual por parte de los docentes</p> <p>44) La poca evidencia de conexiones o contactos de los docentes con comunidades académicas</p> <p>45) El número de volúmenes es insuficiente, en relación con el número de estudiantes</p> <p>46) El numero de computadores y laboratorios es insuficiente, en relación con el número de estudiantes</p> <p>47) La existencia de un bajo nivel de investigación</p> <p>48) El bajo nivel de ingresos de los estudiantes</p> <p>49) El alto nivel de deserción estudiantil</p> <p>50) El contar con el 95% de los estudiantes solicitando crédito</p> <p>51) La no existencia de mecanismos posibles para desarrollar la extensión y proyección social</p> <p>52) La poca efectividad del sistema de mercadeo y promoción</p> <p>53) La no existencia de un proceso continuo y permanente de capacitación docente</p>

FUENTE: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Dirección de Planeación y Desarrollo. Septiembre de 2003

⁶⁷ Estos resultados han sido tenidos en cuenta para actualizar el Plan Estratégico Institucional

5.2.2 Análisis estructural. El análisis estructural es una técnica empleada en la planeación estratégica para visualizar el futuro, mediante una reflexión creativa e imaginativa sobre las diversas alternativas posibles a mediano y largo plazo, para modificar la realidad. El resultado del análisis estructural, incluido en el Anexo E, permitió visualizar la forma como un elemento (variable o indicador), influye sobre los demás indicadores y en cierta forma en los objetivos, como también las relaciones que se pueden generar entre los indicadores determinados para la CORPORACION. El aporte mas importante estuvo en poder determinar las variables claves, es decir las de mayor influencia sobre las restantes⁶⁸. El resultado de este análisis se puede observar en la tabla 7 y la figura 14.

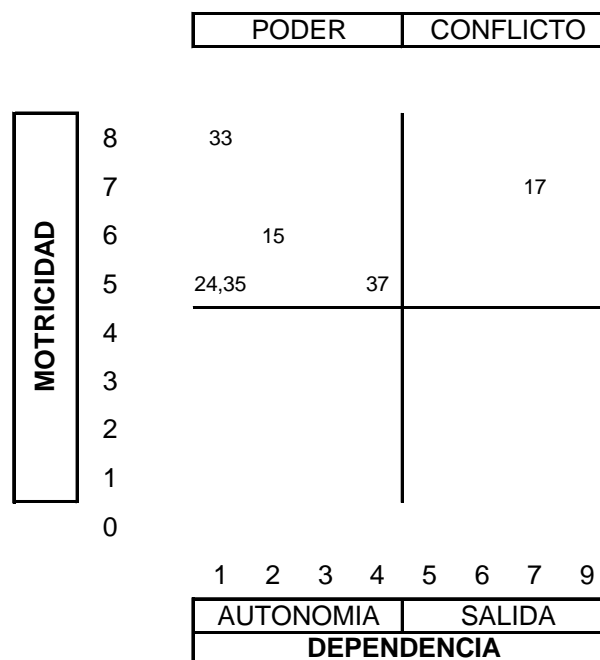
Tabla 7. Análisis Estructural – DOFA 2003

Orden	MOTRICIDAD		DEPENDENCIA		Valor
	Frecuencia	Items	Frecuencia	Items	
1	8	33	9	3, 47	ALTA
2	7	17	7	17	
3	6	15	6	18, 31	
4	5	24, 35, 37	5	26, 43, 50	
	4	4, 23, 26, 29, 32, 34, 41	4	1, 37, 41, 42, 45, 51	BAJA
5	3	3,11, 14, 45, 46, 49	3	13, 27, 29, 32, 46, 49	
6	2	1, 5, 6, 10, 16, 19, 21, 22, 27, 28, 38, 42, 43, 44, 47, 48	2	5, 12, 15, 20, 25, 34, 38	
7	1	2, 7, 8, 9, 12, 18, 20, 25, 30, 31, 39, 40, 50, 51, 52, 53	1	2, 4, 6, 7, 9, 10, 14, 16, 19, 21, 23, 24, 28, 33, 35, 39, 44, 48, 53	

FUENTE: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Dirección de Planeación y Desarrollo. Septiembre de 2003

⁶⁸ OJEDA PEREZ, Jorge Eliécer. Evaluación de Estrategias mediante el Balanced Scorecard en la Caja Promotora de Vivienda Militar. Bogotá, 2003, 210 p. Magister Ingeniería Industrial. Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería, p. 140-145.

Figura 14. Análisis Estructural – DOFA 2003 (Representación Gráfica)



FUENTE: CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Dirección de Planeación y Desarrollo. Septiembre de 2003

De esta análisis estructural, se identifican cuales son las variables del análisis DOFA que son determinantes para el éxito de este plan estratégico. Estos factores son los siguientes:

- El contar con mas del 80% de los estudiantes vinculados laboralmente en el sector empresarial (Factor 15)
- El contar con planes de estudio actualizados y con un enfoque conceptual y práctico claro (Factor 17)
- El contar con mecanismos académicos sólidos de selección de docentes (Factor 24)

- La no existencia de un PEI claramente definido en su componente académico, pedagógico, evaluativo y curricular y el no haber sido socializado (Factor 33)
- Poca claridad sobre la estructura organizativa de investigación (Factor 35)
- La dependencia de la sostenibilidad financiera en mas del 90% de los ingresos que provienen de matriculas (Factor 37)

5.3 VISION INSTITUCIONAL

Del mismo modo que con el punto anterior, antes de elaborar el plan estratégico 2003-2007, se llevó a cabo el proceso de revisión y redefinición la misión y visión institucionales.

Este plan estratégico fue desarrollado teniendo como norte la Misión y Visión existentes. En entrevistas realizadas a miembros del Consejo de Fundadores y a miembros del Consejo Superior, estos afirmaron estar muy de acuerdo con la definición de estas, y del rumbo que se le dará a la CORPORACION tomando como base estas premisas.

5.3.1 Análisis de la Visión. Se utilizará el concepto de “Jerarquía de Objetivos”⁶⁹ para el análisis de la visión:

⁶⁹ ALDANA VALDES, Eduardo. Planeación y Estrategia. Bogotá : Alfaomega S.A., 2001. p. 59-62. ISBN 958-9057-53-5.

- ¿Cuáles son los ideales (resultados inalcanzables)? “Se consolidará como una Institución de Educación Superior reconocida”.
- ¿Cuáles son los propósitos (Resultados no esperados en el horizonte de planeación)? “Reconocida por su contribución al desarrollo regional, la calidad profesional y humana de sus egresados”.
- ¿Cuáles son los objetivos (Resultados esperados durante la cobertura del plan)? “La excelencia de sus programas tecnológicos, fortalecidos por la relación permanente con el entorno y el uso de metodologías virtuales que le permitirán ampliar su cobertura nacional e internacional”.

Observamos que la Visión⁷⁰, tal como esta planteada, esta hecha con un enfoque de planificación hacia la organización. Es muy clara y ordenada en su estructura (Ideales, Propósitos y Objetivos), y esta incorporada dentro del enfoque sistémico, en el cual se definen las partes a partir de las totalidades. “La búsqueda de los resultados que se deben lograr empieza por especificar los ideales, descender a continuación a determinar los propósitos y, luego, a establecer los objetivos”⁷¹. Nuestra Visión fue desarrollada bajo el esquema de un diseño idealizado pues es tecnológicamente factible, ya que no se imponen limitantes tecnológicos, sino las que estén disponibles en el momento (a futuro se consideran la virtualidad, la información en medios magnéticos y la educación a distancia como tecnologías aplicables en nuestros programas de formación profesional); es viable porque la

⁷⁰ Se utilizó el método propuesto por el Dr. Eduardo Aldana para la realización de este análisis.

⁷¹ Ibid., p. 60.

Ley 749 del 2.002 nos da la opción, como Institución Tecnológica (previa Acreditación) de ofrecer programas Universitarios, adicionales a los que ofrecemos como Convenios de Profesionalización (tal como se describe en nuestra Misión); y en la capacidad de aprender rápidamente y de adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno.

5.4 DEFINICION DE LAS PERSPECTIVAS

Una vez revisados y confirmados la visión y el concepto institucional, se pasa a considerar as diferentes perspectivas sobre las que se creará el Cuadro de Mando Integral. “La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial [institucional], con una clara interrelación entre ellas”⁷². Se quiere hacer un Cuadro de Mando Integral lo mas flexible posible, y por lo tanto, se hará el desarrollo de este sobre las cuatro perspectivas básicas propuestas por Kaplan y Norton, tal fueron descritas en la sección 4.3.2.

Teniendo en cuenta que en la arquitectura original del Cuadro de Mando Integral, en donde la perspectiva financiera esta en la parte mas alta de su jerarquía⁷³, a este esquema hay que hacerle un cambio, dado que la CORPORACION una organización sin animo de lucro, por lo tanto “...los resultados financieros no son

⁷² OLVE, Nils-Göran et al., Op Cit., p. 73

⁷³ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston : Harvard Business School Press, 2001. p. 134

su razón de ser, sino que se busca servir las necesidades de la Comunidad Académica [*Constituents*] de forma humana y eficiente. Por esta razón, la Misión –no los objetivos financieros- aparecen como el gran objetivo del esfuerzo de medición. Los objetivos de los clientes son los próximos, seguidos de los procesos internos, los financieros y los de aprendizaje y crecimiento”⁷⁴. Sobre esta estructura, “la implementación del CMI ofrece muchas oportunidades a una organización sin ánimo de lucro, a pesar de las barreras que debe vencer. Un detallado enfoque en la misión, resultados con responsabilidad social, y el alineamiento de los recursos humanos y financieros hacia los objetivos generales pueden ser logrados a partir del desarrollo del CMI”⁷⁵. El esquema propuesto se puede observar en la figura 15.

Al revisar el caso del Instituto May⁷⁶, una organización sin ánimo de lucro estadounidense que ha sido distinguida por su uso del Cuadro de Mando Integral, se observa un esquema interesante con respecto a la perspectiva de los clientes: “El Instituto colocó la perspectiva del cliente en la cima de su jerarquía del CMI. Reflejando los múltiples miembros de la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro, el Instituto May reconoció varios tipos de clientes en esta perspectiva: Consumidores (pacientes) y sus familias, Donantes, Comunidad Académica, Los Medios y los Legisladores”⁷⁷.

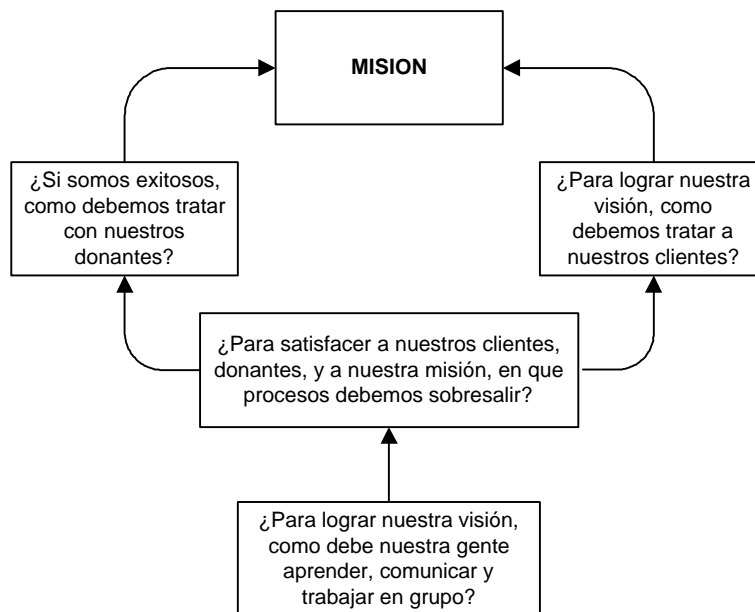
⁷⁴ NIVEN, Op. Cit., p. 310

⁷⁵ Ibid., p. 311-312

⁷⁶ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. The Strategy Focused Organization. Op Cit., p. 146-150

⁷⁷ Ibid., p. 148

Figura 15. Adaptando el marco del Cuadro de Mando Integral a las Organizaciones sin Animo de Lucro



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment.* Boston : Harvard Business School Press, 2001. p. 135

Entre otros, se revisaron otros casos de entidades sin animo de lucro que han tenido éxito al implementar el CMI, como los de la ciudad de Charlotte⁷⁸, en Estados Unidos, *The United Way of Southeastern New England*⁷⁹, el hospital infantil de la Universidad de Duke⁸⁰, la oficina del Auditor del estado de Texas⁸¹, la oficina nacional sueca de Auditoría⁸², la biblioteca de la Universidad de Virginia⁸³,

⁷⁸ Ibid., p. 137-142

⁷⁹ Ibid., p. 145-146

⁸⁰ Ibid., p. 153-154

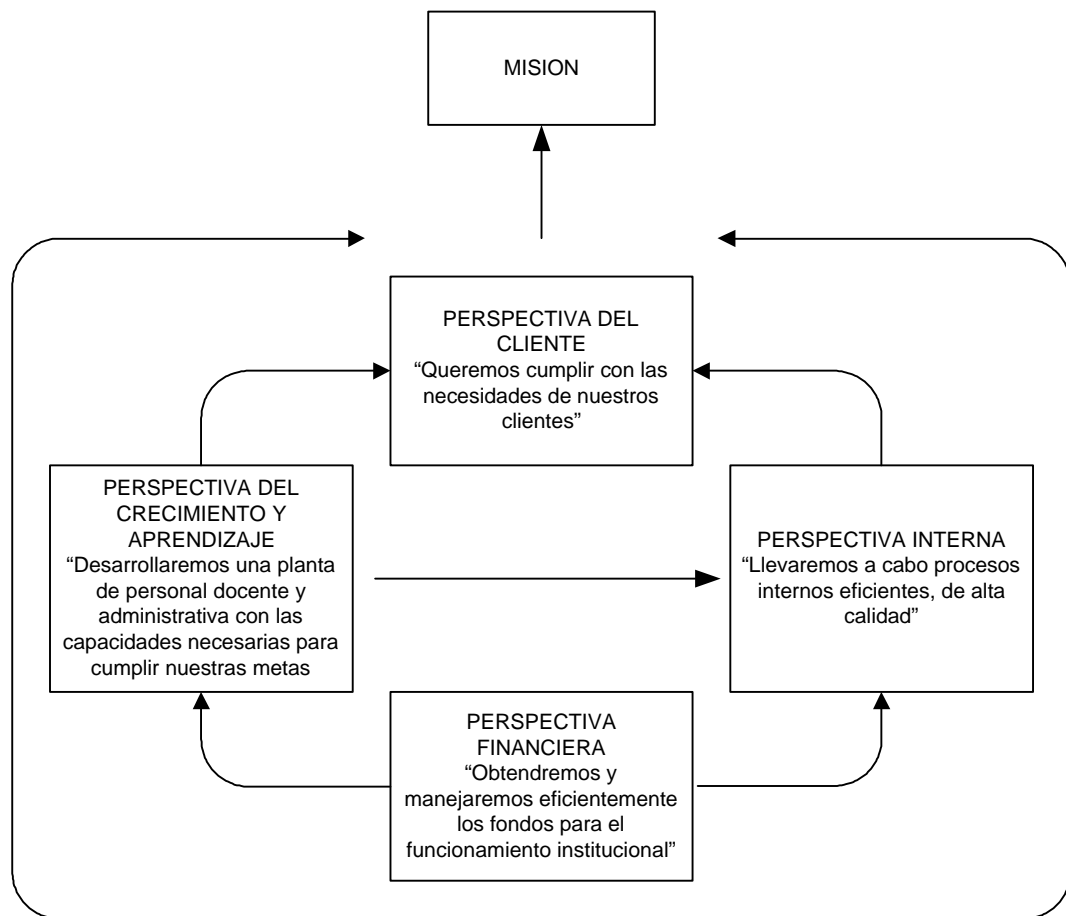
⁸¹ NIVEN, Op. Cit., p. 306-310

⁸² OLVE et al., Op. Cit., p. 330-332

⁸³ UNIVERSITY OF VIRGINIA. *The Balanced Scorecard at the University of Virginia Library.* 2003. [en línea]. Disponible en <<http://www.lib.virginia.edu/bsc>>

y la *Universitat Pompeu Fabra*⁸⁴, por solo citar algunos. Se presentó información sobre estos casos a los miembros de la alta dirección de la CORPORACION, al rector y a los vicerrectores, y se determinó que lo más conveniente para el primer cuadro de Mando sería trabajar con las cuatro perspectivas propuestas por Kaplan y Norton, tal como se presenta en la figura 16.

Figura 16. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la CORPORACION



Fuente: El Autor

⁸⁴ UNIVERSITAT POMPEU FABRA. Principals Indicadors. [en línea]. Barcelona, 2003. Disponible en <<http://www.upf.es/cst/conocer>>

5.5 DESGLOSE DE LA VISION SEGÚN LAS PERSPECTIVAS

En este paso se busca transformar la visión en términos tangibles, a partir de las perspectivas establecidas y lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. A partir de este momento entenderemos la estrategia como “la relación entre la visión de la empresa y los planes operativos que se deben seguir día a día”⁸⁵. Como ya hay un plan estratégico trazado, se le pidió a la alta dirección de la CORPORACION que, teniendo con base al análisis de la Visión Institucional, se valoraran las 22 estrategias presentes en el plan, y que estas fueran ubicadas de acuerdo a las perspectivas planteadas en el punto anterior. Una vez se tabulo la información, esta se socializo y se clarificaron ciertas estrategias que presentaron discordia. Una vez aclaradas las discrepancias, se presentó el desglose definitivo, el cual se puede observar en la tabla 8.

5.6 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER ÉXITO

Con base en la información disponible hasta el momento (Plan estratégico, matriz DOFA, Análisis estructural de la Matriz DOFA año 2003, Análisis de la Visión Institucional, Definición de Perspectivas y Desglose de la Visión en las perspectivas propuestas), se procede a discutir con los integrantes de la Alta Dirección Institucional, y miembros de las Direcciones General, Académica y Administrativa de la CORPORACION las estrategias centrales [macro] de la

⁸⁵ OLVE et al., Op. Cit., p. 74

Tabla 8. Desglose de las Estrategias Institucionales en las perspectivas propuestas del Cuadro de Mando Integral⁸⁶.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA INTERNA
<ol style="list-style-type: none"> 1) Estudio de tendencias de tendencias de desarrollo tecnológico regional que orienten la creación o extensión de programas de formación pertinentes 2) Diversificar y aumentar la oferta de programas y actividades de proyección social, de acuerdo con las necesidades del entorno 3) Diversificar las actividades de servicio social de acuerdo con las necesidades de los sectores a los que van dirigidas 4) Celebrar convenios con pymes para el desarrollo de pasantías y contratos de aprendizaje 5) Implantar un sistema de selección, evaluación y escalafón docente que permita la permanencia de profesores con un alto desempeño académico, profesional y pedagógico 6) Adelantar actividades que motiven la participación de toda la comunidad institucional en los programas de bienestar universitario 7) Realizar actividades que conlleven a crear un buen clima organizacional y que estimulen un desempeño positivo del personal administrativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecimiento de los procesos docentes mediante la implantación de un modelo curricular flexible y la adopción de un modelo pedagógico que posibilite el desarrollo de competencias en los estudiantes y el uso de tecnologías informáticas y de la comunicación como apoyo a los procesos de enseñanza – aprendizaje 2) Disponer de un sistema de seguimiento a egresados que permita el contacto permanente con ellos 3) Celebrar convenios de cooperación interinstitucional con entidades que puedan prestar apoyo logístico en los procesos académicos de la CORPORACION 4) Realizar un plan de vinculación de docentes de tiempo completo y medio tiempo de acuerdo con las necesidades de docencia e investigación de los programas, la organización de los mismos por áreas de conocimiento y la capacidad institucional 5) Implantar un sistema de selección, contratación, inducción y evaluación del personal administrativo que permita la permanencia de empleados de alto desempeño 6) Implementar un sistema de información que permita la evaluación periódica de gestión de bienestar universitario, con el fin de mejorar permanentemente los servicios
PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	PERSPECTIVA FINANCIERA
<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecimiento de la investigación en la CORPORACION 2) Realizar convenios interinstitucionales para el desarrollo de proyectos conjuntos 3) Definir un área académica electiva, orientada al desarrollo del espíritu emprendedor en los estudiantes 4) Diseñar e implementar un modelo de autoevaluación con fines de acreditación de los programas tecnológicos 5) Realizar un plan de crecimiento y fortalecimiento del recurso físico y tecnológico de acuerdo con las necesidades de los programas y la proyección de crecimiento institucional 6) Realizar un plan de crecimiento y fortalecimiento del recurso bibliográfico de acuerdo con las necesidades de los programas y la proyección de crecimiento institucional 7) Establecer convenios interinstitucionales que permitan el crecimiento y diversificación de los programas de bienestar 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diseñar y ejecutar estrategias viables de ampliación de cobertura y oferta de servicios que permitan incrementar los ingresos operacionales de la institución 2) Elaborar y desarrollar proyectos en las áreas de bienestar institucional que sean autofinanciados o con financiación externa

Fuente: El Autor, con base en los resultados del ejercicio realizado con la Alta Dirección Institucional

Institución, con el fin de presentar el modelo de Cuadro de Mando Integral Corporativo. Con base en el análisis de las 22 Estrategias del Plan de Desarrollo,

⁸⁶ El Autor presenta un listado de Estrategias Institucionales de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y no una priorización de Estrategias, las cuales requieren otro tipo de análisis.

el grupo de Directivos determino que el Cuadro de Mando debe girar en torno a cuatro (4) “Vectores Estratégicos”⁸⁷:

- Diseño e implementación de un Modelo Curricular flexible
- Diseño e implementación de un modelo de autoevaluación con fines de acreditación
- Puesta en marcha de Centros de Investigación
- Ampliación de Cobertura, Oferta de Servicios e Ingresos Institucionales⁸⁸

5.7 MEDICION Y CAUSALIDAD DEL MODELO

Mediante una sesión de tormenta de ideas con los integrantes de la Alta Dirección Institucional, y miembros de las Direcciones General, Académica y Administrativa de la CORPORACION, se procedió a definir los indicadores clave y las relaciones causa – efecto. Con estos elementos, se pretende crear un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas seleccionadas.

5.7.1 Indicadores de Gestión. Tomando como base el libro “Sistema de Indicadores de Gestión para Instituciones de Educación Superior : Un enfoque de menú flexible”⁸⁹, (del cual la Directora de Planeación y Desarrollo de la

⁸⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Notas de Clase del Modulo “Administración y Gestión”. Universidad de los Andes : Magíster en Dirección Universitaria. Bogota, Febrero 18 de 2003.

⁸⁸ Puesto que el modelo del Cuadro de Mando Integral no es rígido como algunos creen, una de sus ventajas es la necesidad de estar revisando continuamente su entorno. En el caso de esta Propuesta, se plantea una nueva estructura del Plan Estratégico Institucional con base en estos cuatro Vectores.

⁸⁹ BANGUERO LOZANO et al., Op. Cit., p. 99-157

CORPORACION es co-autora), se examinan inicialmente los 103 indicadores propuestos para Instituciones Tecnológicas. Para limitar el modelo, se tiene en cuenta que "...para que un Cuadro de Mando Integral sea práctico no debe manejar mas de 25 indicadores"⁹⁰.

Al revisar el plan estratégico 2003-2007 se encuentra que este maneja 22 estrategias diferentes. Se debate con el grupo directivo y se determina que se le asignará al menos un indicador a cada una de las estrategias planteadas en el plan de desarrollo⁹¹, para crear un Cuadro de Mando Integral Corporativo. Se conviene asignar los tres indicadores restantes a estrategias que inicialmente, puedan necesitar más de un indicador para expresar sus objetivos. Para esto, se agrupan las 22 estrategias en los cuatro vectores estratégicos que mas se ajusten a cada una de ellas, y se les asigna un indicador. En las tablas al se observan los indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Corporativo.

⁹⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Notas de Clase del Modulo "Administración y Gestión". Ibid.

⁹¹ Dado que las 22 estrategias se consideran importantes, y como se esta proponiendo un Cuadro de Mando Integral Corporativo, se decidió establecer al menos un indicador para cada estrategia. Al momento de aplicar el Cuadro de Mando Integral Propuesto, cada dependencia establecerá indicadores de gestión propios que estarán enfocados al cumplimiento de las metas esperadas para cada uno de estos 22 indicadores macro.

Tabla 9. Indicadores para el Vector Estratégico “Diseño e Implementación de un Modelo Curricular flexible

PERSP.	INDICADOR	OBJETIVO	CONSTRUCCION	META
Cliente	Porcentaje de Participación de miembros de la comunidad académica en programas de Bienestar	Cuantificar el número de personas de la comunidad universitaria participantes en programas de bienestar	(Participantes en programas de bienestar en el año t) / (Número total de participantes potenciales)	50%
Cliente	Movilidad Estudiantil Interna	Cuantificar el número de alumnos que toman materias en programas distintos al que esta matriculado	(Estudiantes que toman materias en programas distintos al que esta matriculado) / (Total población estudiantil)	40%
Cliente	Nivel de virtualización	Cuantificar la relación de materias en cada programa que tienen contenidos virtuales	(Número de Materias con contenidos virtuales en el programa x) / (Número total de materias del programa x)	75%
Aprend.	Porcentaje de Docentes cualificados en métodos de flexibilidad curricular	Cuantificar el número de docentes de la Institución con cualificación en procesos de créditos académicos y flexibilidad curricular	(Número de docentes cualificados en flexibilidad curricular) / (Número total de docentes de la Institución en el año t)	100%
Interna	Cobertura del Modelo Curricular	Cuantificar el alcance que ha logrado la implementación del modelo curricular	(Programas que han implantado el modelo) / (Número total de programas de la Institución en el año t)	100%

Tabla 10. Indicadores para el Vector Estratégico “Diseño e Implementación de un Modelo de Autoevaluación con fines de acreditación

PERSP.	INDICADOR	OBJETIVO	CONSTRUCCION	META
Cliente	Porcentaje de docentes con cualificación pedagógica a nivel de maestría o doctorado	Cuantificar el grado de cualificación pedagógica a nivel de maestría o doctorado de los docentes de la institución	(Docentes con cualificación pedagógica a nivel de maestría o doctorado) / (Número total de docentes en la institución en el año t)	40%
Cliente	Porcentaje de satisfacción del personal administrativo	Cuantificar el clima organizacional del personal administrativo de la institución	(Personas satisfechas con el clima organizacional de la institución) / (Total de funcionarios vinculados a la institución en el año t)	50%
Aprend.	Acreditación de programas	Determinar la cantidad de programas que han obtenido resolución de acreditación de alta	Número de programas con acreditación de Alta Calidad en el año t	2
Aprend.	Recursos bibliográficos disponibles por usuario potencial	Establecer el recurso bibliográfico disponible en la biblioteca para uso en actividades académicas	(Número de recursos bibliográficos disponibles en el año t) / (Total usuarios potenciales en el año t)	15.0
Interna	Preferencia en el mercado por los egresados	Cuantificar el grado de preferencia en el mercado empresarial por los egresados de la institución	(Número de empleadores que prefieren los egresados de la institución) / (Número de empleadores entrevistados)	50%
Interna	Porcentaje de Docentes con dedicación Tiempo Completo (TC)	Cuantificar el porcentaje de docentes de tiempo completo en la institución	(Número de docentes con dedicación tiempo completo en el año t) / (Número de docentes en el año t)	Por Definir
Interna	Índice de Cualificación de empleados administrativos	Cuantificar el número de empleados que han recibido cualificación pertinente con el desempeño de sus funciones	(Número de personal administrativo capacitado por la institución en el año t) / (Número total de personal administrativo)	80%
Interna	Cobertura de la información de bienestar institucional	Cuantificar el número de miembros de la comunidad que han recibido información sobre eventos de bienestar institucional	(Número de personas enteradas de los eventos de bienestar en el mes t) / (Número de usuarios potenciales en el mes t)	75%

Fuente: El Autor, con base en los resultados del ejercicio realizado y evaluado con la Alta Dirección Institucional

Tabla 11. Indicadores para el Vector Estratégico “Puesta en marcha de Centros de Investigación”

PERSP.	INDICADOR	OBJETIVO	CONSTRUCCION	META
Cliente	Tasa de crecimiento porcentual de oferta de programas de la Institución	Identificar el crecimiento de una institución en relación con el número de programas ofertados	$(\text{Número de programas ofrecidos en el año } t - \text{programas ofrecidos en } (t-1)) / (\text{Número de programas ofrecidos en el año } t)$	Crear 2
Cliente	Convenios de pasantías	Cuantificar la relación institución – Empresa, con relación al desarrollo de pasantías y contratos de aprendizaje	Total de convenios para pasantías y contratos de aprendizaje que se encuentren operando en el año t	50
Aprend.	Porcentaje de proyectos formulados que son aprobados por entidades externas	Identificar el nivel de eficiencia en relación con la formulación y presentación de proyectos de investigación a entidades externas, por parte de los docentes de la institución	$(\text{Total proyectos investigación formulados y aprobados por entidades externas, en ejecución en año } t) / \text{Total de proyectos formulados en el año } t$	2 Grupos
Aprend.	Porcentaje de estudiantes graduados con trabajos de investigación	Cuantificar el porcentaje de estudiantes que escogen como opción de grado la realización de un trabajo de investigación	$(\text{Número estudiantes graduados con proyectos de investigación, año } t) / (\text{Número total de estudiantes graduados en el año } t)$	Por Definir
Interna	Convenios de cooperación institucional	Cuantificar la relación institución – Empresa, con relación a programas de cooperación inter-institucional y de prestación de servicios	Total de convenios de cooperación interinstitucional operando en el año t	10

Tabla 12. Indicadores para el Vector Estratégico “Ampliación de Cobertura, Oferta de Servicios e Ingresos Institucionales”

PERSP.	INDICADOR	OBJETIVO	CONSTRUCCION	META
Cliente	Nivel de Prestación de Servicios a la Comunidad	Cuantificar el número de personas que se benefician de los programas de servicio social ofrecido por grupos relacionados con la Institución	Número de beneficiarios de los programas de servicio social de la Institución	10000
Cliente	Porcentaje de los cursos programados en educación continuada que fueron ejecutados	Cuantificar el porcentaje de los cursos programados en educación continuada que fueron ejecutados	$(\text{Número de cursos ejecutados en educación continuada en el año } t) / (\text{Número de cursos programados en educación continuada en el año } t)$	80%
Aprend.	Relación entre el área construida con el número total de estudiantes	Establecer la capacidad de espacio del edificio en relación con el número de estudiantes	$(\text{área en m}^2 \text{ total construida año } t) / (\text{Número total de estudiantes matriculados en el año } t)$	Por Definir
Aprend.	Promedio de estudiantes por cursos ofrecidos y dictados en la Institución	Establecer el promedio de estudiantes por curso ofrecido y dictado en la institución	$(\text{Número de estudiantes matriculados en el año } t) / ((\text{Número total de cursos ofrecidos y dictados el año } t))$	32
Financ.	Participación de los ingresos por extensión en el total de ingresos de la institución	Establecer la participación de los recursos generados por la extensión, en relación con los ingresos totales	$(\text{Ingresos generados por extensión en el año } t) / (\text{Total ingresos de la institución en el año } t)$	35%
Financ.	Índice de Liquidez	Cuantificar el índice de liquidez de la institución	$(\text{Total Activo corriente año } t) / (\text{Total pasivo corriente año } t)$	1
Financ.	Porcentaje de los ingresos destinados a inversión	Cuantificar el porcentaje de los ingresos que se invirtieron en el fortalecimiento logístico de la institución	$(\text{Total inversión año } t) / (\text{Total ingresos de la institución en el año } t)$	Por Definir

Fuente: El Autor, con base en los resultados del ejercicio realizado y evaluado con la Alta Dirección Institucional

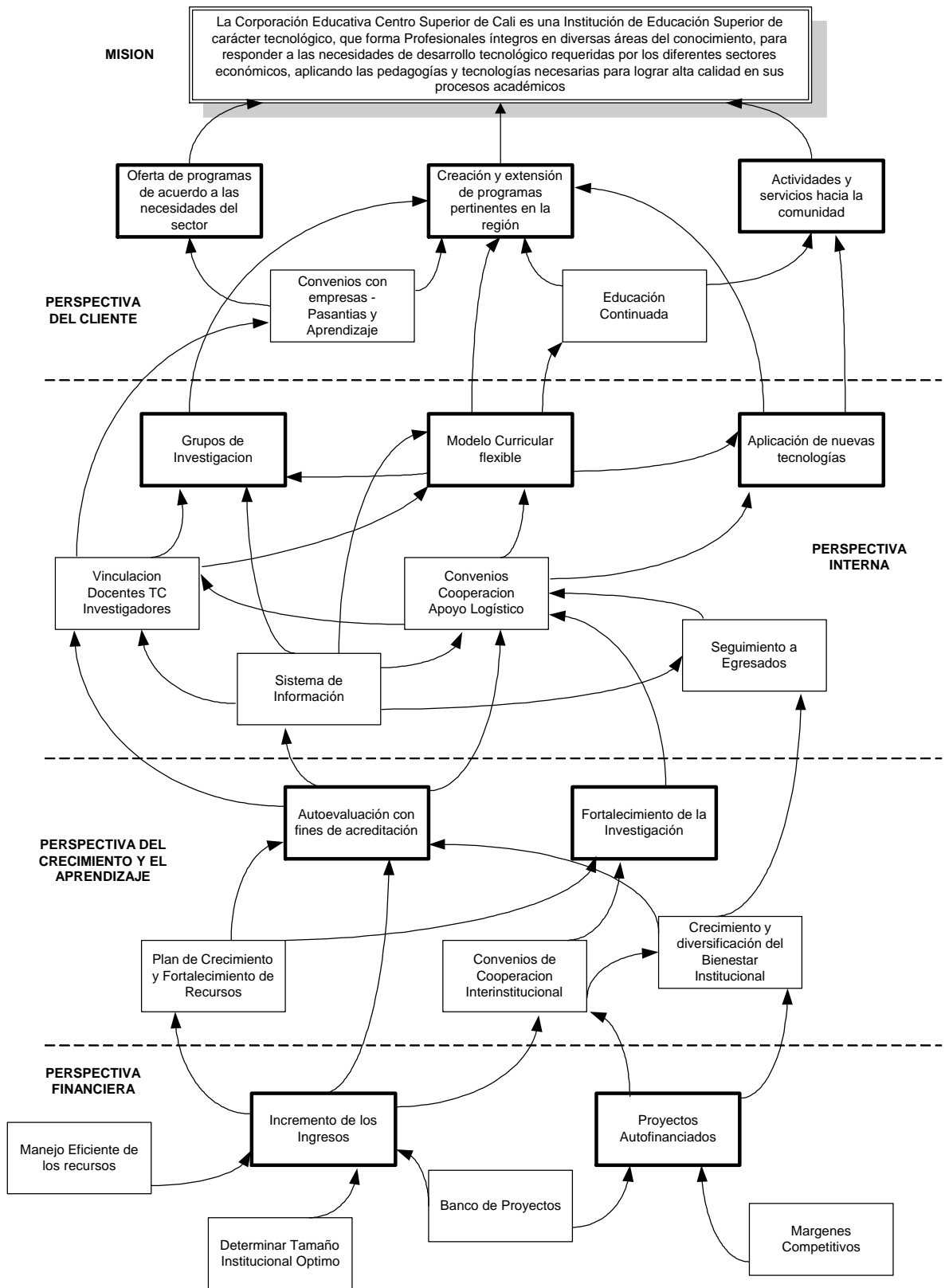
5.7.2 Relación Causa – Efecto. El gran reto es encontrar claras relaciones causa – efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general⁹².

Se presentará un mapa estratégico para representar las relaciones Causa – Efecto. “La estrategia implica el movimiento de una organización desde su posición actual hasta una posición futura deseable pero incierta. Como la institución no ha estado nunca en ese lugar futuro, el camino consiste en una serie de hipótesis relacionadas. Un mapa estratégico especifica estas relaciones causa – efecto, las cuales hace explícitas y comprobables”⁹³. Las relaciones causa-efecto definen el camino específico que se seguirá para lograr su estrategia. Sin esta serie de conexiones, lo único que se tiene es una colección ad-hoc de medidas financieras y no financieras⁹⁴. El Autor de este estudio plantea el siguiente mapa estratégico (Ver figura 17).

⁹² OLVE, et al., Op. Cit., p. 87

⁹³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Having trouble with your strategy? Then map it. En: Focusing your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard [en línea] 2 ed. Harvard Business Review : OnPoint Collection. Product 5933. Boston : Harvard Business Review, 2004. [Citado en Marzo 2004]. El documento no es de descarga gratuita. Disponible en <<http://www.hbr.org>>

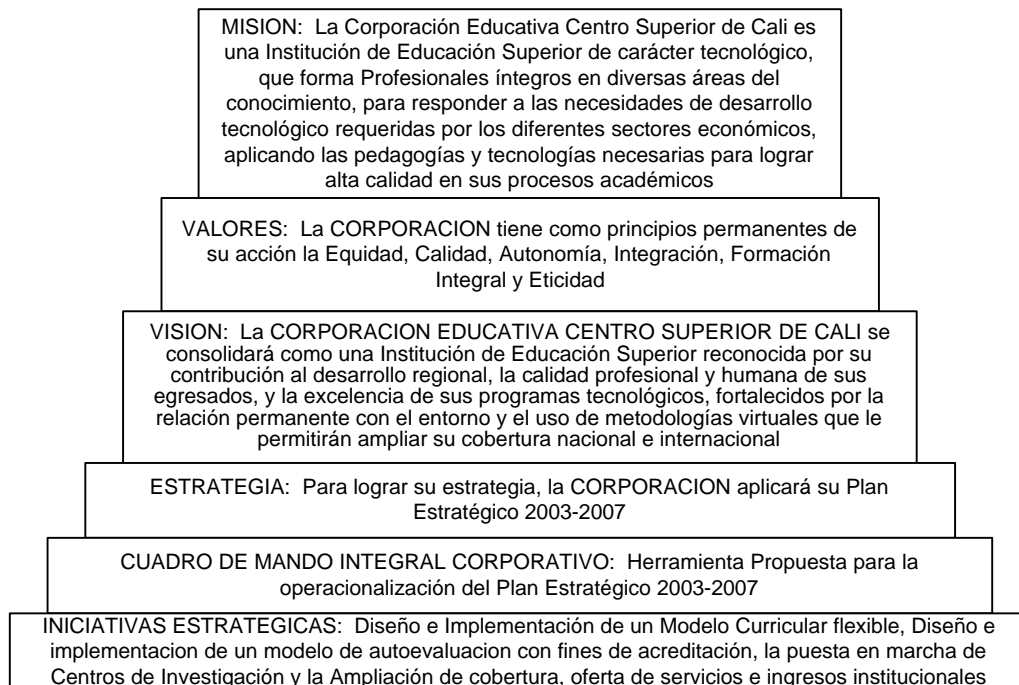
⁹⁴ NIVEN, Op. Cit., p. 164



5.8 CUADRO DE MANDO CORPORATIVO

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral Corporativo de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Con la información obtenida hasta el momento, podemos retomar el esquema mostrado en la figura 9, con la cual se utilizará este Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción.

Figura 18. Pirámide estratégica propuesta



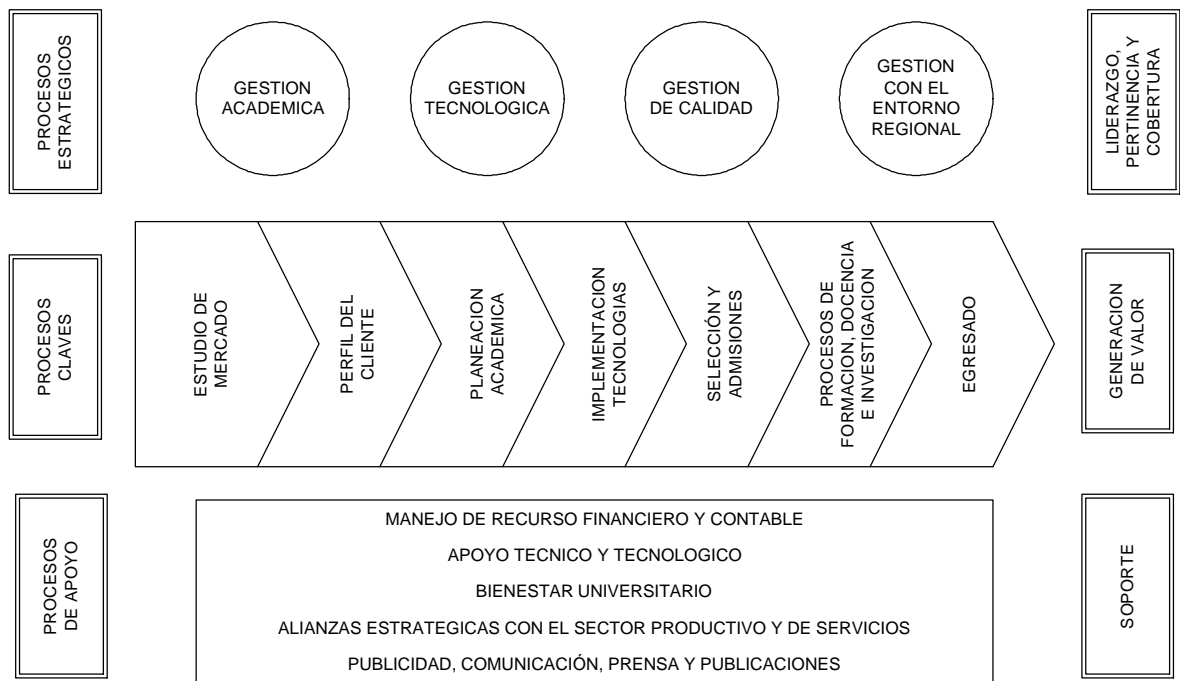
Fuente: El Autor

En la pirámide estratégica, la misión provee el punto de inicio, define el porque de la organización, y sus valores y creencias, que permanecen en el tiempo. La visión es una imagen del futuro, y la estrategia define la lógica de cómo se logrará

esta visión⁹⁵. La importancia de esta pirámide es que nos traduce la misión en los resultados esperados⁹⁶.

La cadena de valor una compilación de actividades, funciones y procedimientos, los cuales permiten convertir “materias primas” en “productos finales”, entregarlos y ser usados por los consumidores finales. La cadena de valor propuesta se puede observar en la figura 19.

Figura 19. Cadena de Valor propuesta



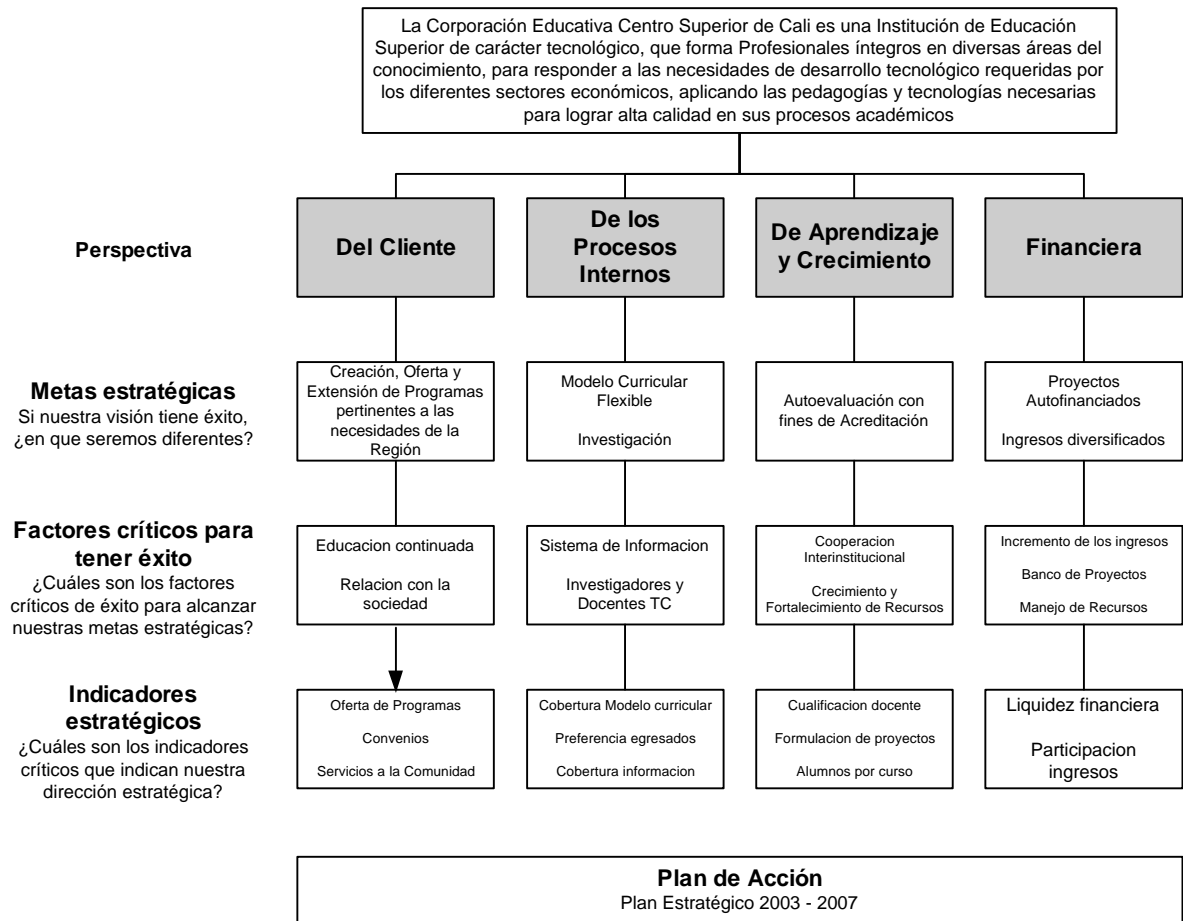
Fuente: El Autor

⁹⁵ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. The Strategy Focused Organization. Op Cit., p. 72-74

⁹⁶ SERNA GOMEZ, Humberto. Op. Cit.

En definitiva, el Cuadro de Mando Integral Corporativo propuesto es el siguiente:

Figura 20. Cuadro de Mando Integral Corporativo propuesto⁹⁷



Fuente: El Autor

⁹⁷ Por solicitud de la CORPORACION, el Cuadro de Mando Integral Corporativo Propuesto no incluye información concerniente a metas estratégicas específicas, ni factores críticos para tener éxito específicos ni Indicadores estratégicos específicos.

5.9 PLAN DE ACCION.

Olve, Roy y Wetter proponen en su modelo de implementación el desarrollo del plan de acción. En este caso, el plan de acción ya estaba desarrollado, y el Cuadro de Mando Integral Corporativo propuesto es el mecanismo de operacionalización del Plan de Desarrollo 2003 – 2007 de la Corporación Educativa Centro Superior de Cali. Con base en los cuatro vectores estratégicos propuestos (ver sección 5.6), y las cuatro perspectivas propuestas (del Cliente, de los Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y Financiera), se revisará el Plan de Desarrollo Institucional para que este se enfoque (inicialmente) hacia el cumplimiento de las metas propuestas para las 22 estrategias presentes en el plan. También implica el desarrollo de un sistema de gestión estratégica que ayude a los directivos a implantar y obtener retroalimentación sobre las estrategias propuestas⁹⁸.

Se tiene una nueva herramienta que permitirá a los directivos dirigir su mirada hacia estrategias para el éxito a largo plazo. También se busca incorporar la medición financiera en un sistema de gestión mas equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo⁹⁹.

⁹⁸ KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Op Cit., p. 283

⁹⁹ Ibid., p. 284

5.10 PROCESO DE IMPLEMENTACION

Se presenta un plan para la implementación del Cuadro de Mando Integral Corporativo. Este plan de implementación debe incorporar los siguientes aspectos¹⁰⁰:

- Crear interés respecto al CMI en todos los niveles de la Institución
- Proveer educación sobre los conceptos claves del CMI a todas las audiencias
- Generar compromiso de los personajes claves del proyecto
- Fomentar la participación en el proceso
- Generar entusiasmo por el Cuadro de Mando Integral
- Asegurar que los resultados de los equipos se diseminen rápida y efectivamente.

Niven propone el plan de las “5W” (por las iniciales en ingles de las ideas claves).

Este plan se resume a continuación:

- Objetivo / Mensaje (Que / Por que): Describe el contenido de la información definida en el plan. Se deben incorporar una serie de mensajes claves, incluyendo como el CMI se ajusta a la implementación de la estrategia, el papel de este en relación con otras iniciativas y la nueva filosofía gerencial. Estos mensajes deben estar especificados para cada audiencia en particular.

¹⁰⁰ NIVEN, Op. Cit., p. 65

- Audiencia (Quien): Los individuos específicos o grupos identificados que requieren mensajes durante el proyecto.
- Frecuencia (Cuando): La periodicidad del envío de la información depende de las necesidades de los grupos de audiencia. Quienes han estado más involucrados en el proyecto requieren una comunicación mas frecuente.
- Medio de comunicación (Donde / Como): Describe el método escogido para transmitir el mensaje y dependerá de las necesidades de la audiencia.
- Comunicador (Quien): El individuo o grupo responsable de la distribución del mensaje¹⁰¹.

Con estas premisas, el autor plantea el siguiente plan para la implementación del Cuadro de Mando Integral Corporativo:

- La fase inicial, dirigida a quienes no han participado todavía en el proceso de creación del Cuadro de Mando, consistirá en una campaña de expectativa, con mensajes cortos de correo electrónico, memorandos e información en carteleras, para generar el interés de estos funcionarios. Los mensajes serán originados desde la alta dirección. Esta fase durará dos semanas, con un volumen de información incremental.
- La segunda fase consiste en una reunión con todo el personal administrativo y la alta dirección. Se propone un taller en un lugar externo a la CORPORACION, un sábado, en donde el grupo que estuvo

¹⁰¹ Ibid., p. 66

involucrado en la creación del Cuadro de Mando presentará el proyecto a sus colegas. Es importante hacer énfasis que aunque es un modelo de control, no es un modelo de represión. Se propone que se trabaje como taller participativo, para que todo el personal descubra como todos van a ser participes en el proceso de implantación. Adicionalmente se debe generar la inquietud de la creación de Cuadros de Mando para cada una de las Unidades Administrativas a las que se pertenece, y si es posible, a la generación de Cuadros de Mando Personales.

- La tercera fase corresponde al seguimiento al taller realizado en la segunda fase. Se propone dejar trabajos pendientes (por ejemplo, ajustar el Cuadro Corporativo al de cada unidad, o solicitar que cada funcionario proponga Cuadros de Mando alternativos. Se creará un concurso sobre conocimientos del Cuadro de Mando Integral, que dará puntos al hacer quizás sorpresa, o al recibir sugerencias valiosas con respecto al proceso. Quien obtenga el mayor puntaje se le dará un premio sorpresa (bonos, una invitación a comer familiares, etc.). Se propone que este proceso dure unas tres semanas.
- Una semana después del seminario taller con el personal administrativo (segunda fase), se propone que se realice este mismo proceso con los docentes de tiempo completo y medio tiempo. Posterior a este seminario, se hará empalme con la tercera fase que el personal administrativo ya esta

llevando a cabo, por lo tanto, para los docentes esta fase será de dos semanas.

- La cuarta fase consistirá en otro seminario – taller, similar al de la segunda fase, en donde el énfasis se hará en revisar en conjunto el Cuadro de Mando Corporativo, proponer reformas a este, y luego, dividir los grupos de acuerdo a las unidades administrativas y académicas a las que cada persona pertenezca, con el fin de trabajar en la creación de los Cuadros de Mando de cada unidad, y definir los líderes de cada uno de estos Cuadros de Mando. Esta fase se prolongará por dos o tres semanas, cuando se deberán socializar los cuadros de mando de cada unidad.
- De ahí en adelante se harán reuniones periódicas (cada dos o tres meses, de acuerdo a los avances logrados) con todo el personal para revisar los beneficios obtenidos con los Cuadros de Mando. La oficina de Planeación deberá establecer un boletín interno en el cual se comunicarán los logros y reformas obtenidos, casos de éxito y personal destacado en el uso de esta metodología.
- De ahí en adelante, se hará trabajo de mantenimiento. En este momento, es deseable que cada uno de los miembros de la comunidad académica este trabajando con un cuadro de Mando Personal.

Adicionalmente, se deben hacer encuestas personales con los distintos funcionarios, para analizar casos particulares y aclarar dudas, temores e

inquietudes que se puedan presentar por causa del nuevo método de control de gestión.

En resumen, la CORPORACION cuenta a partir de este momento con una herramienta que le permitirá llevar a cabo de manera eficiente y controlada su Plan Estratégico. En un momento dado esta herramienta servirá para replantear el Plan Estratégico.

6. CONCLUSIONES

Al analizar el estado actual del sistema de gestión en la Corporación Educativa Centro Superior de Cali, nos encontramos un sistema aislado de control, en el que cada unidad maneja la información de manera particular.

Existe mucha información, pero esta se encuentra completamente dispersa, y no es de fácil acceso. No hay una uniformidad en las bases de datos existentes, por lo que muchas veces, la información es incompatible, lo que la hace inservible o de difícil análisis.

Aunque existe un Plan Estratégico para el periodo 2003 – 2007, este no ha sido socializado en su totalidad. También se presentan casos en donde si se ha socializado este Plan, pero los funcionarios de la Institución no están conscientes de cuales son sus objetivos, o cual es el rol de cada uno de los funcionarios en el desarrollo de este Plan.

El Cuadro de Mando Integral Corporativo propuesto se una poderosa herramienta para operacionalizar el Plan Estratégico 2003 – 2007. Sin embargo, al aplicar este cuadro de mando se identifican una serie de vacíos en el Plan Estratégico. Por lo tanto, se debe aprovechar el esquema propuesto del Cuadro de Mando Integral

para revisar, modificar y actualizar los puntos del Plan Estratégico que así lo requieran. Se debe tener en cuenta que este esquema se presenta como una plantilla, y no como una camisa de fuerza¹⁰².

La clave para el éxito de la propuesta radica en la comunicación y coordinación entre las áreas que soportan este proceso. Una comunicación constante y adecuada, sumada a un sistema de intercambio de datos e información facilitará el proceso de implantación del Cuadro de Mando

Con la implantación de esta propuesta se unificará el manejo de la información al interior de la Institución. Al estar todos los funcionarios trabajando hacia el mismo sentido, se garantiza un trabajo en conjunto en busca de los objetivos Corporativos.

Se espera un cambio en la cultura organizacional una vez este implementado este esquema. Se podrá garantizar la transformación organizacional, el surgimiento de líderes dentro de cada unidad y respuestas rápidas y eficientes a las condiciones del mercado y los clientes, quienes cada vez son más exigentes.

¹⁰² Se debe tener en cuenta que este documento es una Propuesta para la Implementación de un Cuadro de Mando Integral Corporativo, y por lo tanto, se esperan unos resultados por su aplicación. Es imposible predecir cuales serán los resultados reales de la aplicación de esta herramienta, pero la presente propuesta se hace con la esperanza que esta traerá resultados positivos para la CORPORACION.

7. RECOMENDACIONES

Comprometer la Alta Dirección con el Cuadro de Mando Integral es fundamental para el éxito del mismo. Para mejorar la eficiencia del modelo, se debe garantizar el funcionamiento de un comité de seguimiento y mejora al modelo. Este comité liderará los procesos de actualización del modelo.

Considerar el montaje de un repositorio de datos y la adquisición de un sistema de información para el Cuadro de Mando Integral. Teniendo en cuenta el gran volumen de información que se maneja en un Cuadro de Mando Integral, la implementación de este tipo de tecnologías ayudará, entre otras, a mantener la vigencia del cuadro de mando, a asegurar la fiabilidad y validez del sistema, a agilizar el análisis de la información y a generar alarmas cuando se presentan situaciones indeseadas.

Promover la cultura de los indicadores de gestión, haciendo énfasis en que los indicadores serán elementos de ayuda en el día a día de la Institución, y que no se deben tomar como medios de presión.

Alentar la discusión y el debate sobre la necesidad de revisar y actualizar el Plan Estratégico 2003 – 2007 de la CORPORACION, el cual ya esta operando. Se

debe tener en cuenta que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la generación de nuevas estrategias.

Alentar al personal de primera línea en servicio al cliente (quienes son protagonistas de “los momentos de la verdad” en el contacto con el cliente), a ceñirse a su Cuadro de Mando Individual. Estas personas son las principales fuentes de información sobre los clientes, quienes son la razón de ser de nuestro tipo de organizaciones.

Determinar el alcance de la herramienta propuesta y el compromiso que se debe tener con los cuadros de mando que se generarán. Se debe enfatizar en la importancia de cumplir con la periodicidad impuesta para los análisis de resultados parciales, con el fin de hacer correcciones a la estrategia de la unidad que no este dando los resultados esperados; no se busca tener una colección de indicadores, sino unos elementos de juicio y señales de alerta ante las diversas situaciones que se presenten.

BIBLIOGRAFIA

ALDANA VALDES, Eduardo. Planeación y Estrategia. 2 ed. Bogotá : Alfaomega, 2001. 85 p. ISBN 958-9057-53-5

ALVAREZ, Adolfo y SALAZAR, Guillermo. Debilidades y Fortalezas de la Corporación respecto de condiciones básicas para la acreditación de programas. Cali, 2003.

BAHAMON LOZANO, José Hernando. Modelo para la definición y construcción de indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior. Bogotá, 2001, 96 p. Trabajo de grado (Magíster en Dirección Universitaria). Universidad de los Andes. Facultad de Administración.

BALANCED SCORECARD [online]. Disponible en Internet: <URL: <http://balancedscorecard.com/>> [Citado en Diciembre 2003]

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE [online]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.bscol.com/>> [Citado en Diciembre 2003]

BANGUERO LOZANO, Harold; CABRA DUSSAN, Iris y CHARRIA RIVERA, Ana Victoria. Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica para Instituciones de Educación Superior : Un enfoque de menú flexible. Cali : FODESEP, 2003. 211 p. ISBN 958-33-5553-4.

CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. Plan Estratégico 2003 – 2007. Cali, 2003.

Programas de Educación Superior en el CRES SUR-PACIFICO / CRES SUR-PACIFICO (2002-2004). Cali : CRES SUR-PACIFICO, 2003. 62 p. Bial. ISSN 1794-1326

FRIED, Harold O. *The measurement of productive efficiency : techniques and applications*. New York : Oxford University Press, 1993. 426 p. ISBN 01-950-721-89

GONZALEZ GARZON, Roque. Indicadores de eficiencia para instituciones de educación superior en Colombia. Bogotá, 1990, 109 p. Trabajo de grado (Magíster en Dirección Universitaria). Universidad de los Andes. Facultad de Administración.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Como medir el rendimiento de la empresa. Bilbao : Deusto, 1999. 245 p. ISBN 84-234-1650-X

HIGGINS, Robert C. *Analysis for Financial Management*. 5 ed. s.l. : McGraw-Hill, 1998. 411 p. ISBN 0-256-16703-6

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El cuadro de mando integral. 2 ed. Barcelona : Gestión 2000, 2002. 321 p. ISBN 84-808-850-41

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Como utilizar el cuadro de mando integral : para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona : Gestión 2000, 2001. 412 p. ISBN 84-808-856-10

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment*. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 400 p. ISBN 1-57851-250-6

LERMA GONZALEZ, Héctor Daniel. Metodología de la Investigación : Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Bogotá : Ecoe, 2002. 122 p. ISBN 958-648-275-8

LEWIS, Ralph G. y SMITH, Douglas H. Total quality in higher education. Delray Beach : St. Lucie Press, 1994. 330 p. ISBN 0-9634030-7-9

MILLAN GONZALES, Luz Stella. Definición de criterios e indicadores para la auto-evaluación y acreditación de programas de formación superior en arte. Bogotá, 1997. 217 p. Trabajo de grado (Magíster en Dirección Universitaria). Universidad de los Andes. Facultad de Administración.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Indicadores de gestión para las universidades públicas. Bogotá : ICFES, 2003. 141 p. ISBN 958-11-0480-1

NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2003. 305 p. ISBN 0471423289

OLVE, Nils-Goran, ROY, Jan y WETTER, Magnus. Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral : Guía Practica del Balanced Scorecard. Barcelona : gestión 2000, 2002. 372 p. ISBN 84-8088-752-4

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 11 ed. Bogotá : Universidad Externado de Colombia, 2002. 418 p. ISBN 958-016612-0

PLAYER, Steve y KEYS, David E. *Activity Based Management : Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield*. New York : Mastermedia, 1995. 208 p. ISBN 1-57-101-054-8

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica : Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. 5 ed. Bogotá : 3R Editores, 1997. 344 p. ISBN 958-96137-7-2

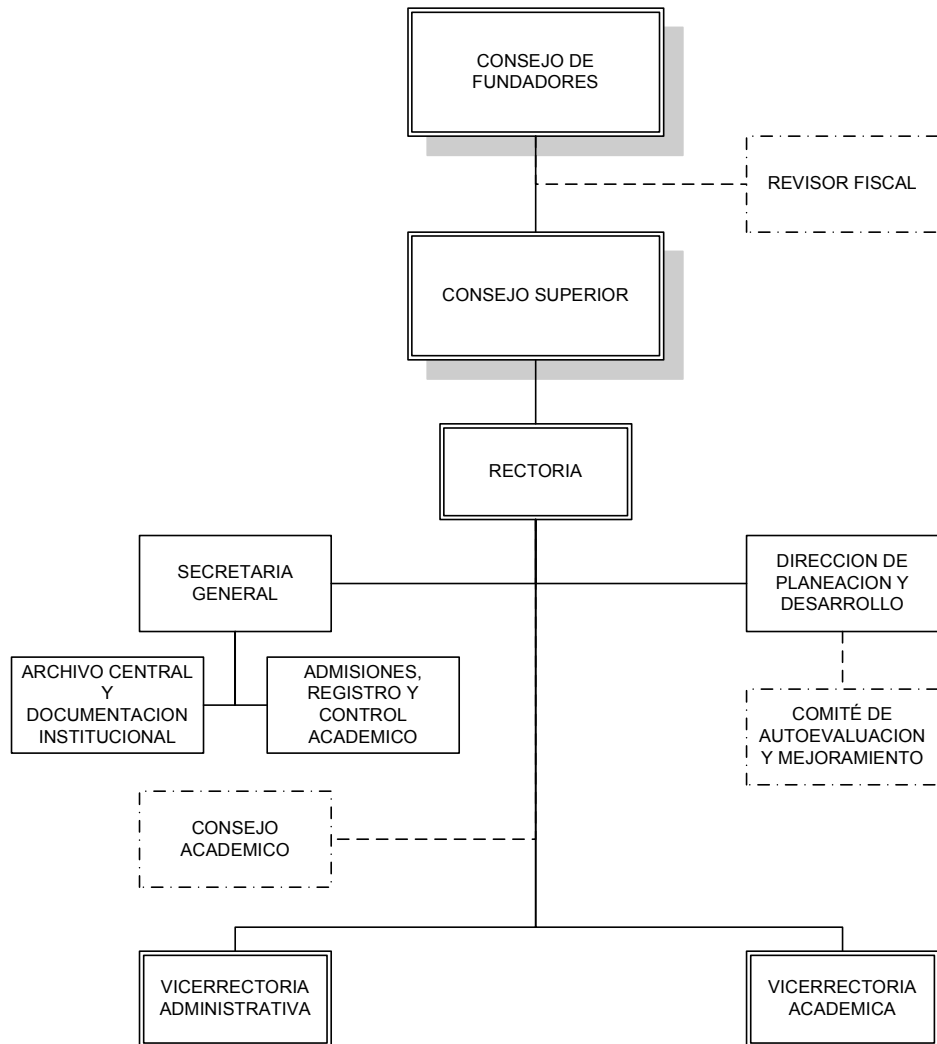
SERNA GOMEZ, Humberto. Indices de Gestión. Bogotá : 3R Editores, 2001. 250 p. ISBN 958-8017-57-2

TABLERO DE COMANDO [online]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.tablero-decomando.com>> [Citado en Diciembre 2003]

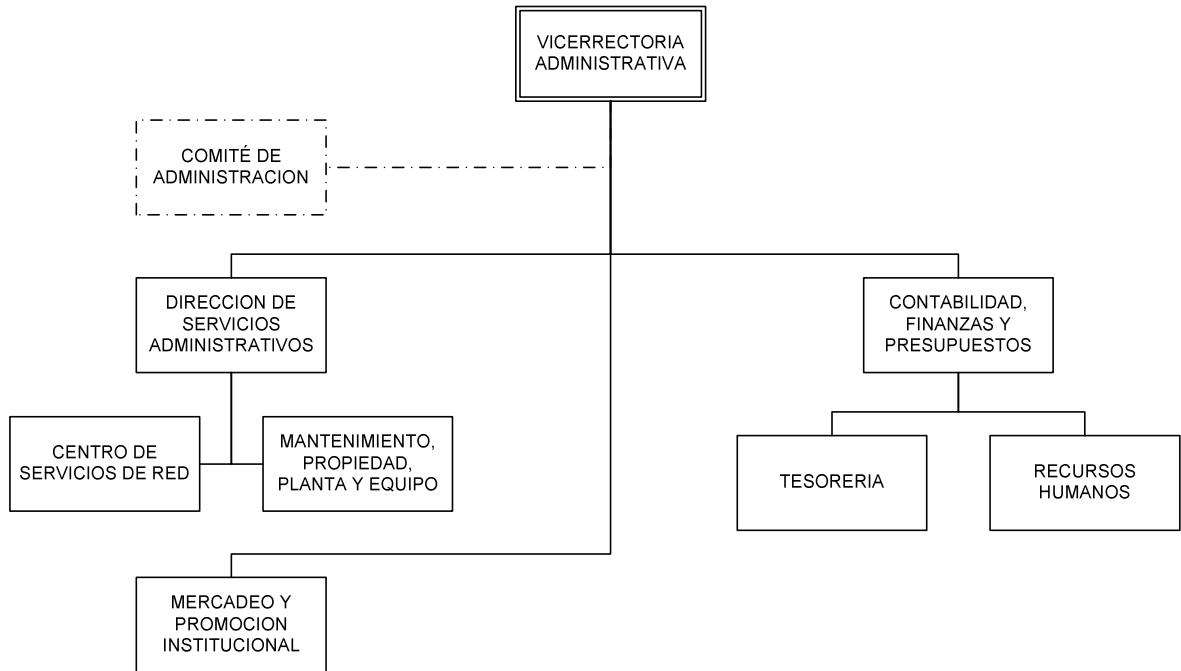
TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. 3 Ed. Mexico : Limusa, 1999. 231 p. ISBN 968-18-4752-0

THE BALANCED SCORECARD INSTITUTE [online]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.balancedscorecard.org/>> [Citado en Noviembre y Diciembre 2003, Enero 2004]

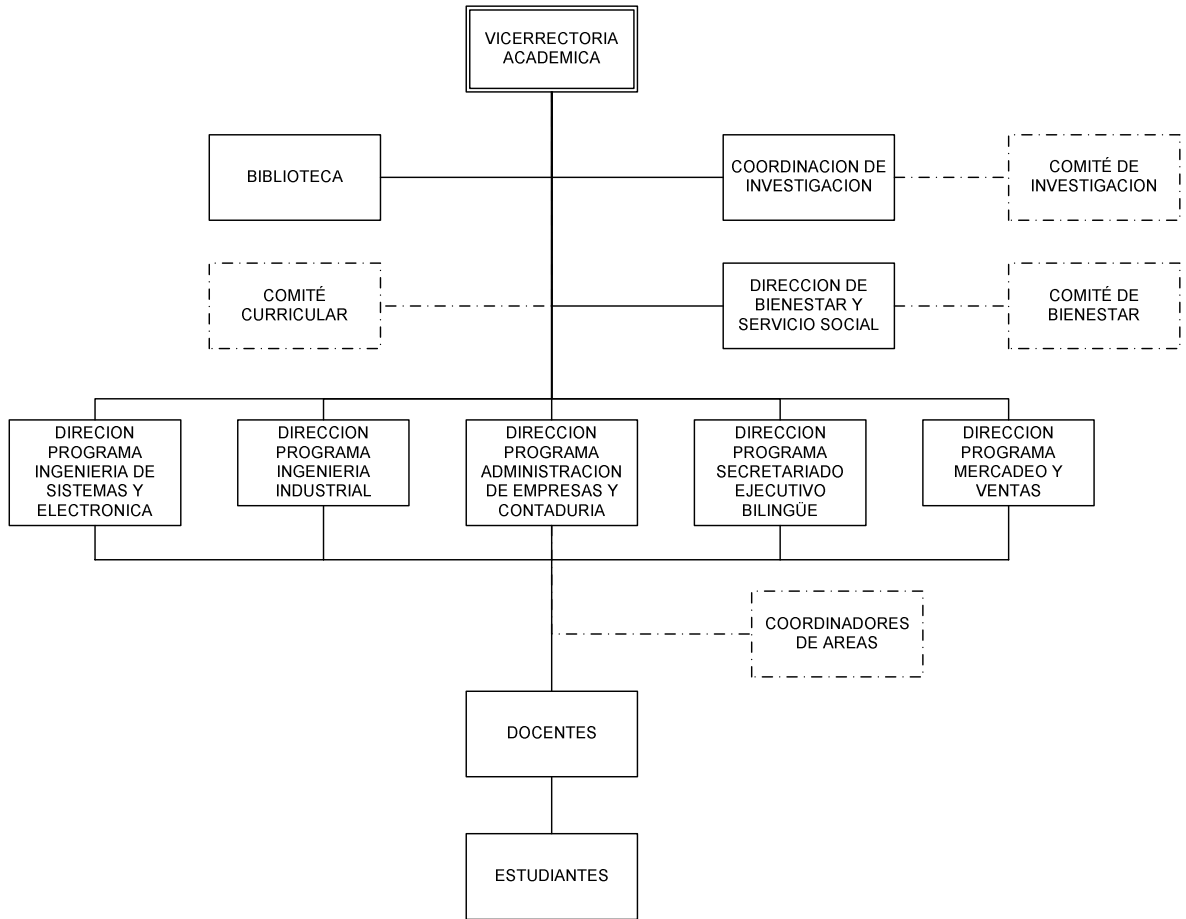
ANEXO A. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. DIRECCION GENERAL.



ANEXO B. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. DIRECCION ADMINISTRATIVA.



ANEXO C. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACION EDUCATIVA CENTRO SUPERIOR DE CALI. DIRECCION ACADEMICA.



ANEXO D. RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO 2003-2007.

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
D O C E N C I A	<p>1) Desarrollar y potencialidades en los estudiantes que le permitan adaptarse a un entorno en permanente cambio y actuar con autonomía, responsabilidad y efectividad en distintos contextos laborales y sociales</p>	<p>Tener como mínimo el 80% de los docentes con cualificación pedagógica</p> <p>Mínimo un 50% de las asignaturas de cada programa deberán utilizar ambientes virtuales de aprendizaje para el desarrollo de algunos temas</p> <p>Cada plan de estudios deberá ofrecer un componente flexible de al menos el 10%</p> <p>Al menos en 50% de los estudiantes y docentes podrán explicar el componente académico del PEI</p>	<p>1.1) Fortalecimiento de los procesos docentes mediante la implantación de un modelo curricular flexible y la adopción de un modelo pedagógico que posibilite el desarrollo de competencias en los estudiantes y el uso de tecnologías informáticas y de la comunicación como apoyo a los procesos de enseñanza - aprendizaje</p>	<p>1.1.1) Adoptar un modelo pedagógico que posibilite el desarrollo de competencias en los estudiantes y el uso de tecnologías informáticas y de la comunicación</p> <p>1.1.2) Desarrollar un plan permanente de cualificación de docentes en informática y de la comunicación como apoyo a la docencia</p> <p>1.1.3) Ofrecer un sitio web a los docentes para que creen espacios virtuales de aprendizaje en algunos temas de las asignaturas</p> <p>1.1.4) Implantar un modelo curricular flexible que posibilite el desarrollo de la autonomía responsable en los estudiantes, basado en créditos académicos</p> <p>1.1.5) Definir procedimientos administrativos que permitan el desarrollo flexible de los currículos</p> <p>1.1.6) Implementar un sistema efectivo de divulgación interpretación y comprensión del PEI</p>	<p>A) Capacitación de docentes en estrategias pedagógicas orientadas al desarrollo de competencias, y en el uso de tecnologías informáticas y de la comunicación</p> <p>B) Diseño e implementación de un portal web que permita el desarrollo de ambientes virtuales de aprendizaje</p> <p>C) Reforma curricular orientada a la implantación de una estructura curricular flexible que se desarrolle bajo el sistema de créditos académicos</p> <p>D) Revisión y reestructuración del reglamento estudiantil y del reglamento de admisiones</p> <p>E) Diseño e implementación de estrategias de difusión del PEI a la comunidad académica</p> <p>F) Estudio sobre tendencias de desarrollo socioeconómico, tecnológico, político y cultural de la región</p> <p>G) Estudio de factibilidad para la creación o extensión de al menos 2 programas</p>
	INVESTIGACION	<p>2) Crear programas de formación tecnológica en áreas de conocimiento que respondan a las necesidades de desarrollo de la región</p> <p>3) Adelantar y fomentar actividades de investigación, orientadas a la aplicación de los conocimientos universales para la solución de problemas concretos</p>	<p>Crear o extender mínimo 2 programas, resultado del análisis de las tendencias de desarrollo regional</p> <p>Mínimo deben estar operando dos grupos de investigación. Esto implica el desarrollo de al menos dos líneas de investigación</p>	<p>2.1) Estudio de tendencias de desarrollo tecnológico regional que orienten la creación o extensión de programas de formación pertinentes</p> <p>3.1) Fortalecimiento de la investigación en la CORPORACION</p>	<p>2.1.1) Adelantar estudios de mercado y de análisis de tendencias de desarrollo de la región para identificar necesidades de formación tecnológica</p> <p>2.1.2) Realizar estudios de factibilidad que sustenten la creación o extensión de programas que cumplan con los estándares de calidad requeridos</p> <p>3.1.1) Crear una estructura académica y administrativa para el fomento y desarrollo de la investigación</p>

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
INVESTIGACION	3) Adelantar y fomentar actividades de investigación, orientadas a la aplicación de los conocimientos universales para la solución de problemas concretos	Mínimo deben estar operando dos grupos de investigación. Esto implica el desarrollo de al menos dos líneas de investigación	3.1) Fortalecimiento de la Investigación en la CORPORACION	3.1.2) Definir las líneas de investigación de acuerdo con las fortalezas de cada programa, para que se desarrollen por grupos de investigación 3.1.3) Vincular Docentes de tiempo completo que dediquen al menos el 15% de su tiempo a la investigación 3.1.4) Vincular estudiantes a los procesos de investigación de la institución 3.1.5) Vincular docentes de tiempo completo con formación y/o experiencia en investigación	I) Diseño e implementación de líneas de investigación para cada programa J) Creación y operatividad de grupos de investigación
	4) Establecer alianzas de cooperación con entidades de los sectores educativo y productivo de la región, para realizar proyectos conjuntos de investigación aplicada	Mínimo el 20% de los docentes de tiempo completo y medio tiempo deben haber publicado material docente	4.1) Realizar convenios interinstitucionales para el desarrollo de proyectos conjuntos	3.1.6) Promover la producción intelectual en los docentes	K) Capacitación, sensibilización y motivación a docentes para efectos de producción intelectual
PROYECCION SOCIAL	5) Ofrecer un portafolio de Institucionales que incluya la oferta de programas de educación no formal y de servicios de asesorías y consultorías	Realizar mínimo tres proyectos de investigación con entidades externas	5.1) Diversificar y aumentar la oferta de programas y actividades de proyección social, de acuerdo con las necesidades del entorno	4.1.1) Realizar proyectos de investigación aplicada que estén acordes con las líneas de investigación definidas para cada programa 5.1.1) Crear una estructura académica y administrativa para el fomento y desarrollo de la proyección social 5.1.2) Ofrecer programas de asesorías y consultorías en áreas que pertenezcan a las líneas de investigación definidas pro programas	L) Consecución y desarrollo de convenios para la realización de proyectos de investigación aplicada M) Creación del cargo, funciones, normas y procedimientos para el desarrollo de la proyección social N) Diseño e implementación de servicios de asesoría y consultoría

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
P R O Y E C T O N S O C I A L	5) Ofrecer un portafolio de institucionales que incluya la oferta de programas de educación no formal y de servicios de asesorías y consultorías	Programar y desarrollar al menos 10 cursos de extensión anuales	5.1) Diversificar y aumentar la oferta de programas y actividades de proyección social, de acuerdo con las necesidades del entorno	5.1.3) Ofrecer programas de educación continuada que respondan a los avances del conocimiento y a las necesidades generales del entorno 5.1.4) Mantener un portafolio actualizado de servicios institucionales que incluya la oferta de programas de educación no formal y de servicios de asesorías y consultorías	O) Diseño e implementación de programas de educación continuada P) Diseño y actualización del portafolio de servicios de extensión
	6) Desarrollar actividades de servicio social en las que participen estudiantes y docentes, en aras del mejoramiento de la calidad de vida de la población menos favorecida	Tener funcionando mínimo tres programas de servicio social en capacitación y asesoría	6.1) Diversificar las actividades de servicio social de acuerdo con las necesidades de los sectores a los que van dirigidas	6.1.1) Establecer servicio social obligatorio para los estudiantes, como requisito para optar por el título 6.1.2) Desarrollar actividades de servicio social orientadas hacia la capacitación y el servicio de asesorías, en las que participen estudiantes y docentes	Q) Diseño e implementación de un programa de servicio social
	7) Mantener una relación permanente con los egresados con el fin de evaluar el impacto de la institución en la comunidad y retroalimentar los currículos	Tener actualizada la base de datos personal, académica y laboral de los egresados de los últimos 10 años	7.1) Disponer de un sistema de seguimiento a egresados que permita el contacto permanente con ellos	7.1.1) Enviar periódicamente el informativo Institucional a los egresados 7.1.2) Mantener una página web para la actualización de datos de egresados 7.1.3) Adelantar actividades periódicas de integración con los egresados	R) Publicación periódica del informativo Institucional S) Creación de una página web para la actualización on-line de las bases de datos de los egresados T) Programación de actividades de integración de egresados
	8) Impulsar la práctica profesional estudiante como elemento integral de su formación	Tener mínimo 50 convenios con empresas para el desarrollo de pasantías y contratos de aprendizaje Desarrollar en los programas, un área electiva de máximo 10 créditos, orientada hacia el desarrollo del espíritu emprendedor de los estudiantes	8.1) Celebrar convenios con pymes para el desarrollo de pasantías y contratos de aprendizaje 8.2) Definir un área académica electiva, orientada al desarrollo del espíritu emprendedor en los estudiantes	8.1.1) Promover la práctica empresarial como una acción de proyección social, mediante la cual el estudiante desarrolla, como parte de su formación, una actividad de tipo profesional, que le permita confrontar sus conocimientos teóricos	U) Creación de normas y procedimientos para la consecución de prácticas empresariales y contratos de aprendizaje V) Diseñar y desarrollar un área académica que oriente a los estudiantes en la creación de proyectos emprendedores de creación de empresas

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
ACREDITACION	9) Promover la acreditación de alta calidad de los programas	Acreditar mínimo dos de los programas que ofrece la institución	9.1) Diseñar e implementar un modelo de autoevaluación con fines de acreditación de los programas tecnológicos	9.1.1) Adelantar actividades permanentes de autoevaluación con miras a acreditación para la CORPORACION 9.1.2) Adelantar planes, proyectos y actividades de mejoramiento que den respuesta a los resultados de la autoevaluación	w) Diseño e implementación de un modelo de autoevaluación con fines de acreditación X) Diseño y puesta en marcha de un plan de mejoramiento con fines de acreditación Y) acreditación de los programas tecnológicos de Administración de Empresas e Ingeniería Industrial
RECURSOS FISICOS Y TECNOLOGICOS	10) Disponer de una infraestructura física y tecnológica adecuada para el desarrollo de los procesos de formación integral de calidad y de los procesos administrativos	Cumplir con el estándar nacional de estudiantes por computador Tener conexión a redes internacional de al menos 1 MBps Sistematizar los procesos de admisiones y registro académico Cumplir el estándar nacional de calidad sobre dotación en infraestructura física y recursos de laboratorio	10.1) Realizar un plan de crecimiento y fortalecimiento del recurso físico y tecnológico de acuerdo con las necesidades de los programas y la proyección de crecimiento Institucional 10.2) Celebrar convenios de cooperación interinstitucional con entidades que puedan prestar apoyo logístico en los procesos académicos de la CORPORACION	10.1.1) Adelantar permanentemente estudios de proyección de crecimiento Institucional para la toma de decisiones sobre el fortalecimiento y ampliación de la infraestructura física y tecnológica 10.1.2) Ejecutar de manera razonable y oportuna el presupuesto de inversiones en infraestructura física y tecnológica de la Institución 10.1.3) Adelantar permanentemente el estudio de necesidades informáticas y de comunicación para el desarrollo y fortalecimiento de los procesos de enseñanza – aprendizaje con ambientes virtuales 10.1.4) Fortalecer el recurso tecnológico que soporta los procesos administrativos 10.1.5) Mantener adecuada la infraestructura física y tecnológica destinada para el apoyo logístico de los programas académicos	Z) Estudio de proyección de crecimiento Institucional para la toma de decisiones sobre inversiones AA) Diseño y desarrollo del plan de adquisición y actualización del recurso informático y de comunicación destinado a labores académicas, previo estudio de necesidades AB) Diseño y desarrollo del plan de sistematización de los procesos de admisiones y registro AC) Diseño y desarrollo del plan de ampliación y mejoramiento de la infraestructura física AD) Consecución y desarrollo operativo de convenios interinstitucionales de apoyo logístico

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
RECURSOS FISICOS Y TECNOLOGIC	10) Disponer de una infraestructura física y tecnológica adecuada para el desarrollo de los procesos de formación integral de calidad y de procesos administrativos	Cumplir con el estándar nacional de calidad sobre dotación de material bibliográfico en la Biblioteca	10.3) Realizar un plan de crecimiento y fortalecimiento del recurso bibliográfico de acuerdo con las necesidades de los programas y la proyección de crecimiento Institucional 11.1) Realizar un plan de vinculación de docentes de tiempo completo y medio tiempo de acuerdo con las necesidades de docencia e investigación de los programas, la organización de los mismos por áreas del conocimiento y la capacidad Institucional	10.3.1) Adelantar periódicamente estudios de necesidades de material bibliográfico requerido para el buen desarrollo de los procesos académicos 10.3.2) Ejecutar de manera razonable y oportuna el presupuesto de inversiones en recurso bibliográfico	AE) Diseño y desarrollo del plan de adquisición y actualización del recurso bibliográfico, previo estudio de necesidades
RECURSOS HUMANOS	11) Disponer de una planta de docentes suficiente y calificada para cumplir con los objetivos de la Misión y Visión Institucional	Tener una relación de un docente de tiempo completo equivalente (excluyendo los docentes de hora cátedra) por cada 50 estudiantes Tener un índice de rotación del personal docente no mayor al 10%	11.2) Implantar un sistema de selección, evaluación y escalafón docente que permita la permanencia de profesores con un alto desempeño académico, profesional y pedagógico	11.1.1) Conformar y consolidar un grupo suficiente de docentes de planta para el cabal desempeño de las actividades académicas 11.1.2) Agrupar los docentes de acuerdo con las áreas del conocimiento 11.2.1) Disponer de un sistema de selección, contratación y evaluación de docentes, ajustado periódicamente por el comité de selección 11.2.2) Exigir a los docentes, la actualización periódica de la hoja de vida con las respectivas certificaciones de los títulos, cursos de actualización, experiencia docente y profesional 11.2.3) Realizar evaluaciones periódicas al desempeño de los docentes, cuyos resultados se tengan en cuenta para decidir su continuidad dentro de la institución 11.2.4) Vincular docentes que cumplan con todos los requisitos exigidos para el buen desarrollo de las asignaturas 11.2.5) Establecer un sistema de escalafón de docentes que promueva la carrera profesoral y la permanencia de los docentes en la institución	AF) Diseño y ejecución del plan de vinculación gradual de docentes de tiempo completo y medio tiempo AG) Revisión, ajuste e implantación del sistema de selección, contratación y evaluación de docentes, que incluya el procedimiento de inducción AH) Revisión, ajuste y operacionalización del Estatuto Docente

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
RECURSOS HUMANOS	12) Disponer de una planta de personal administrativo suficiente y calificada para garantizar un desarrollo académico eficiente en la CORPORACION	El 80% del personal administrativo debe cumplir con el nivel de calificación requerido por la CORPORACION para el desempeño de su cargo	12.1) Implantar un sistema de selección, contratación, inducción y evaluación del personal administrativo que permita la permanencia de empleados con alto desempeño profesional	<p>12.1.1) Disponer de un sistema de selección personal administrativo, revisado y ajustado periódicamente por el comité de selección</p> <p>12.1.2) Exigir a los empleados la hoja de vida con las respectivas certificaciones de los títulos, cursos de actualización y experiencia laboral profesional</p> <p>12.1.3) Realizar la evaluación de desempeño al personal administrativo, por lo menos dos veces al año</p> <p>12.1.4) Capacitar al personal administrativo en temas relacionados con funciones inherentes a su cargo</p> <p>12.1.5) Vincular personal administrativo con el nivel académico y la experiencia laboral acorde con el perfil de cada cargo</p>	<p>AI) Revisión, ajuste e implantación del sistema de selección, contratación y evaluación de personal administrativo que incluya el procedimiento de inducción</p> <p>AJ) Diseño e implementación de un plan de capacitación del personal administrativo en áreas inherentes al mejoramiento de la calidad del servicio</p> <p>AK) Elaboración de la matriz de competencias, para cada puesto de trabajo y del manual de procedimientos</p>
RECURSOS FINANCIEROS	13) Obtener al final de cada periodo un equilibrio presupuestal que garantice la sostenibilidad operativa de la institución	Llegar al menos a una relación 1 a 1 en el índice de liquidez	13.1) Diseñar y ejecutar estrategias viables de ampliación de cobertura y oferta de servicios que permitan incrementar los ingresos operacionales de la institución	<p>13.1.1) Ampliar la cobertura y fortalecer la imagen y posicionamiento de la CORPORACION en el medio social externo</p>	<p>AL) Estudio, análisis y evaluación del tamaño óptimo de la institución que permita su sostenibilidad financiera y la calidad</p> <p>AM) Diseño e implementación de un plan de mercadeo Institucional con metas claras de ampliación de cobertura</p>
BIENESTAR INSTITUCIONAL	14) Disponer de programas (servicios y actividades) de Bienestar Institucional que faciliten en los miembros de la comunidad CECS, el desarrollo integral, la convivencia en armonía y contribuyan en el mejoramiento de la gestión	Destinar un 1% adicional del presupuesto ordenado por el gobierno nacional para el desarrollo de los programas de bienestar universitario	14.1) Adelantar actividades que motiven la participación de toda la comunidad Institucional en los programas de bienestar universitario	<p>14.1.1) Contar con espacios físicos propios o en convenio, adecuados y suficientes para desarrollar los programas de bienestar</p> <p>14.1.2) Realizar eventos culturales, sociales y deportivos que motiven el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad Institucional</p>	<p>AN) Diseño e implantación del plan de ampliación y diversificación de los servicios y actividades de Bienestar Institucional</p>

FUNC	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	METAS 2008	ESTRATEGIA	POLITICAS	PROYECTOS A DESARROLLAR
BIENESTAR INSTITUCIONAL	<p>14) Disponer de programas (servicios y actividades) de Bienestar Institucional que faciliten en los miembros de la comunidad CECS, el desarrollo integral, la convivencia en armonía y contribuyan en el mejoramiento de la gestión académica y administrativa de la Institución</p>	<p>Desarrollar mínimo un programa por cada una de las siguientes áreas o campos de trabajo: Salud, Cultura, Desarrollo humano, Promoción social, Recreación y deportes</p>	<p>14.2) Establecer convenios interinstitucionales que permitan el crecimiento y la diversificación de los programas de Bienestar Institucional</p> <p>14.3) Elaborar y desarrollar proyectos en las áreas de Bienestar Institucional que sean autofinanciados o con financiación externa</p> <p>14.4) Implementar un sistema de información que permita la evaluación periódica de la gestión del Bienestar Universitario, con el fin de mejorar permanentemente los servicios</p> <p>14.5) Realizar actividades que conlleven a crear un buen clima organizacional y que estimulen un desempeño positivo del personal administrativo</p>	<p>14.2.1) Promover la realización de eventos deportivos, artísticos y culturales interinstitucionales</p> <p>14.2.2) Celebrar convenios interinstitucionales para el desarrollo de programas de bienestar Institucional</p> <p>14.2.3) Pertenecer a redes nacionales de bienestar universitario</p> <p>14.3.1) Promover el desarrollo de actividades de Bienestar Universitario que sean autogeneradores de recurso</p> <p>14.3.2) Participar en convocatorias nacionales de proyectos, en áreas de Bienestar universitario, para acceder a financiación externa</p> <p>14.4.1) Desarrollar encuestas periódicas para medir el grado de satisfacción de la comunidad Institucional con los programas de bienestar universitario</p> <p>14.4.2) Desarrollar encuestas periódicas para medir las preferencias de la comunidad Institucional en relación con los programas de Bienestar universitario</p> <p>14.5.1) Realizar actividades motivadoras orientadas a mantener un ambiente de convivencia en armonía</p>	<p>AO) Consecución y desarrollo de convenios interinstitucionales para el crecimiento y diversificación de los programas de bienestar Institucional</p> <p>AP) Conformar un banco de proyectos para participar en las convocatorias nacionales para presentación de proyectos que desarrollen el bienestar</p> <p>AQ) Diseñar e implantar un sistema de información que permita el análisis de la cobertura de los programas y medir el grado de satisfacción de los estudiantes</p> <p>AR) Diseño u ejecución del plan de actividades orientadas a fortalecer los lazos de integración entre los miembros de la comunidad educativa</p>

ANEXO E. ANALISIS ESTRUCTURAL.

