



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **Examen General de Conocimientos CASO PRÁCTICO**

**“Propuesta de Implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI), en  
una Institución Educativa”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración**

**Presenta: Uriel Calvo Palmerín**

**Tutor: Mtro. Luis Alfredo Valdés Hernández**

**México, D.F. a 22 de febrero del 2006.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Índice.....   | i   |
| Introducción.....   | iii |
| Planteamiento del problema.....   | iv  |
| Objetivo.....   | iv  |
| Justificación.....  | v   |
| Capítulo 1 Antecedentes y Desarrollo de la Institución Educativa.....                             | 1   |
| 1.1 Antecedentes históricos.....  | 3   |
| 1.2 El nuevo perfil profesional.....  | 3   |
| 1.3 La Institución Educativa y una dinámica diferente.....  | 3   |
| 1.4 La Institución Educativa: escudo y lema.....  | 4   |
| 1.5 Institución Educativa, Desarrollo y Crecimiento.....  | 4   |
| Capítulo 2 Evolución y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral ( <i>Balanced Scorecard</i> )..... | 7   |
| 2.1 Historia de las medidas de desempeño.....   | 9   |
| 2.2 Medidas y retroalimentación.....  | 9   |
| 2.3 TQM ( <i>Total Quality Management</i> , Administración de la Calidad Total).....              | 10  |
| 2.4 La imperiosa necesidad de medir.....  | 10  |
| 2.5 ¿Qué debe ser medido?.....  | 11  |
| 2.6 Desarrollo del <i>Balanced Scorecard</i> como un sistema de medición.....                     | 11  |
| Capítulo 3 Análisis de la Situación Actual.....   | 31  |
| 3.1 Funciones y controles de cada una de las áreas.....   | 33  |
| 3.2 Síntesis de las debilidades y oportunidades de las áreas.....                                 | 42  |
| 3.3 Esquematización de debilidades y oportunidades.....   | 48  |
| 3.4 Diagrama de contexto general.....   | 49  |
| Capítulo 4 Desarrollo e Implantación del modelo Estratégico Propuesto.....                        | 67  |
| 4.1 Introducción.....   | 69  |
| 4.2 Traducir la estrategia en términos operativos.....  | 69  |
| 4.3 Alineando a la institución educativa para crear sinergias.....                                | 81  |
| 4.4 Haciendo de la estrategia el trabajo diario de todos.....                                     | 84  |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5 Haciendo de la estrategia un proceso continuo..... | 111 |
| 4.6 Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio.....  | 121 |
| Conclusiones.....                                      | 125 |
| Bibliografía.....                                      | 127 |

## **Introducción**

Desde el nacimiento de la educación en México, siempre se ha tratado de instrumentar las mejores prácticas y técnicas para ofrecer en la medida de lo posible los elementos más actuales en materia de educación. Es así como diversas instituciones educativas implementan mecanismos, procesos, tecnología, etc., para brindar las mejores condiciones de estudio y dar a los usuarios una educación acorde no solo a las necesidades del país, si no ahora del mundo. Pero en esta búsqueda y tarea se han dado cuenta que no es tan sencillo como parece, ya que aún la educación, no solamente necesita de las mejores prácticas, si no que necesita allegarse de gente capacitada, que ésta sienta una verdadera identidad con la institución a la que se compromete y principalmente que haya una evaluación de su desempeño. Es así que surge este trabajo, como una propuesta de mejora en una institución educativa que quiere posicionarse en el mercado y no solamente eso sino que desea ser un punto diferenciador muy importante ante las demás instituciones en su entorno.

Para llevar a cabo este trabajo, se propone implantar una propuesta administrativa y estratégica desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, (ambos de la Universidad de Harvard), ésta ha venido despuntando y dando resultados sobre otras metodologías ya existentes. Esta incluye y reúne en sí misma, el crecimiento y desarrollo de metodologías administrativas como: Control de Procesos Estadísticos, Administración de Calidad Total, Mejora del Proceso del Negocio y Reingeniería del Proceso del Negocio. Es así que tomando como base esta propuesta administrativa, se propone implantarla en una institución educativa carente en tres de sus áreas principales. Por lo que se proponen cuatro capítulos donde se habla de todo esto en detalle.

En el capítulo 1, hablaremos de la institución educativa en estudio, sus antecedentes, su desarrollo y evolución, la forma en que se va conformando y la manera en que va integrando nuevas propuestas educativas, hasta llegar a sus cuatro campus en la actualidad.

En el capítulo 2, tratamos precisamente de los elementos y componentes que integran esta propuesta administrativa, las cuatro perspectivas con las que trabaja y como logra compenetrarse en todas las áreas de cualquier organización.

En el capítulo 3, describimos la situación actual de la institución educativa, sus carencias y debilidades, hasta llegar a una evaluación final general.

En el capítulo 4, presentamos la manera de ir implementando paso a paso esta propuesta administrativa y estratégica hasta llegar al punto de definir cuadros de mando integral por empleado y presentar alternativas de solución para los gerentes de mandos altos.

### **Planteamiento del problema**

Debido a la gran necesidad de administrar y gestionar de una manera más eficiente todas y cada una de las áreas de la institución educativa, no vemos en la necesidad de recurrir a una propuesta administrativa que cubra no solamente los aspectos básicos, sino aun los complementarios a una velocidad que se ajuste a las necesidades de los usuarios. Esta permitirá identificar aquellas áreas de oportunidad y más aún ir evaluando de manera constante y detallada la forma de actuación de cada participante dentro de la institución, con el único propósito de mejorar y presentarse como una opción de calidad y prestigio dentro de la sociedad mexicana.

### **Objetivo**

Presentar la implementación del modelo de gestión “Balanced Scorecard”, como alternativa de solución eficiente ante la falta de organización, control y evaluación de los procesos internos de la organización, así como, una mayor atención a los usuarios y empleados de la misma.

El concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, en español), expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, ya que ahora los ejecutivos de una organización pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que

deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral, captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motiva a los empleados de la organización.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de la organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento del trabajador.

El cuadro de mando integral transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Esto permite un equilibrio entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas y en cierto modo crítico, indicador de la actuación de los resultados.

### **Justificación**

El propósito definido en el presente trabajo, se realiza con la intención de explicar y demostrar un novedoso y muy útil Sistema de Gestión Estratégico. Dada la importancia que tiene el contar con una buena administración, control y evaluación de los procesos, así como, una buena atención a los clientes y empleados de una organización, se considera de interés general.

El presente trabajo surge a partir de los continuos, reprocesos y retrabajos, así como de una falta de atención a los usuarios y empleados durante los procesos de atención a cada uno de ellos.

Este tipo de Sistema de Gestión Estratégica, nos permitirá poner énfasis en aquellos indicadores que forman parte del sistema de información integral de la organización, esto nos proporcionará una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Consideramos el presente trabajo, no sólo por las ventajas que nos ofrece o por sus usos amplios y flexibles, si no porque es una alternativa más para mejorar nuestros procesos y ofrecer una forma más eficiente y rápida de alcanzar los resultados.



## **Capítulo 1 “Antecedentes y Desarrollo de la Institución Educativa”**

### **1.1 Antecedentes históricos**

Al principio de la década de los sesentas, el país tenía como propósito intensificar su desarrollo económico mediante la industrialización acelerada, una agricultura moderna y un salto en las condiciones de educación y bienestar de la sociedad. El reto era claro se deseaba proyectar a México como país líder en América Latina.

### **1.2 El nuevo perfil profesional**

Uno de los aspectos más importantes era la educación. Con audacia se implementaron proyectos integrales desde la enseñanza básica hasta la educación superior. Tomaron la estafeta nuevas escuelas y universidades; en efecto ante la elocuencia de la demanda de educación superior, salieron instituciones privadas que consideraban importante apoyar al estado en su desempeño, brindando calidad académica y generando los profesionales que demandaba el país.

Bajo este espíritu, en 1966 nació la Escuela de Contabilidad y Administración de la Ciudad de México (ECAM), para impartir la carrera de Contador Público, incorporándose a la Universidad Nacional Autónoma de México.

El 1969 se fundó la Licenciatura de Administración de Empresas, en el marco de los planes de estudio que proporciona la Universidad Nacional Autónoma de México, llevándose a cabo posteriormente en 1973, las modificaciones que hizo la Facultad de Contaduría y Administración.

### **1.3 La Institución Educativa y una dinámica diferente**

En 1973, se propuso el cambio de razón social; el H. Consejo Técnico, después de un profundo balance de actividades y en virtud de la tendencia creciente de aceptación social de esta Institución, se optó por la denominación “Institución Educativa”.

En su nombre va inmerso lo mejor del pensamiento de varias generaciones de educadores mexicanos encabezados por el maestro José Vasconcelos, quien tempranamente supo

comprender el carácter de la educación en nuestro país como parte de un ideal cosmogónico vinculado a las esperanzas latinoamericanas.

#### **1.4 La Institución Educativa: escudo y lema**

Nuestro escudo es una derivación del clásico Vasconceliano inspirado en América Latina, incluyendo únicamente a la República Mexicana. Esto indica que nuestro destino inmediato como institución, es participar en la solución de la problemática nacional, disponiendo de lo mejor de nuestros esfuerzos y conocimientos. El ideal latinoamericano persiste en la representación del águila y el cóndor que rematan el escudo.

Nuestro lema “Lux Via Sapientias”, describe de manera sucinta la función de nuestra Institución: es la luz que ilumina el camino de la sabiduría. La Institución como medio, guía e interlocutora; principio de la mejor de las fases, reflexiva y analítica de los hombres; venero de ideas, conocimientos y tesis. Institución madre, Institución luz. Una vez instituida la institución educativa, el mensaje del rector era generar una calidad académica acorde a las necesidades vigentes en su momento. <sup>1</sup>

#### **1.5 Institución Educativa, Desarrollo y crecimiento**

Para 1977, el crecimiento de la institución era muy claro, ya que se buscaba participar en la formación de la juventud desde fases muy tempranas, incluyendo la enseñanza media superior, por medio del Colegio de Ciencias y Humanidades (C.C.H.). Esta decisión ha sido muy gratificante: por las aulas han pasado miles de jóvenes estudiantes, a los que se les ha orientado para continuar con su desarrollo en las diversas licenciaturas.

El 1985, el edificio del Campus Centro se colapsó, por un movimiento telúrico que se presentó. Sin embargo, la Institución con una voluntad férrea se organizó rápidamente y ocupó temporalmente el inmueble ubicado en Eligio Villamar 17 de Coyoacán, mientras se construía un nuevo edificio en Chihuahua 202, mismo que fue inaugurado el 6 de marzo de 1989.

---

<sup>1</sup> Historia y Desarrollo de la Universidad. UNILA

A partir de 1993, se incluyó la Licenciatura en Derecho, para dar amplia respuesta a las expectativas del alumnado, con un nuevo concepto y perfil.

Actualmente la Institución Educativa, imparte Educación Media Superior (Bachillerato) en sus modalidades de Preparatoria, Colegio de Ciencias y Humanidades y Bachillerato Tecnológico en: Computación, Computación Fiscal Contable, Comunicación, Informática Administrativa, Turismo y Ventas; así como las Licenciaturas en: Administración, Contaduría Pública, Derecho, Economía, Finanzas, Informática, Mercadotecnia, Pedagogía, Periodismo y Comunicación y Turismo en su modalidad de Sistema Escolarizado y bajo el Sistema de Universidad Abierta las licenciaturas en Administración y Derecho.

Asimismo, cuenta con cuatro planteles: Campus Centro, Campus Sur, Cuernavaca y Cuautla.

Cabe mencionar que nuestra Institución inauguró en el año 2000 el área de Posgrado. Contamos con la Maestrías en Administración de Negocios, Maestría en Derecho Penal y Maestría en Finanzas.

Con el afán de brindar mayores alternativas de estudio, la Institución, está desarrollando los procesos necesarios para el Sistema de Educación a Distancia.

## **Capítulo 2 “Evolución y desarrollo del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*)”**

### **2.1 Historia de las medidas de desempeño**

El desarrollo y evolución del Cuadro de Mando Integral se remonta a la historia de la Administración de las medidas de desempeño.<sup>2</sup> Estas medidas de desempeño o hechos basados en medidas de desempeño no son nuevas. Una forma de esto fue desarrollada durante y después de la segunda guerra mundial. Robert MacNamara, fue el que introdujo en la Secretaria de Defensa el mismo método administrativo en el Pentágono durante la guerra con Vietman. Este tipo de administración fue orientada a la era industrial, hace muchos años. La historia moderna de la post administración industrial puede ser llamada el comienzo del trabajo de Edwards Deming en 1950. Deming fue un extraordinario maestro quien influyó en la filosofía administrativa del Japón. Deming junto con algunos administradores japoneses como Genichi Taguchi, introdujo un énfasis moderno sobre calidad, innovación, empowerment, la retroalimentación y la administración basada en medidas de desempeño. Otros autores como Peter Druker, J.M. Juran, Peter Crosby y Tom Peters, fueron instrumentos para divulgar la filosofía de Deming (con sus propias modificaciones, en América). En ese momento Deming urgió a los administradores a reconocer el valor de sus empleados como fuentes de conocimiento de la compañía. Esta es una de las razones por las que Deming continúa con su influencia en la administración de la era post-industrial.

### **2.2 Medidas y retroalimentación**

En la actividad industrial tradicional las palabras “Control de Calidad” y “Cero Defectos”, eran muy usuales. Debido a la mala calidad de los productos en aquellos años, se pusieron atención en la línea de productos, el problema principal era que los defectos casi no podían ser identificados y se era muy deficiente en la detección de los mismos. Deming argumentó que había una variación en cada paso del proceso de producción y esas causas de variación necesitaban ser identificadas y reducidas. Si esto era posible, entonces si podía existir un camino para eliminar todos estos defectos y mejorar la calidad

---

<sup>2</sup> *Manging Government, Governing Management*, Henry Mintzberg, 1996

de los productos. Para establecer dichos procesos Deming determinó que todos los procesos de negocio deberían ser parte de un sistema de medida, donde siempre hubiera retroalimentación. Esta retroalimentación de datos e información debería ser examinada minuciosamente por los administradores para determinar las causas de variación en cada paso del proceso, identificando los problemas y dándoles solución. Deming propuso un círculo continuo, usado como referencia para mejorar los procesos y la productividad.

### **2.3 TQM (*Total Quality Management*, Administración de la Calidad Total)**

La filosofía de Deming<sup>3</sup> emergió en el gobierno de los Estados Unidos en 1987, via dos iniciativas, una militar y la otra civil. Estando a cargo de la Secretaría de Defensa Frank Carlucci, introdujo el programa de Administración de Calidad Total, con la finalidad de tener un mejor control sobre las operaciones que se llevaban a cabo, en el rubro de adquisiciones. Esta iniciativa propició cambios significativos en la policía, incluyendo la administración por objetivos y una simplificación en las adquisiciones Federales.

Después de diez años de experiencia, Baldrige propuso un sistema de incentivos en las empresas, esto propició un mejor desempeño en los empleados de las organizaciones. El criterio de Baldrige el cual está refinado cada año, viene a asentar las bases donde se definen las guías de hechos en los negocios. Estas definen los planes de estrategia y tácticos que son desarrollados a través de un sistema de medición y retroalimentación que se obtienen de los datos e información presentada en los monitores. Esto no nos indica que se deba implementar un proyecto especial, sólo nos indica que debe haber un ciclo continuo donde se mejore y ajusten las estrategias para las condiciones de los nuevos negocios.

### **2.4 La imperiosa necesidad de medir**

En compañías privadas, las medidas son simplemente esenciales, para realizar decisiones sustanciales. Jac Fitz Fitz, dice “El sistema de medidas para cualquier proceso de trabajo es más que posible. Es imperioso y necesario, y esto se aplica tanto en un proceso de trabajo, como en un proceso de desarrollo personal-profesional. Si los administradores no conocen lo que están midiendo, entonces, ¿Qué es lo que hacen?, sin medidas de

---

<sup>3</sup> W. Edwards Deming, El control de calidad, 1987

desempeño éstos administradores se convertirían solamente en vigilantes de los procesos, sólo administradores de los procesos”.<sup>4</sup>

## **2.5 ¿Qué debe ser medido?**

A principios de nuestra era, la administración basada en medidas de desempeño fue enfocada a la producción industrial. En las operaciones semejantes a la producción de automóviles, existen numerosos casos tangibles, procesos que pueden ser medidos y monitoreados. Shewart en los inicios de los años 30`s, instituyó un método llamado “Control de Procesos Estadísticos” (SPC, Statistical Process Control), en los procesos industriales. Sin embargo en los 90`s, la economía que se manejaba no era de las masas industriales, si no que se orientaba la producción por el conocimiento de los trabajadores. En este sentido ¿Cómo puede medirse el desempeño en las modernas empresas?. En la industria tradicional y en las organizaciones gubernamentales han existido siempre las medidas de un tipo particular: los datos financieros. En las empresas privadas esto es un indicador muy importante. Estos solamente nos informan de lo que sucedió en el pasado. Ahora a nosotros nos gustaría contar con indicadores que nos dieran una idea de lo que sucedería en el futuro. El *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral, BSC), nos ofrece una alternativa a los tradicionales indicadores financieros. Este describe y explica que debe ser medido en base a una serie de estrategias efectivas. El BSC, aprovecha la estrategia y se aplica tanto al sector privado, como al público, precisamente por la razón que no solamente se enfoca a las medidas de desempeño financieras.

## **2.6 Desarrollo del Balanced Scorecard como un sistema de medición**

El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton,<sup>5</sup> describe en general los términos básicos de las ideas de éste concepto y cuenta con diferentes ventajas sobre la administración estratégica. Los cambios administrativos fueron siempre cambios que permitieron un desarrollo más completo del BSC. Lo más importante de esto fue el sentido de urgencia de la administración en las organizaciones. Desde que los procesos del BSC, afectan a cada componente en la organización, esto ha permitido una nueva cultura en la

---

<sup>4</sup> *Benchmarking Staff Performance*, 1996

<sup>5</sup> *Balanced Scorecard*, Harvard, Kaplan-Norton

organización. El BSC cuenta con un panorama amplio de la estrategia y la misión, lo que permite mejorar el sentido de todos los trabajos en la organización. El BSC, permite además poner todos sus planes en una intranet o en una Web, para que todos los empleados la conozcan y la ejecuten. Kaplan y Norton pensaron en la forma de implantar el BSC y para ello pensaron en un proyecto piloto, esto consistió en implantarlo en un área de la organización, sin embargo todos los esfuerzos deberían estar centrados en un nivel general. Tenían que ser identificadas las estrategias y las metas que deberían cumplirse, éstas tenían que ser medidas y estandarizadas con un nivel alto. Al hablar del BSC como un proceso de medición tenemos que decir lo siguiente, existen dos flujos de datos que requiere el BSC:

### **1. El flujo de información hacia abajo**

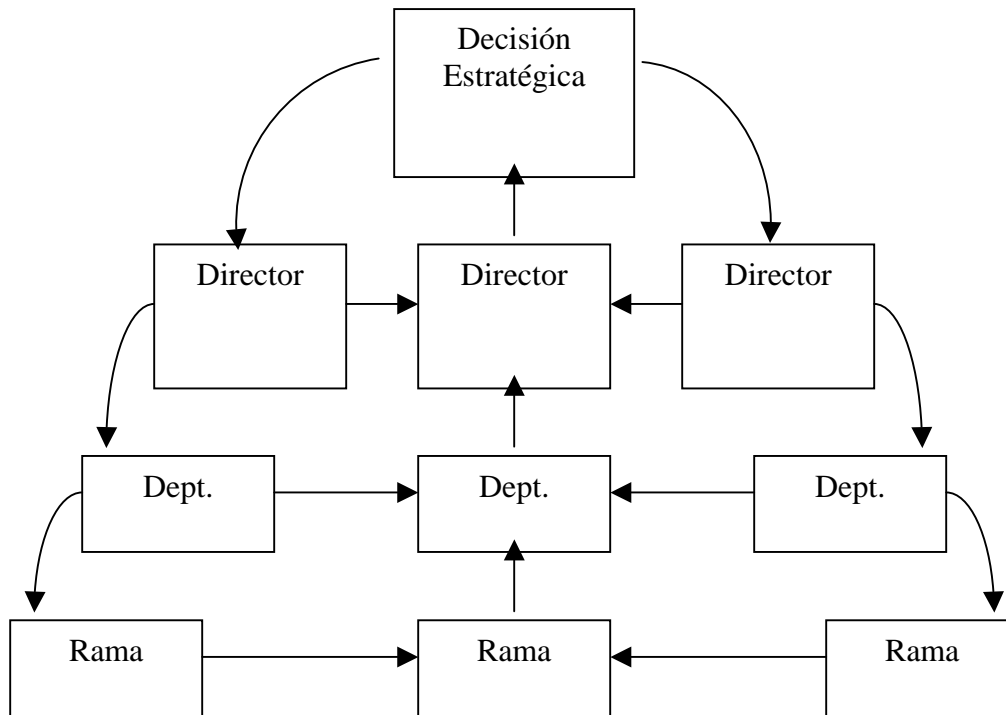
Aquí los directores y jefes de departamento, definen la metas, fijan políticas y establecen los objetivos. Todo esto es alineado a los propósitos específicos del plan estratégico. Todos estos objetivos pueden ser trasladados a la misión general de la organización

### **2. El flujo de información hacia arriba**

Aquí se definen los métodos por cada unidad de medida del BSC. Este es un proceso costoso y de intensa labor, además tiene un impacto muy directo en los empleados, es por eso que se recomienda que se lleven a cabo inspecciones medibles, que permitan un control muy preciso en el tiempo de elaboración de los productos. Realizando reportes en cada etapa del proceso. Esta información deberá proveer, datos confiables a los administradores para que se tomen las acciones pertinentes correctas.

Estos dos flujos de información son ilustrados en el siguiente esquema

### **Evaluación de Desempeño del Flujo de Datos**



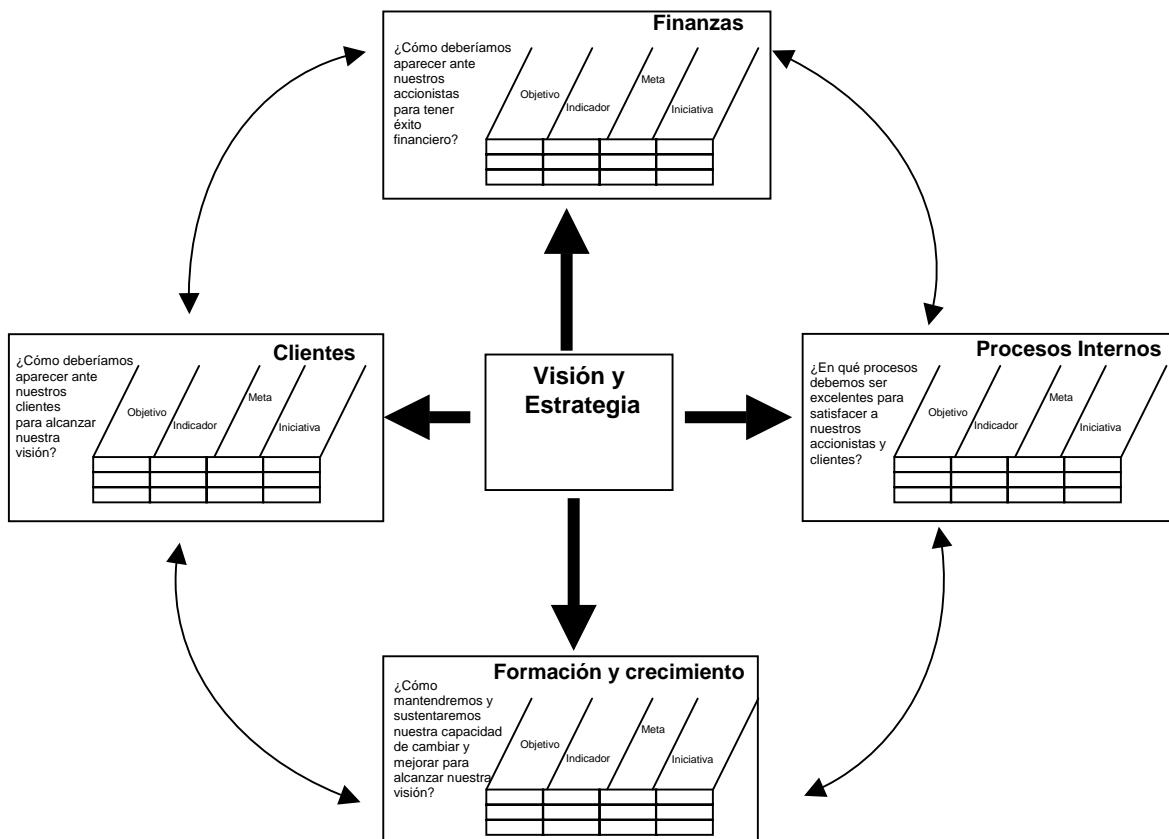
En esta figura podemos observar claramente este flujo de información bidireccional.

Después de este análisis podemos decir lo siguiente, el BSC es un nuevo sistema de administración desarrollado por Robert Kaplan y David Norton el cual cubre algunas de las deficiencias que han tenido los anteriores sistemas de administración, éste muestra una clara descripción de lo que la organización debe medir, haciendo un balance con los aspectos financieros. Estos autores resumen el BSC, de la siguiente manera: "El BSC, conserva las tradicionales medidas financieras, pero las medidas financieras cuentan la historia de eventos pasados, una adecuada historia para las organizaciones, donde estos sucesos no son críticos. Estas medidas financieras sin embargo no nos dan la pauta en lo



referente a la creación de valor en el futuro, respecto a los clientes, procesos, empleados, tecnología e innovación”.<sup>6</sup>

El BSC, sugiere que nosotros veamos a la organización desde cuatro perspectivas y en ese sentido desarrollar las unidades de medida, colección de datos y su respectivo análisis, veámoslo:



La metodología del BSC, incorpora conceptos de la Administración de Calidad, incluyendo calidad en el cliente, mejora continua, empowerment, administración basada en medidas de desempeño y retroalimentación.

A continuación analizaremos la forma en que está integrada esta nueva metodología administrativa, así como sus elementos que la componen.

## 1. La Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral debe

<sup>6</sup> *Balanced Scorecard*, Harvard, Kaplan-Norton

contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Estas fases las podemos resumir en tres elementos:

1. Crecimiento
2. Sostenimiento
3. Cosecha

Cada una de estas fases existen incluyen además, temas financieros que impulsan la estrategia empresarial, estas son las siguientes:

### **1. Crecimiento y diversificación de los ingresos**

Esta se divide en:

#### **i) Nuevos Productos**

Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un periodo especificado, digamos dos o tres años.

#### **ii) Nuevas aplicaciones**

La utilización de productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación, pero la química básica no ha de ser inventada, ni ha de demostrarse su seguridad, ni su proceso de fabricación ha de ser desarrollado ni depurado.

#### **iii) Nuevos clientes y mercados**

Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones

geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos.

#### **iv) Nuevas relaciones**

Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

#### **v) Nueva variedad de productos y servicios**

Ampliando esta idea, puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

#### **vi) Una nueva estrategia de precios**

Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.

## **2. Reducción de costos/mejora de la productividad**

Dividiéndose en:

### **i) Aumento de la productividad en los ingresos**

El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de ingresos –digamos ingresos por empleado-, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

### **ii) Reducción de costos unitarios**

En el caso de negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos

indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores porcentajes de rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones.

### iii) Mejorar el *Mix* (diversidad) de los canales

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Un caso de ello son los bancos que pueden realizar sus transacciones en forma manual con los cajeros de las agencias, a través de cajeros automáticos y de forma electrónica, por medio del teléfono y ordenadores.

### iv) Reducir los gastos de explotación

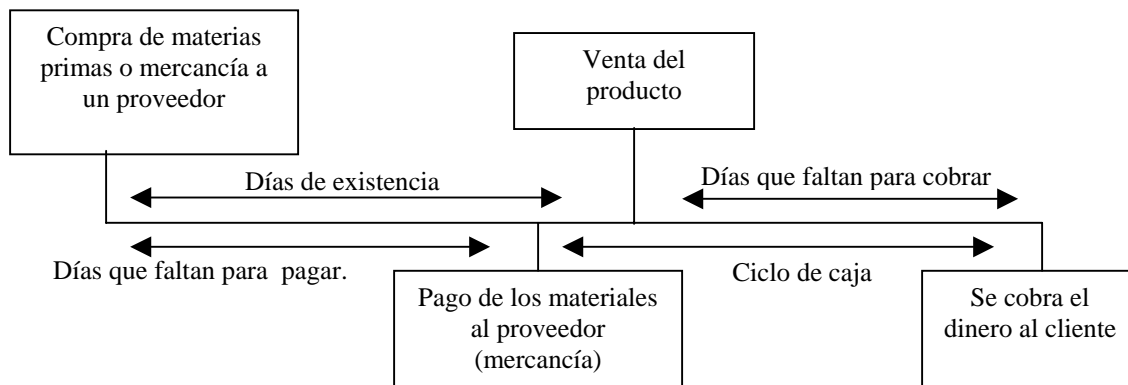
Por ejemplo, si los directivos piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de reducción, de los gastos de administración en un porcentaje de las ventas o de distribución o marketing, etc.

## 3. Utilización de los activos/estrategia de inversión

Aquí se contemplan los siguientes:

### i) Ciclos de caja

El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, son elementos importantes para muchos tipos de empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago, veamos el siguiente esquema:



## **ii) Mejorar la utilización de los activos**

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento procedentes de capital intelectual y humano, base de datos y personal, potenciando que las múltiples unidades de negocio las compartan.

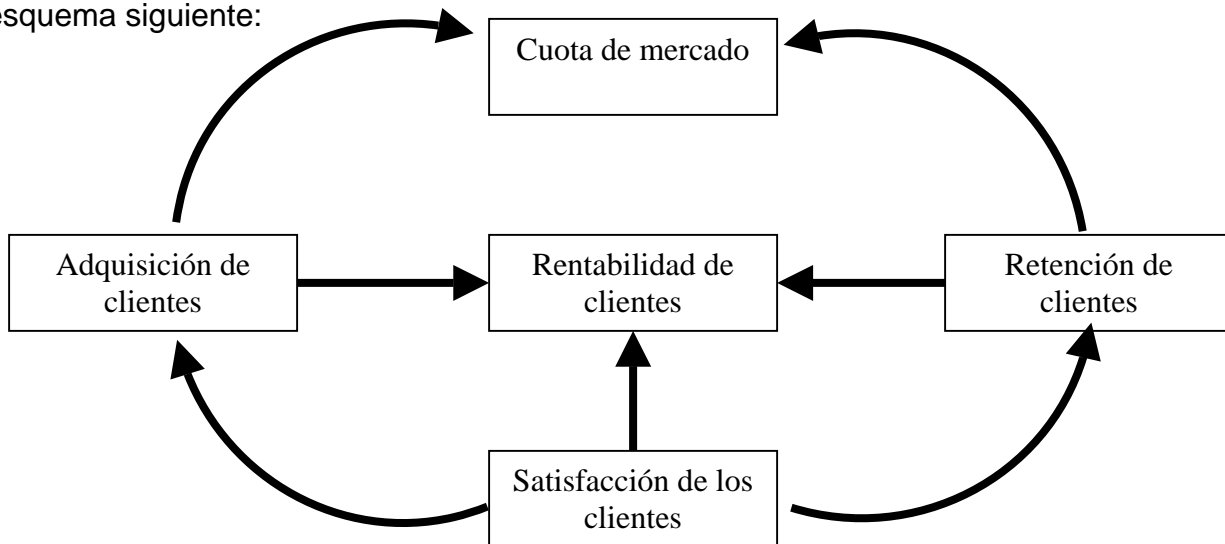
## **2. La Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva las empresas identifican los segmentos del cliente y del mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionado. En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. En este sentido la estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos del cliente y del mercado que elija convertir en objetivos.

Podríamos identificar el grupo de indicadores centrales donde los resultados de los clientes son genéricos en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones, veamos el esquema siguiente:



A continuación veremos cada uno de ellos:

**Cuota de mercado.** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

**Incremento de clientes.** Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio.

**Retención de clientes.** Sigue la pista en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

**Satisfacción del cliente.** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

**Rentabilidad del cliente.** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos o servicios, éstos se pueden agrupar en tres categorías:

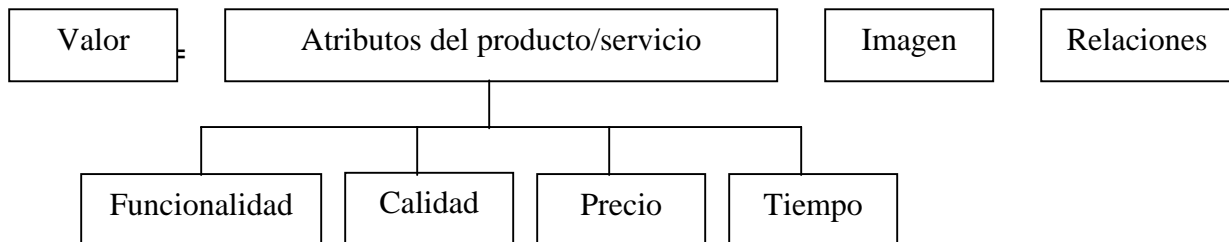
1. Los atributos de productos y/o servicios

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y calidad.

2. La relación con los clientes

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, aunado a la sensación que tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa, veamos el siguiente esquema:

**Modelo Genérico**



3. Imagen y prestigio

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa, esto es posible a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio. La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma preactiva para sus clientes.

Otros elementos importantes son el tiempo, la calidad y el precio.

### **3. La Perspectiva del Proceso Interno**

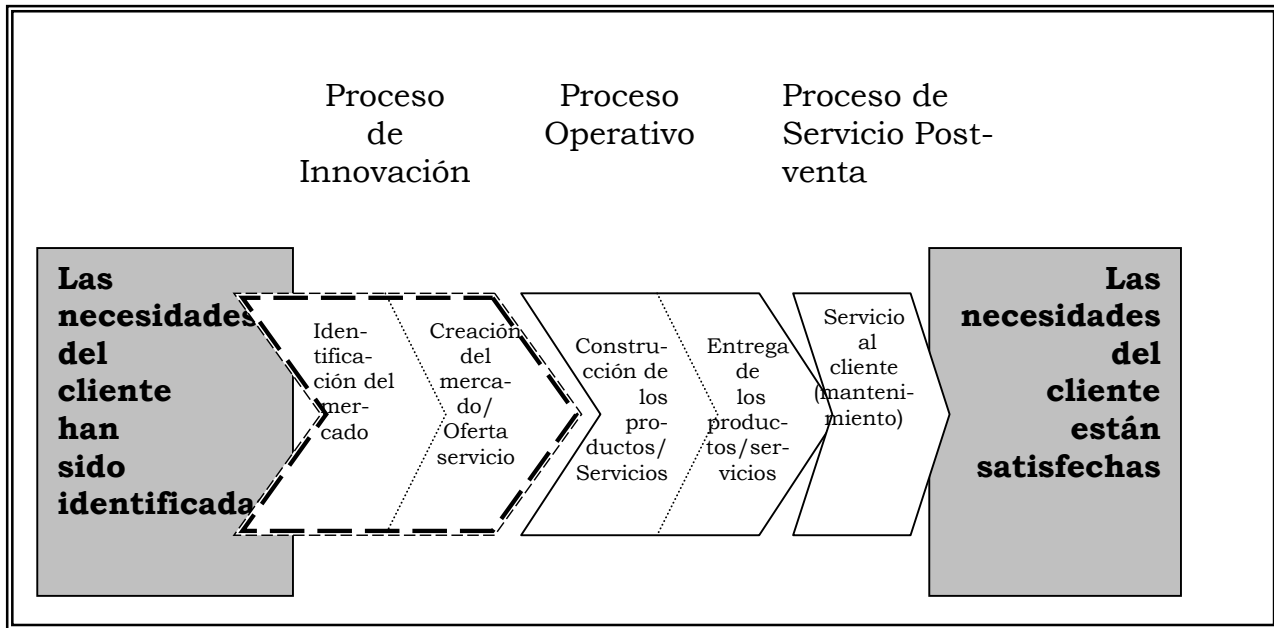
Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. En el caso del cuadro de mando integral se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes – y termina con el servicio posventa-ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.. En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico para este proceso interno abarca tres procesos internos:

#### **i) Innovación**

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga, las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfacen esas necesidades. Algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. La mayoría de los costos se producen y son diseñados durante las fases de investigación y desarrollo. El proceso de innovación consta de dos componentes, veamos:





En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. La información sobre los mercados y los clientes proporciona la entrada para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio que es el segundo paso del proceso de innovación.

Durante esta fase se desarrolla:

1. Investigación básica para el desarrollo de productos y servicios radicalmente nuevos.
2. Se lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente de los productos y servicios de nueva generación.
3. Realiza esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

En esta etapa se llevan a cabo:

1. Indicadores para la investigación básica y aplicada

Algunos utilizados son:

- i) Porcentaje de ventas de los nuevos productos
- ii) Porcentaje de ventas de los productos de la marca

iii) Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, así como la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.

iv) Las capacidades del proceso de fabricación

v) El tiempo necesario para desarrollar las siguientes generaciones de productos y/o servicios.

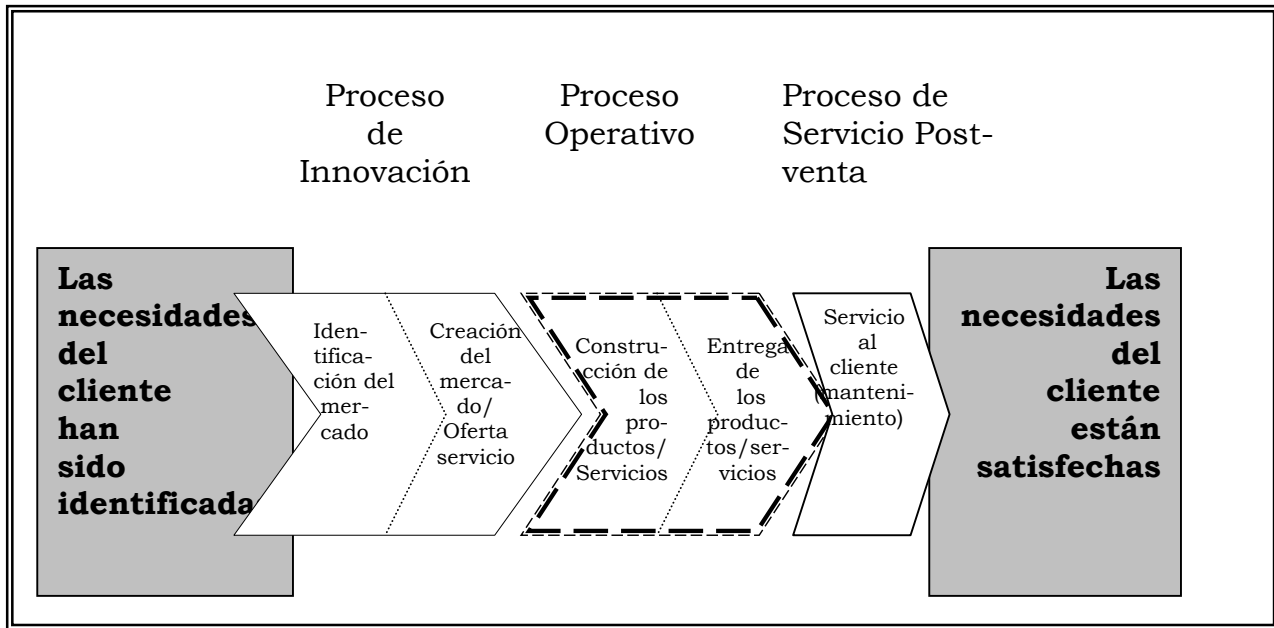
## 2. Indicadores para el desarrollo del producto

Cada fase puede caracterizarse por medio de indicadores como rendimiento ( el número de compuestos que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de compuestos que entraron en esa fase), los tiempos de los ciclos( durante cuanto tiempo permanecen los compuestos en esta fase), y el costo (cuánto se ha gastado en procesar los compuestos de esta fase).

### **ii) Proceso Operativo**

El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. La excelencia en las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes.

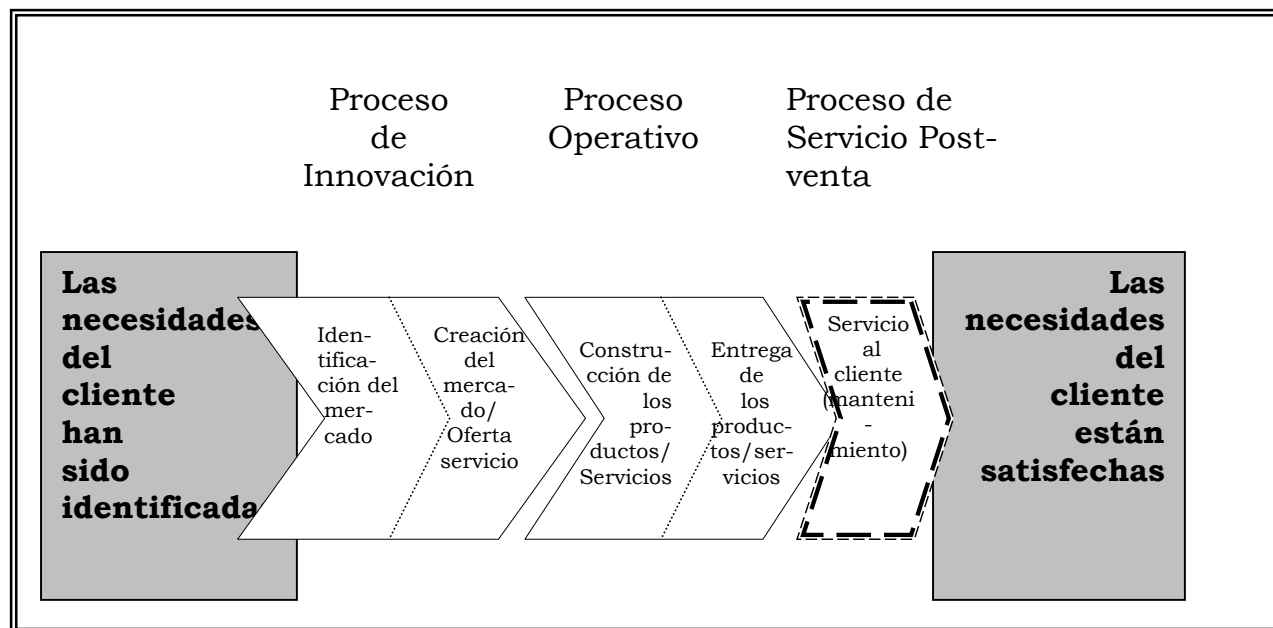
Aquí se muestra, que esta excelencia operativa puede que sea sólo un componente y no el componente más decisivo de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente, veamos:



Este Proceso Operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega.

### iii) Servicio posventa

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior. La fase final de la cadena interna de valor es este servicio posventa como se observa a continuación:



Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos, devoluciones y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito.

#### 4. La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta última perspectiva del cuadro de mando integral se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Existen tres categorías principales de variables en esta perspectiva:

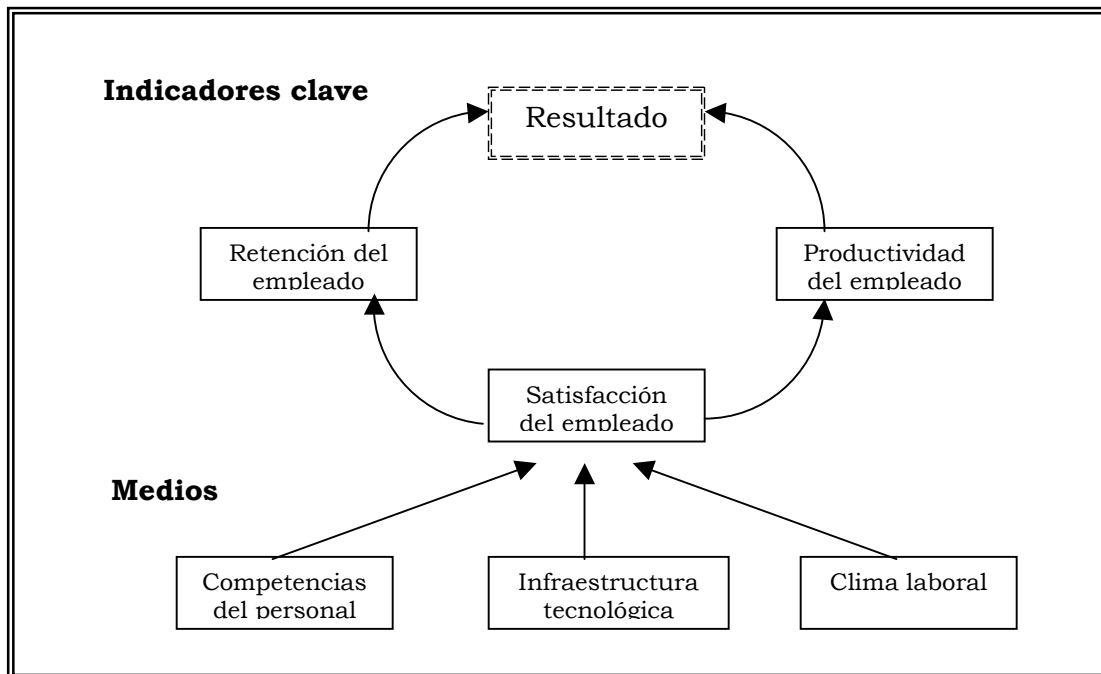
1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

Veamos cada uno de ellos.

**i) Las Capacidades de los Empleados.**

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos quince años ha sido el cambio en el papel de los empleados en la organización.

Se ha descubierto que la mayoría de las organizaciones utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados, veamos la siguiente figura:



Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

**1. La satisfacción del empleado**

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación de decisiones.

- Reconocimiento por el trabajo bien realizado.
- Acceso a información suficiente para poder desempeñar bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

## **2. La retención del empleado**

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación de personal clave.

## **3. La productividad del empleado**

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados – satisfacción, retención y productividad, deben identificar a los indicadores específicos, estos se pueden observar a continuación:

| <b>Competencias del personal</b> | <b>Infraestructura tecnológica</b> | <b>Clima Laboral</b>  |
|----------------------------------|------------------------------------|---|
| Capacitación estratégica         | Tecnologías estratégicas           | Ciclo de decisión clave                                       |
| Niveles de entrenamiento         | Base de datos estratégicas         | Enfoque estratégico   |
| Equilibrio de capacitación       | Adquisición de experiencia         | Otorgar poder al personal                                     |
|                                  | Software propio                    | Coherencia de objetivos personales con los de la organización |
|                                  | Patentes, <i>Copyrights</i>        | Moral   |

### **ii) Las Capacidades de los Sistemas de Información**

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes.

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de todas las líneas necesitarán disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitarán un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos.

### ***iii) Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos***

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Para esto se manejan los siguientes indicadores:

#### **i) Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica**

Un indicador sencillo ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

#### **ii) Indicadores de mejora**

El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene porqué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones pueden buscar mejoras en calidad, tiempo y actuación, para procesos específicos de clientes internos. El indicador de la mitad de vida (desarrollado por Art Schneiderman de mejora de calidad y productividad<sup>7</sup>), mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50%. Esto es aplicado al costo, tiempo y calidad. El indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante.

#### **iii) Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización**

Los indicadores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en sí los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados con el cuadro de mando integral. El proceso de

---

<sup>7</sup> A. Shneiderman, *The Half-Life System*, 1990



transferencia en la que la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando integral en los niveles más bajos de la organización, tenía dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y recompensas de las subunidades y de la organización, fueron equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Los indicadores de la actuación basados en los equipos.

iv) Indicadores de la actuación de equipo

En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes. Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocio no pueden conseguirse solo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y actuación de los equipos.

Finalmente podemos comentar que es así como todos estos elementos y componentes van forjando una organización compacta y duradera, basada en el CMI.

### **Capítulo 3 “Análisis de la situación actual”**

Se analizó la situación actual de la Institución Educativa para identificar las debilidades y oportunidades de la misma, llevando a cabo:

- Entrevistas con personas clave
- Análisis de cada una de las operaciones
- Detallando el flujo de información
- Conversando con usuarios
- Platicando con el personal administrativo y operativo
- Identificando cuellos de botella
- Se postularon las recomendaciones a seguir

#### **3.1 FUNCIONES Y CONTROLES DE CADA UNA DE LAS AREAS**

##### **3.1.1 Funciones del área de informes**

El área de informes, se encarga de la atención a los candidatos y usuarios, aclaraciones, dudas, así como, el establecimiento de convenios y participación de diversas ferias para dar a conocer las ofertas educativas de la institución.

| <b>Proceso</b>           | <b>Descripción</b>                                |
|--------------------------|---|
| 1. Llamadas a candidatos | ✓ Realiza llamadas a candidatos.                  |
|                          | ✓ Da seguimiento a candidatos.                    |
| 2. Atención a usuarios   | ✓ Atención en departamento                        |
|                          | ✓ Explicación de ofertas educativas.              |
|                          | ✓ Visita al campus.                               |
|                          | ✓ Muestra de departamentos.                       |
| 3. Aclaraciones          | ✓ Responde aclaraciones.                          |
|                          | ✓ Resuelve dudas.                                 |
| 4. Convenios             | ✓ Realiza convenios con empresas e instituciones. |
| 5. Ferias                | ✓ Participa en muestras educativas.               |

### 3.1.1.1 Función del área de Llamadas a Candidatos

Se encarga de hacer llamadas a los candidatos y darles seguimiento.

| Proceso                       | Descripción   |
|-------------------------------|---|
| Realiza llamadas a candidatos | ✓ Se encarga de recibir y atender todas las llamadas de los candidatos. |
|                               | ✓ Registra las llamadas de los candidatos.                              |
|                               | ✓ Devuelve llamadas a candidatos.                                       |
| Da seguimiento a candidatos   | ✓ Se da seguimiento a las llamadas efectuadas.                          |

### 3.1.1.2 Función del área de Atención a Usuarios

Se encarga de atender a todos los candidatos que se presentan en el departamento.

| Proceso                           | Descripción  |
|-----------------------------------|--|
| Atención en departamento          | ✓ Se atiende y orienta tanto a candidatos como a usuarios que llegan al área.  |
| Explicación de ofertas educativas | ✓ Se explican las diversas ofertas educativas, desde nivel bachillerato, hasta nivel posgrado.   |
| Visita al campus                  | ✓ Se da un paseo al campus mostrando sus diferentes áreas, pasillos, laboratorios, etc.  |
| Muestra de departamentos          | ✓ Cuando se presenta el momento de explicar con profundidad el plan y programa de estudios de la oferta educativa a seleccionar, se lleva con el encargado o director del área, para su explicación detallada. |

### **3.1.1.3 Función del área de Aclaraciones**

Se encarga de hacer aclarar y resolver dudas a todos las personas que se acerquen al departamento (candidatos o usuarios).

| <b>Proceso</b>        | <b>Descripción</b>   |
|-----------------------|--|
| Responde aclaraciones | ✓ Atiende y aclara todo lo relacionado con los planes de estudio, programas, costos, etc.                                  |
| Resuelve dudas        | ✓ Atiende tanto a alumnos de primer ingreso, como de posteriores semestres en lo referente a inscripción y otros trámites. |

### **3.1.1.4 Función del área de Convenios**

Se encarga de dar seguimiento a los convenios ya existentes, así como, crear otros no existentes.

| <b>Proceso</b>                                 | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| Realiza convenios con empresas e instituciones | ✓ Lleva a cabo la creación de nuevos convenios con empresas, instituciones y organismos, para presentar las ofertas educativas de la institución.    |
|  | ✓ Se encarga de llevar con determinada frecuencia propaganda a los diferentes organismos, instituciones y empresas con las cuales se tiene convenio. |
|  | ✓ Visita a instituciones, organismos y empresas, a sus correspondientes domicilios, para ofrecer ahí sus ofertas educativas.                         |

### 3.1.1.5 Función del área Ferias

Se encarga de presentar todas las ofertas educativas que tiene la institución, así como, la búsqueda de nuevos mercados.

| <b>Proceso</b>                   | <b>Descripción</b>  |
|----------------------------------|---|
| Participa en muestras educativas | ✓ Asiste a las invitaciones que las diversas instituciones le hacen para presentar sus diferentes ofertas educativas. |
|                                  | ✓ Otorga promocionales a los candidatos a alguna oferta educativa.  |

### 3.1.2 Funciones del área de Control Escolar

Esta área controla y gestiona todo el proceso desde que entra un alumno (inscripción, descuentos, becas, etc.), hasta que tramita su titulación, incluyendo, actas, calificaciones, constancias, pagos, etc.

| <b>Proceso</b>          | <b>Descripción</b>   |
|-------------------------|--|
| 1. Inscripción          | ✓ Recepción de documentación de alumnos de nuevo ingreso.                                    |
| 2. Constancias          | ✓ Trámite de diversas constancias.   |
| 3. Entrega de boletas   | ✓ Entrega de boletas.  |
| 4. Servicio Social      | ✓ Trámite sobre el servicio social de los alumnos.   |
| 5. Titulación           | ✓ Trámite sobre el proceso de titulación de los alumnos en sus modalidades de la SEP y UNAM. |
| 6. Dudas y aclaraciones | ✓ Da orientación y aclara dudas sobre diversas situaciones existentes.                       |
| 7. Tramites externos    | ✓ Gestiona ante la SEP y la UNAM, todo lo relacionado con los alumnos y profesores.          |

### **3.1.2 1 Funciones del área de Inscripción**

Esta área se encarga de gestionar toda la documentación de los alumnos de nuevo ingreso de todos los niveles, desde el nivel bachillerato hasta el nivel de posgrado.

| <b>Proceso</b>   | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| Recepción de documentación de alumnos de nuevo ingreso | ✓ Esta área se encarga de entregar las solicitudes de nuevo ingreso, así como, de recibir toda la documentación, para su posterior registro. |

### **3.1.2.2 Funciones del área de Constancias**

Esta área se encarga de realizar todo tipo de constancias solicitadas por los alumnos (de créditos, de semestre, etc.).

| <b>Proceso</b>                  | <b>Descripción</b>  |
|---------------------------------|---|
| Trámite de diversas constancias | ✓ Se encarga de elaborar todo tipo de constancias solicitadas por los alumnos, (de créditos, de semestres, de carrera, etc.). |

### **3.1.2.3 Funciones del área de Entrega de Boletas**

Esta área se encarga de elaborar y entregar las boletas de los alumnos.

| <b>Proceso</b>     | <b>Descripción</b>  |
|--------------------|---|
| Entrega de boletas | ✓ Elabora y entrega calificaciones después de cada periodo de evaluación. |

### 3.1.2.4 Funciones del área de Servicio Social

Esta área controla y gestiona todo el proceso de servicio social desde que solicita información, hasta su finalización del mismo.

| <b>Proceso</b>  | <b>Descripción</b>  |
|-----------------|---|
| Servicio Social | ✓ Se encarga de publicar los trámites para gestionar el servicio social.                      |
|                 | ✓ Orienta y aclara dudas sobre el servicio social.  |
|                 | ✓ Da seguimiento a los usuarios que llevan a cabo el servicio social.                         |
|                 | ✓ Lleva los trámites y los coordina ante las instancias respectivas, ya sea la SEP o la UNAM. |

### 3.1.2.5 Funciones del área de Titulación

Esta área controla y gestiona todo el proceso de Titulación desde que el alumno solicita información, hasta la culminación de la misma.

| <b>Proceso</b> | <b>Descripción</b>  |
|----------------|---|
| Titulación     | ✓ Se encarga de publicar los trámites para gestionar la titulación.                           |
|                | ✓ Orienta y aclara dudas sobre la titulación.   |
|                | ✓ Da seguimiento a los usuarios que llevan a cabo el proceso de titulación.                   |
|                | ✓ Lleva los trámites y los coordina ante las instancias respectivas, ya sea la SEP o la UNAM. |

### 3.1.2.6 Funciones del área de Dudas y Aclaraciones

Esta área resuelve, orienta y aclara cualquier tipo de información que el alumno o candidato solicite.

| <b>Proceso</b>   | <b>Descripción</b>    |
|--|-----------------------|
| Da orientación y aclara dudas sobre diversas situaciones existentes. | ✓ De inscripción.     |
|  | ✓ De Servicio Social. |
|  | ✓ De Titulación.      |
|  | ✓ De boletas.         |
|  | ✓ De Constancias      |
|  | ✓ De costos.          |

### 3.1.2.7 Funciones del área de Trámites externos

Esta área controla y gestiona cualquier tipo de proceso (Servicio Social, Titulación, etc.), desde que se solicita, hasta que llega a su finalización.

| <b>Proceso</b>   | <b>Descripción</b>  |
|--|---|
| Gestiona ante la SEP y la UNAM, todo lo relacionado con los alumnos y profesores | ✓ Se reciben documentos para realizar cualquier trámite como el servicio social, titulación, alta de profesores, etc. |
|  | ✓ Se procesa dicha información.   |
|  | ✓ Se presenta la documentación a las instancias respectivas para su validación y recepción.                           |



### 3.1.3 Funciones del área de Administración y Finanzas

Esta área controla y gestiona todo lo referente a la utilización de los recursos humanos y materiales, así como, la atención a los alumnos de todos los niveles y planes de estudio.

| Proceso                 | Descripción                         |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 1. Caja                 | ✓ Recibe pagos de alumnos.          |
|                         | ✓ Realiza pagos a proveedores.      |
| 2. Dudas y aclaraciones | ✓ Aclara sobre pagos a los alumnos. |
| 3. Pago a profesores    | ✓ Controla el pago a profesores.    |
| 4. Entrega material     | ✓ Entrega material solicitado.      |

#### 3.1.3.1 Funciones del área de Caja

Esta área controla y administra los ingresos y egresos de la institución.

| Proceso                     | Descripción  |
|-----------------------------|--|
| Recibe pagos de alumnos     | ✓ Recibe pagos de todos los alumnos.                       |
| Realiza pagos a proveedores | ✓ Realiza pago a los distintos proveedores con que cuenta. |

#### 3.1.3.2 Funciones del área de Dudas y aclaraciones

Esta área orienta e informa a los candidatos y alumnos de los correspondientes pagos a realizar.

| Proceso                          | Descripción  |
|----------------------------------|--|
| Aclara sobre pagos a los alumnos | ✓ Da información sobre las fechas y montos de pago, por cada plan de estudios. |

### 3.1.3.3 Funciones del área de Pago a profesores

Esta área controla y gestiona todo lo relacionado con el pago a profesores.

| <b>Proceso</b>                | <b>Descripción</b>                                 |
|-------------------------------|--|
| Controla el pago a profesores | ✓ Informa sobre los días de pago.                  |
|                               | ✓ Orienta a los profesores sobre la forma de pago. |

### 3.1.3.4 Funciones del área de Entrega de material

Esta área controla la utilización de recursos de recursos materiales para profesores y alumnos.

| <b>Proceso</b>              | <b>Descripción</b>             |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Entrega material solicitado | ✓ Entrega material solicitado. |
|                             | ✓ Recibe material solicitado.  |

### 3.2 SISTESIS DE LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE LAS AREAS

#### 3.2.1 AREA DE INFORMES

En resumen, el área de informes podrá mejorar la atención a los usuarios:

| AREA            | MODULO                 | SUBMODULO                          | DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES   |
|-----------------|------------------------|------------------------------------|---|---|
|                 | Llamadas a candidatos. | Realiza llamadas a candidatos.     | No existe un registro formal de las llamadas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización de controles y registros.</li> <li>• Seguimiento automático.</li> </ul>   |
|                 |                        | Da seguimiento a candidatos.       | El seguimiento se hace en una base de datos, no actualizada.  |   |
|                 | Atención a usuarios.   | Atención en departamento.          | No se cuenta con una metodología de atención al usuario.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una metodología electrónica.</li> </ul>   |
|                 |                        | Explicación de ofertas educativas. | Se cuenta con una falta de desconocimiento de las ofertas educativas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la gama de ofertas educativas, así como, tener una guía electrónica en la explicación de las diferentes ofertas educativas.</li> </ul> |
| <b>INFORMES</b> |                        | Visita al campus.                  | No existe una ruta a seguir definida y a veces es ocasional.  |   |
|                 |                        | Muestra de departamentos.          | No existe coordinación entre el departamento de informes y las diferentes áreas de operación para la atención a los usuarios. |   |
|                 | Aclaraciones           | Responde aclaraciones.             | No se cuenta con información actualizada para aclarar dudas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una metodología formal en la resolución de</li> </ul>   |

|  |           |   |   |   |
|--|-----------|---|---|---|
|  |           | Resuelve dudas.                                 | No se cuenta con información actualizada para resolver dudas.   | <p>resolución de dudas y aclaraciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y resolución a aclaraciones y dudas más rápidas.</li> </ul>  |
|  | Convenios | Realiza convenios con empresas e instituciones. | No se cuenta con una base de datos de convenios actualizada.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización del control y registro de convenios.</li> <li>• Control automatizado de material de entrega.</li> <li>• Tener un plan de trabajo automatizado.</li> </ul> |
|  |           |   | No existe un plan de trabajo formal para visita de convenios.   |   |
|  |           |   | No se tiene un plan para crear nuevos convenios.                |   |
|  |           |   | No se cuenta con novedosas estrategias de promoción.            |   |
|  | Ferías    | Participa en muestras educativas.               | No se cuenta con un estadística de visita a ferias actualizada. |   |
|  |           |   | No existe un plan de trabajo formal para visita de ferias.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización del control y registro de ferias.</li> <li>• Control automatizado de material de entrega.</li> <li>• Tener un plan de trabajo automatizado.</li> </ul>    |
|  |           |   | No se cuenta con novedosas estrategias de promoción.            |   |

### 3.2.2 AREA DE CONTROL ESCOLAR

En resumen el área de control escolar podrá mejorar la calidad del servicio

| AREA            | MODULO             | SUBMODULO   | DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES   |
|-----------------|--------------------|---|---|---|
|                 | Inscripción        | Recepción de documentación de alumnos de nuevo ingreso. | Se carece de un registro formal en el manejo de la documentación de los alumnos de nuevo ingreso.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización del control y registro de inscripciones.</li> <li>• Disminución de tiempo y automatización de entrega de constancias y boletas de calificaciones.</li> </ul>    |
|                 | Constancias        | Trámite de diversas constancias.                        | Excesivo tiempo de tramite.   |   |
|                 | Entrega de boletas | Entrega de boletas.                                     | Tardanza en la preparación y entrega de boletas.  |   |
|                 | Servicio Social    | Trámite sobre el servicio social de los alumnos.        | No se cuenta con una guía oficial para la realización del servicio social.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización del control y registro de servicio social.</li> <li>• Control automatizado de material de entrega.</li> <li>• Tener un plan de trabajo automatizado.</li> </ul> |
| Control Escolar |                    |   | No se cuenta con un registro formal y estatus de los usuarios .   |   |
|                 |                    |   | No se realizan pláticas a los usuarios, para dar a conocer los procedimientos a seguir para su realización. |   |
|                 | Titulación         | Trámite sobre el proceso de titulación de los alumnos.  | No se cuenta con una guía oficial para la tramitación del título .  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización del control y registro de servicio social.</li> <li>• Control automatizado de</li> </ul>  |

|  |                      |   |   |   |
|--|----------------------|---|---|---|
|  |                      |   | No se cuenta con un registro formal y estatus de los usuarios.  | automatizado de material de entrega. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un plan de trabajo.</li> </ul>                          |
|  |                      |   | No se realizan pláticas a los usuarios, para dar a conocer los procedimientos a seguir para su realización. |   |
|  | Dudas y aclaraciones | Da orientación y aclara dudas sobre diversas situaciones existentes.              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y resolución a aclaraciones más rápidas</li> </ul>  |
|  | Tramites externos    | Gestiona ante la SEP y la UNAM, todo lo relacionado con los alumnos y profesores. | No se cuenta con un plan de trabajo definido.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un plan de trabajo definido.</li> <li>• Control automatizado de actividades.</li> </ul> |
|  |                      |   | No existe una metodología interna para realizar las actividades.  |   |
|  |                      |   | Se carece de controles fidedignos.  |   |
|  |                      |   | Falta de organización en el área de trabajo.  |   |

### 3.2.3 AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

En resumen el área de administración y finanzas podrá tener un mejor manejo de recursos financieros y humanos.





| AREA | MODULO               | SUBMODULO                         | DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES  |
|------|----------------------|-----------------------------------|--|--|
|      | Caja                 | Recibe pagos de alumnos.          |  |  |
|      |                      | Realiza pagos a proveedores       |  |  |
|      | Dudas y aclaraciones | Aclara sobre pagos a los alumnos. | Mejorar la atención a los usuarios.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención y resolución a dudas más rápido.</li> <li>• Ampliar la gama de servicios de calidad.</li> </ul>  |
|      |                      |                                   | Contar con procedimientos formales en la resolución de dudas y aclaraciones. |  |
|      |                      |                                   | Desconocimiento de las actividades de otras áreas.                           |  |
|      | Pago a profesores    | Controla el pago a profesores.    | Falta de atención en el servicio.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema automatizado de Recursos Humanos que integre las funciones de movimientos de personal, ejemplo: pagos, incentivos, capacitación, desarrollo organizacional, etc.</li> </ul> |
|      | Entrega material     | Entrega material solicitado.      | No se cuenta con un registro formal de solicitudes.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar imagen de la institución.</li> <li>• Reducción de costos de entrega.</li> </ul>   |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  |  |  | Se cuenta con material obsoleto.                                  | <p>de entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo automatizado de material.</li><li>• Automatizar almacén de refacciones.</li><li>• Contar con un plan de trabajo automatizado.</li></ul> |
|  |  |  | Falta de de refacciones para la utilización de los recursos.      |   |
|  |  |  | Se carece de un plan de trabajo para la renovación de materiales. |   |

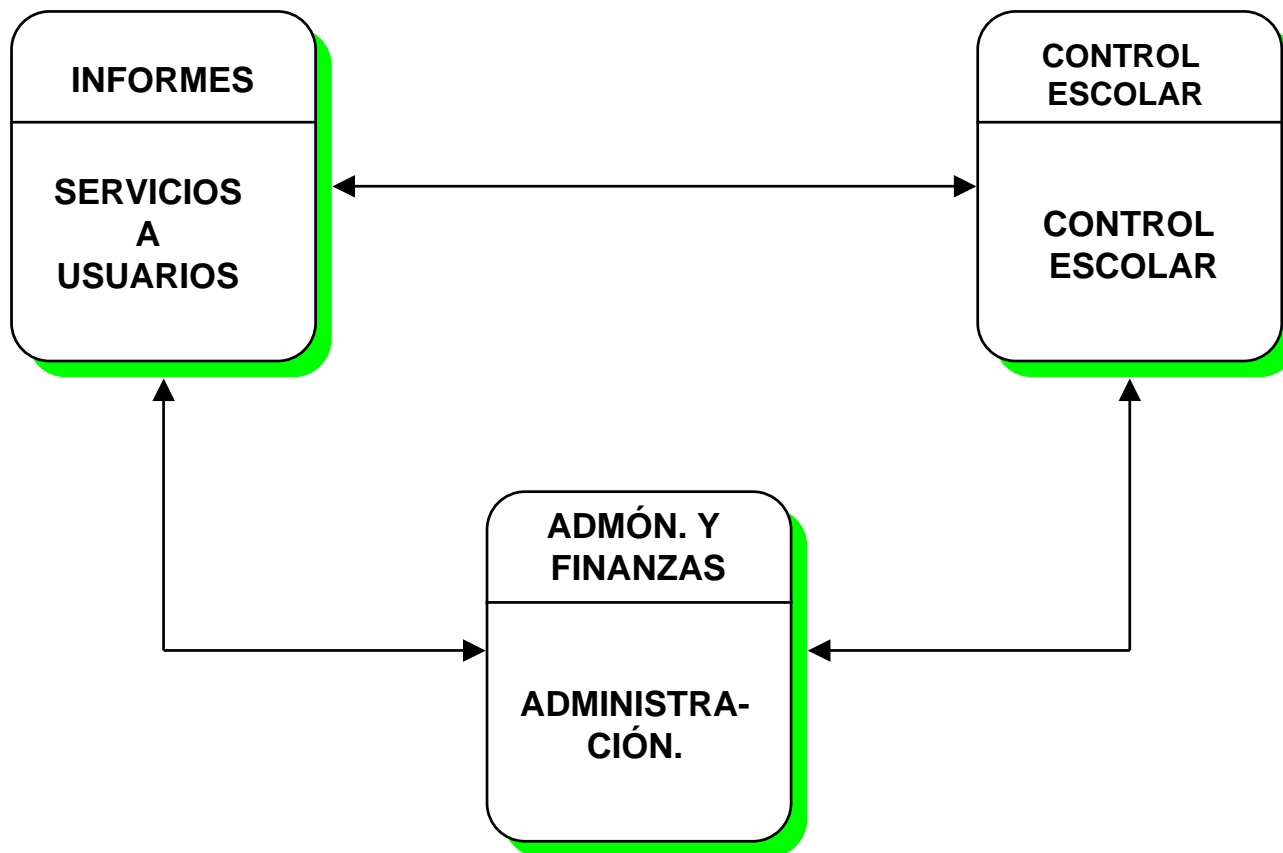


### 3.3 ESQUEMATIZACION DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

Como resultado del análisis se han podido identificar algunas debilidades y oportunidades de mejora a las operaciones y procesos actuales.

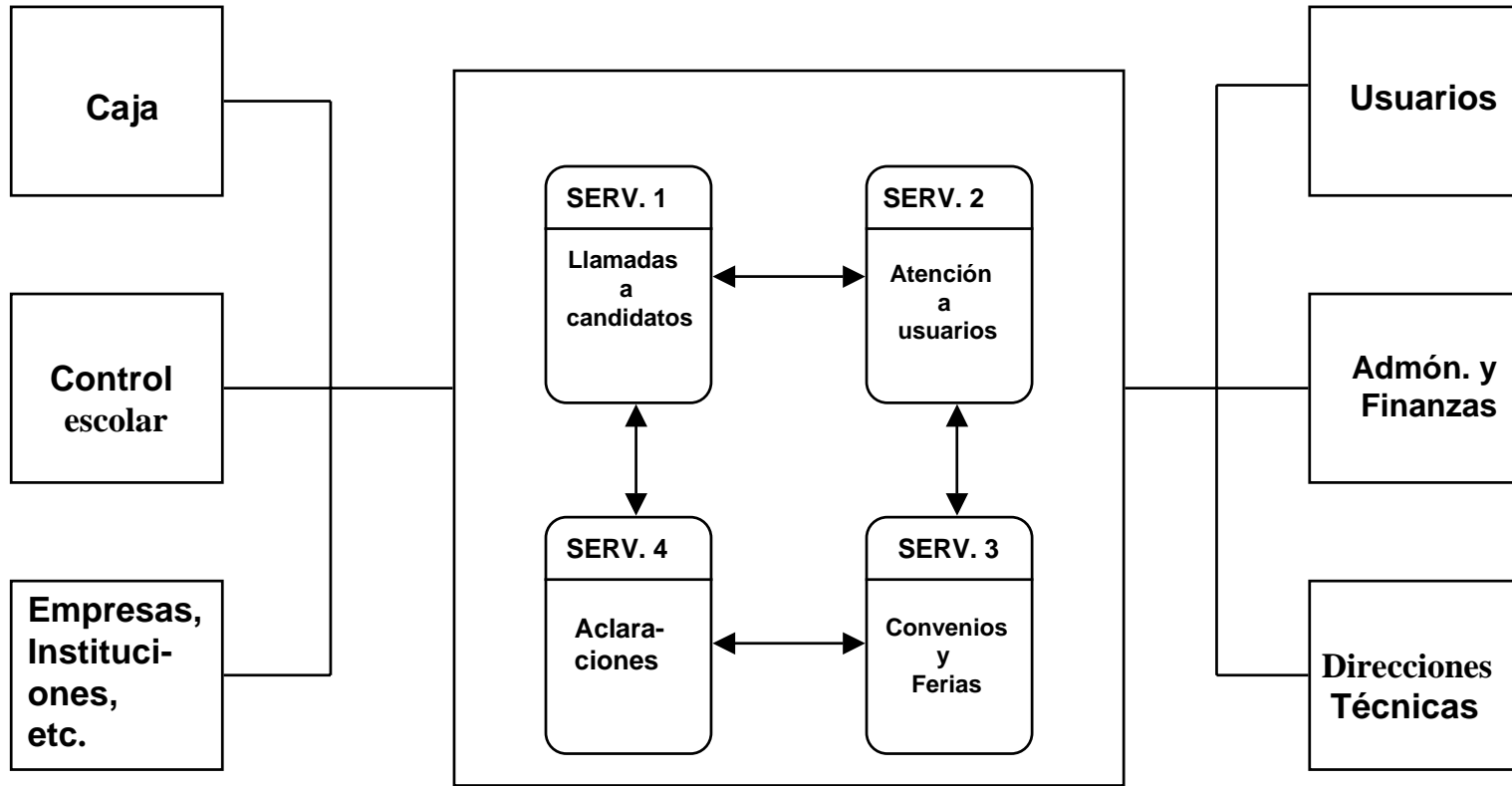
| AREA   | EVALUACION  | OPORTUNIDAD  |
|--|---|--|
| Informes   |    | Aumento en la eficiencia a la atención de los usuarios |
| Control Escolar  |    | Mejor calidad de servicio                              |
| Admón. y Finanzas  |  | Mejor manejo de recursos financieros y humanos         |
|  Alta |   |  |

### 3.4 Diagrama de Contexto General

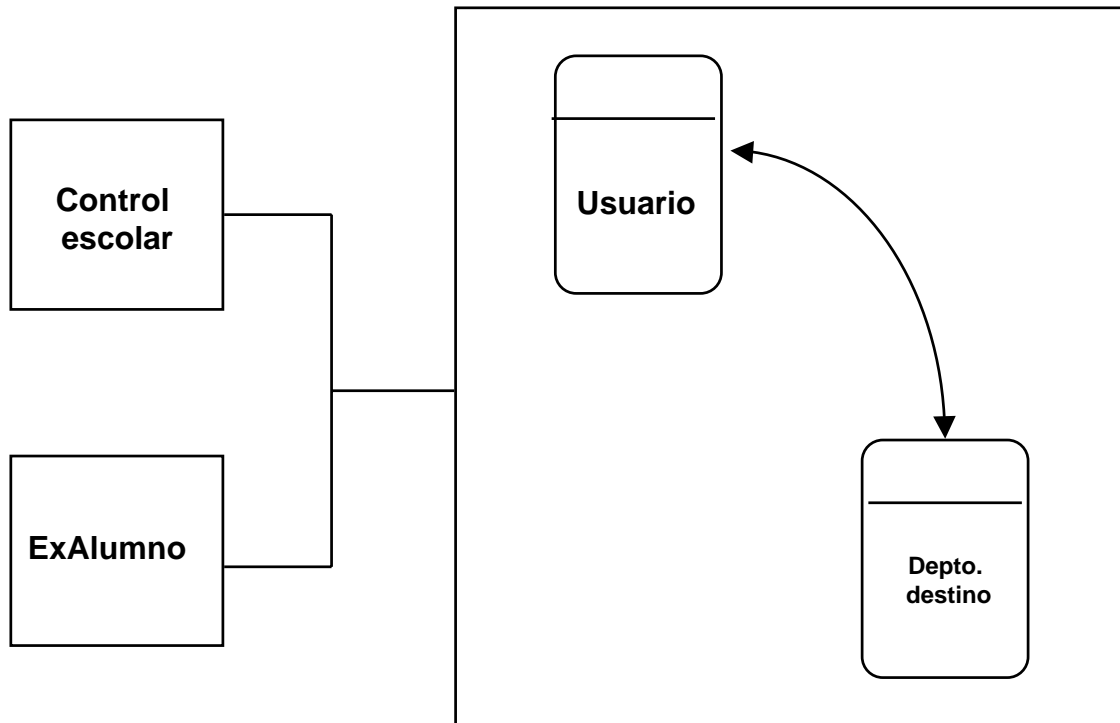


### 3.4.1 Informes

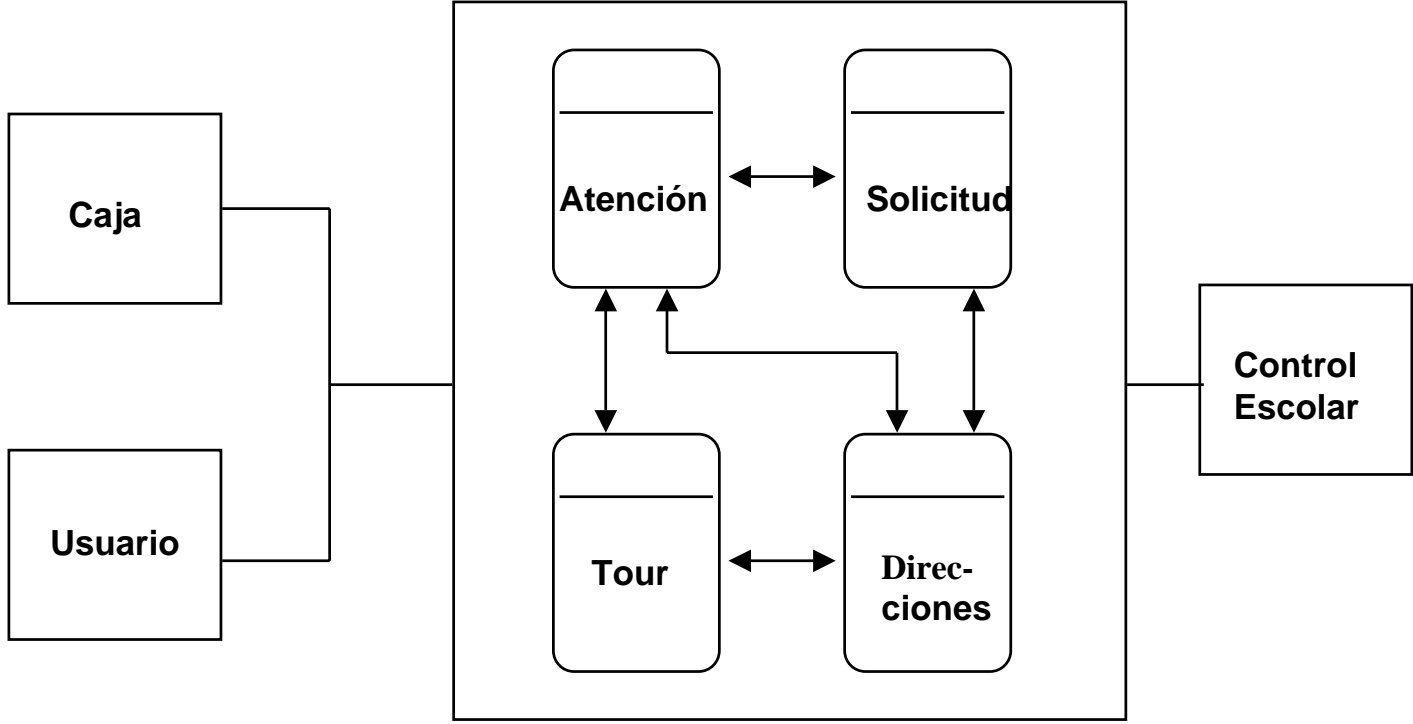
Diagrama de Contexto General



Informes  
Diagrama de Contexto Llamadas a candidatos

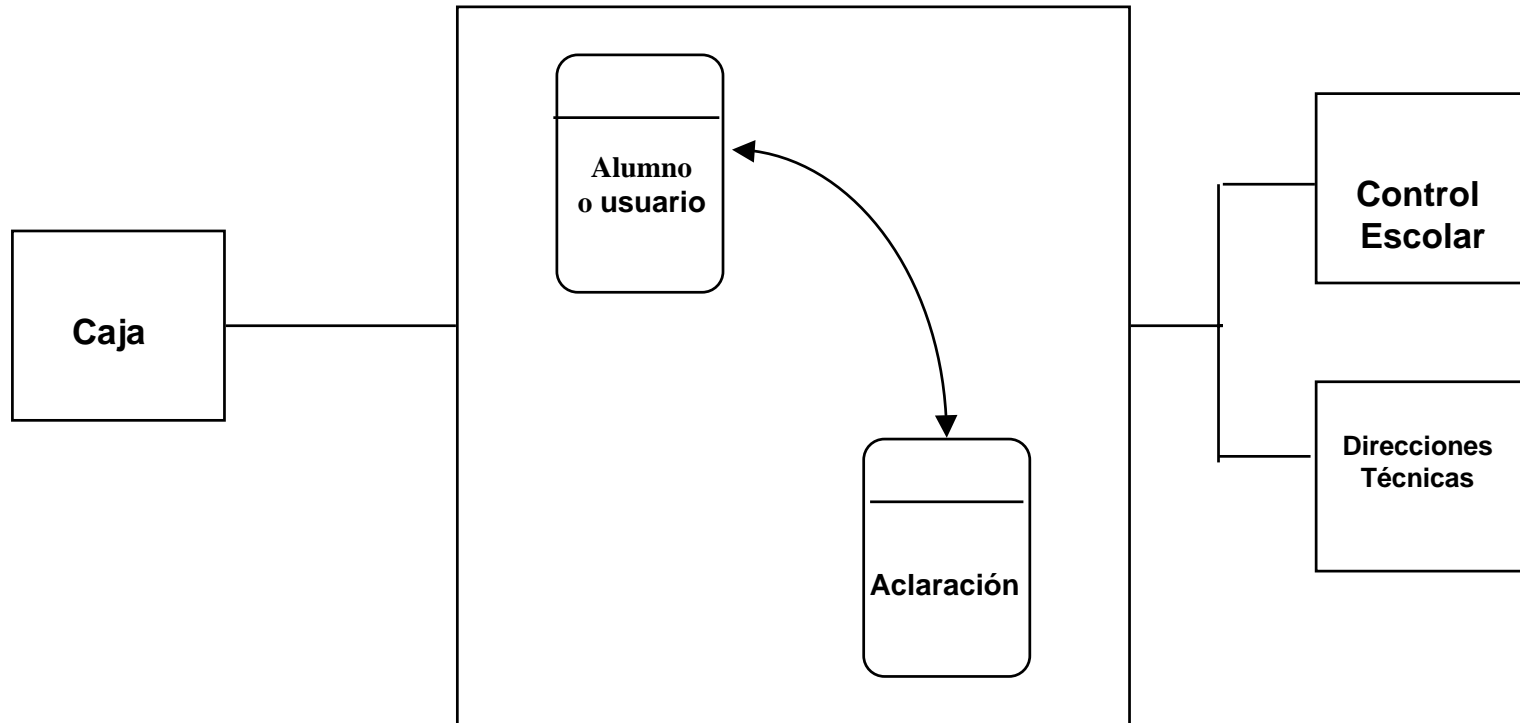


Informes  
Diagrama de Contexto Atención a usuarios

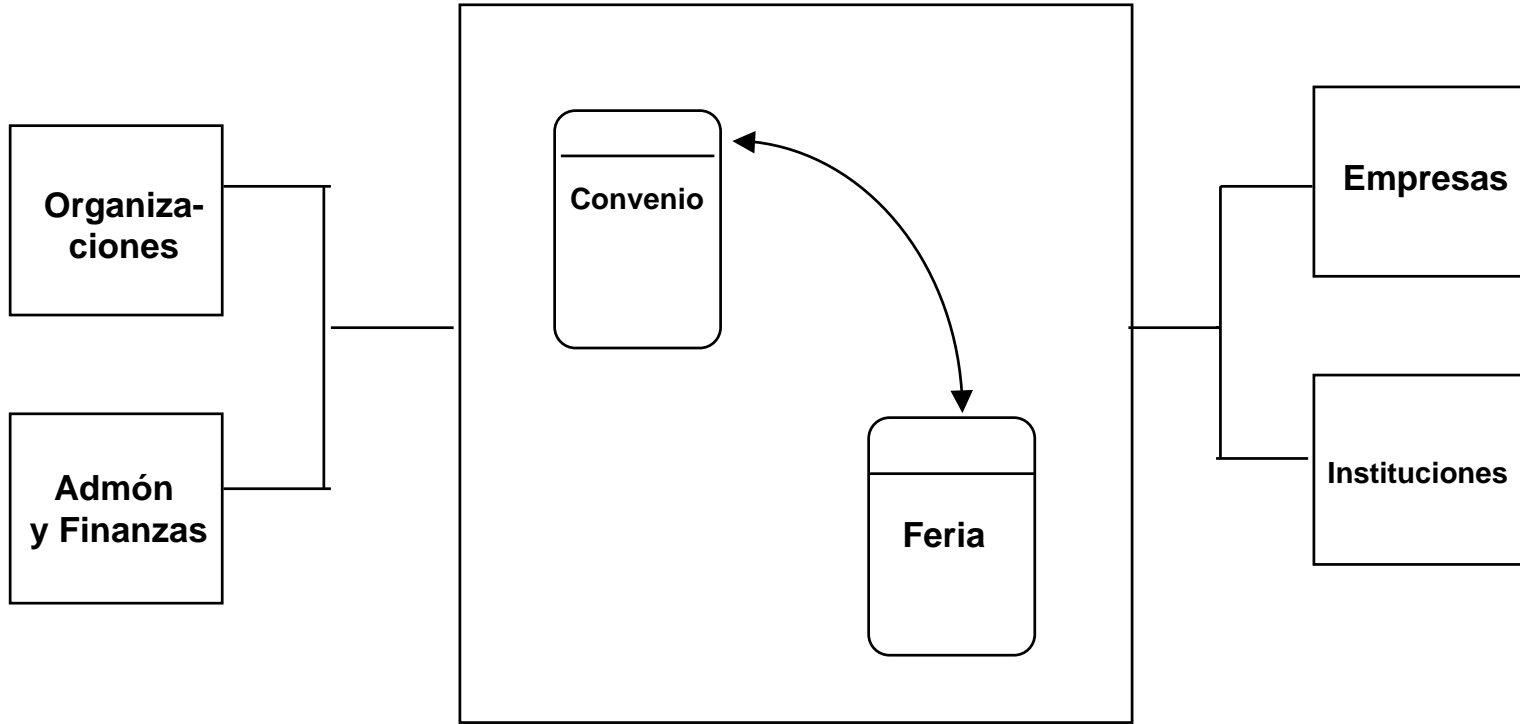


Informes

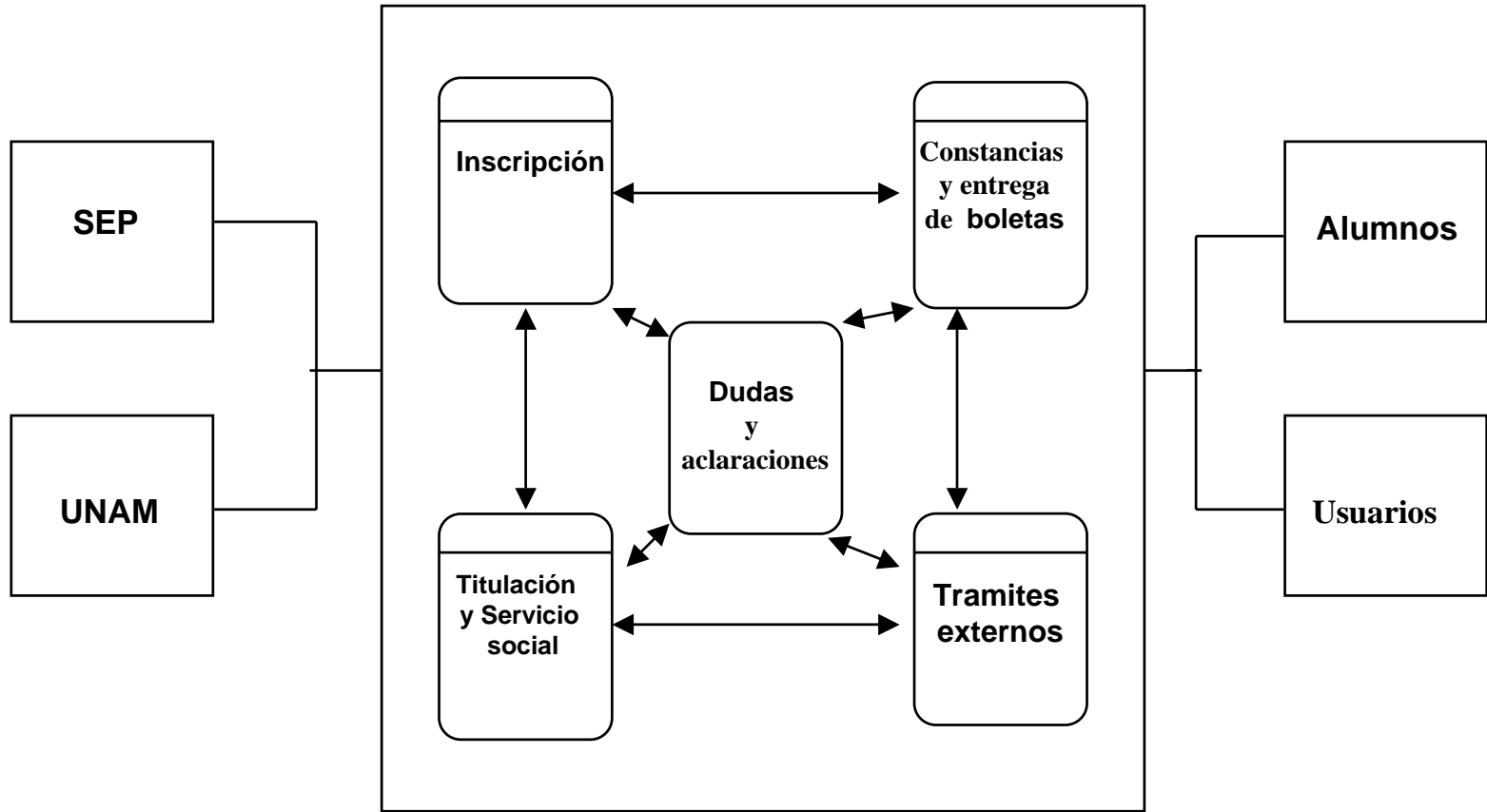
Diagrama de Contexto Aclaraciones



Informes  
Diagrama de Contexto Convenios y Ferias



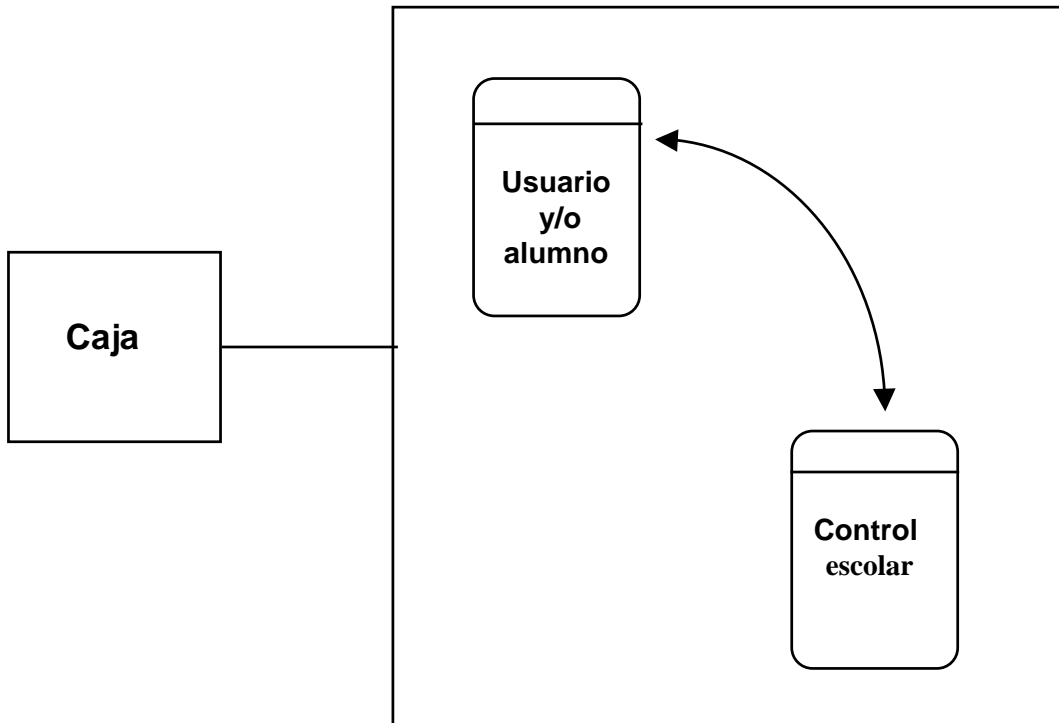
3.4.2 Control Escolar  
Diagrama de Contexto General



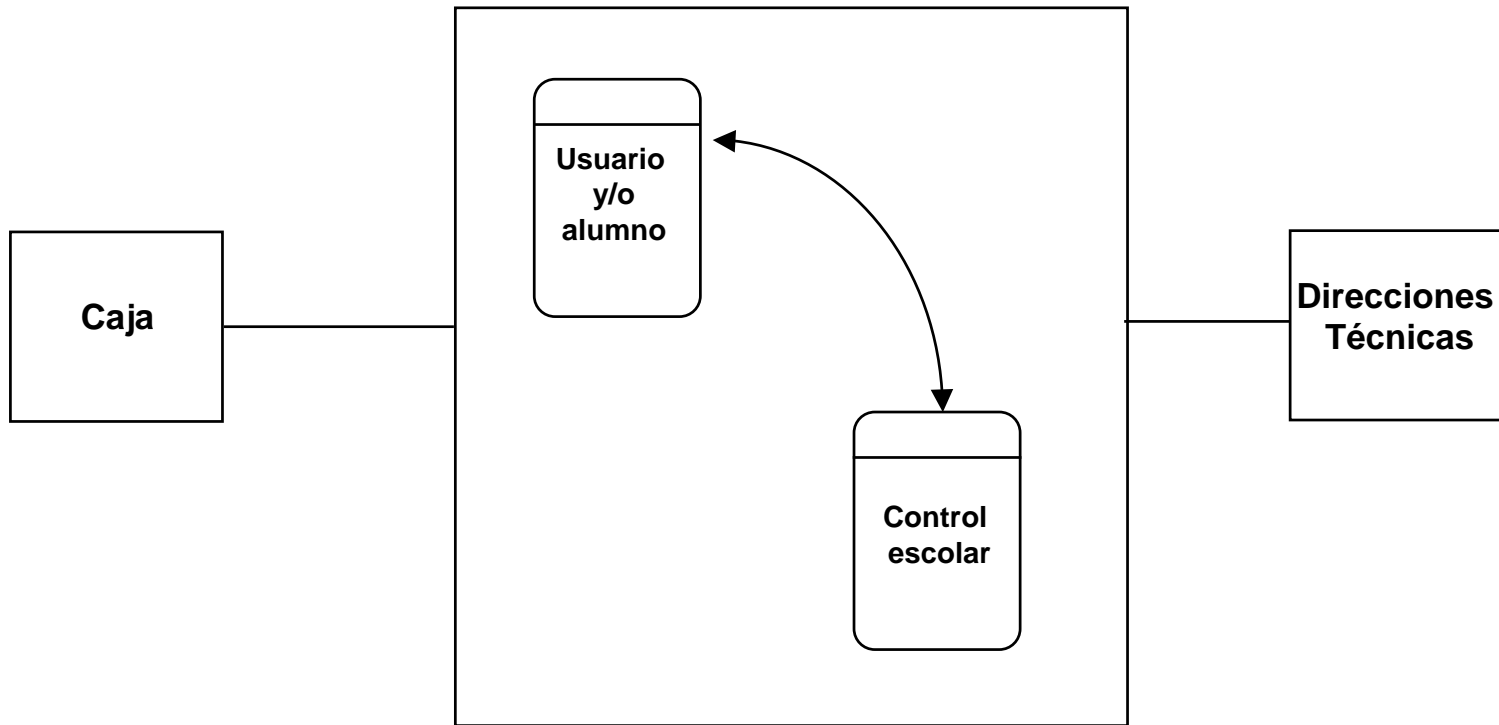
Análisis de la Situación Actual



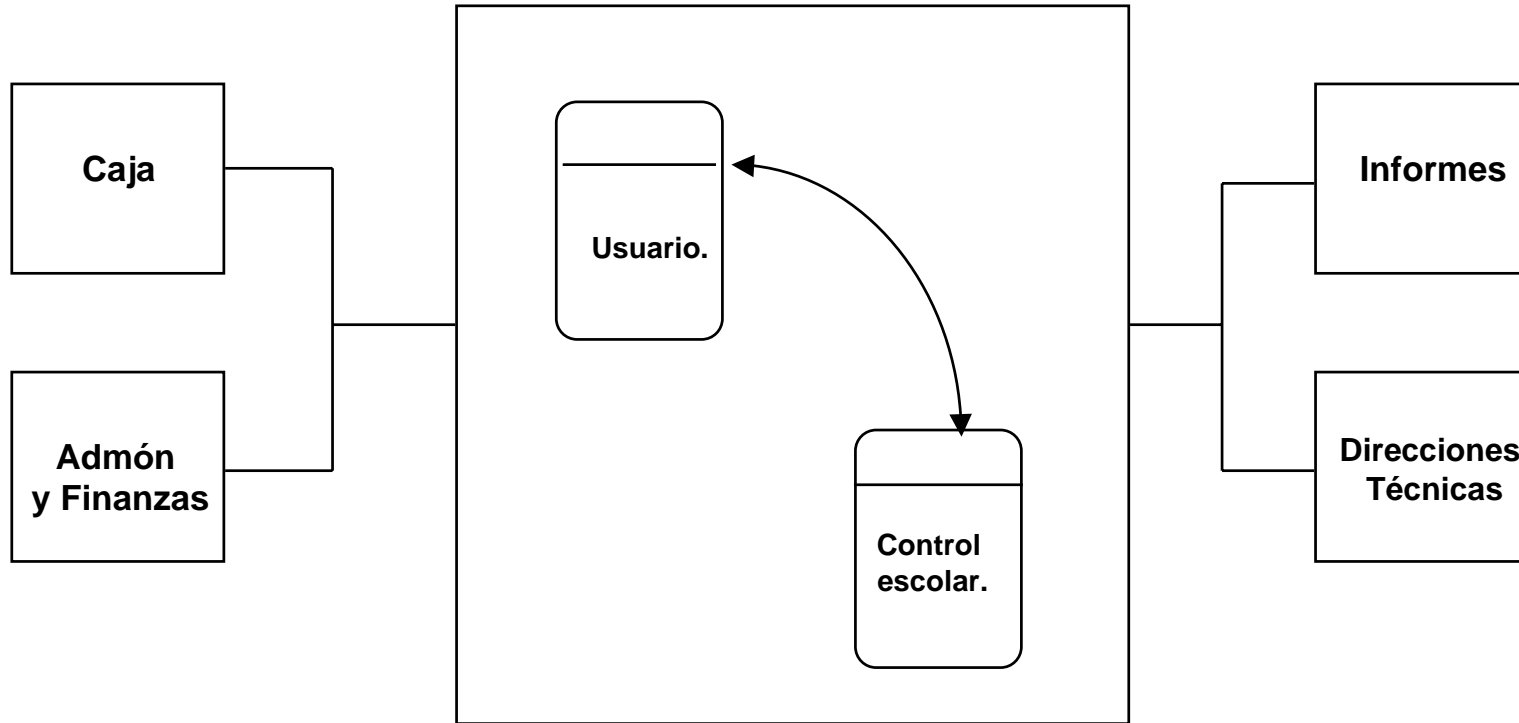
Control Escolar  
Diagrama de Contexto de Inscripción



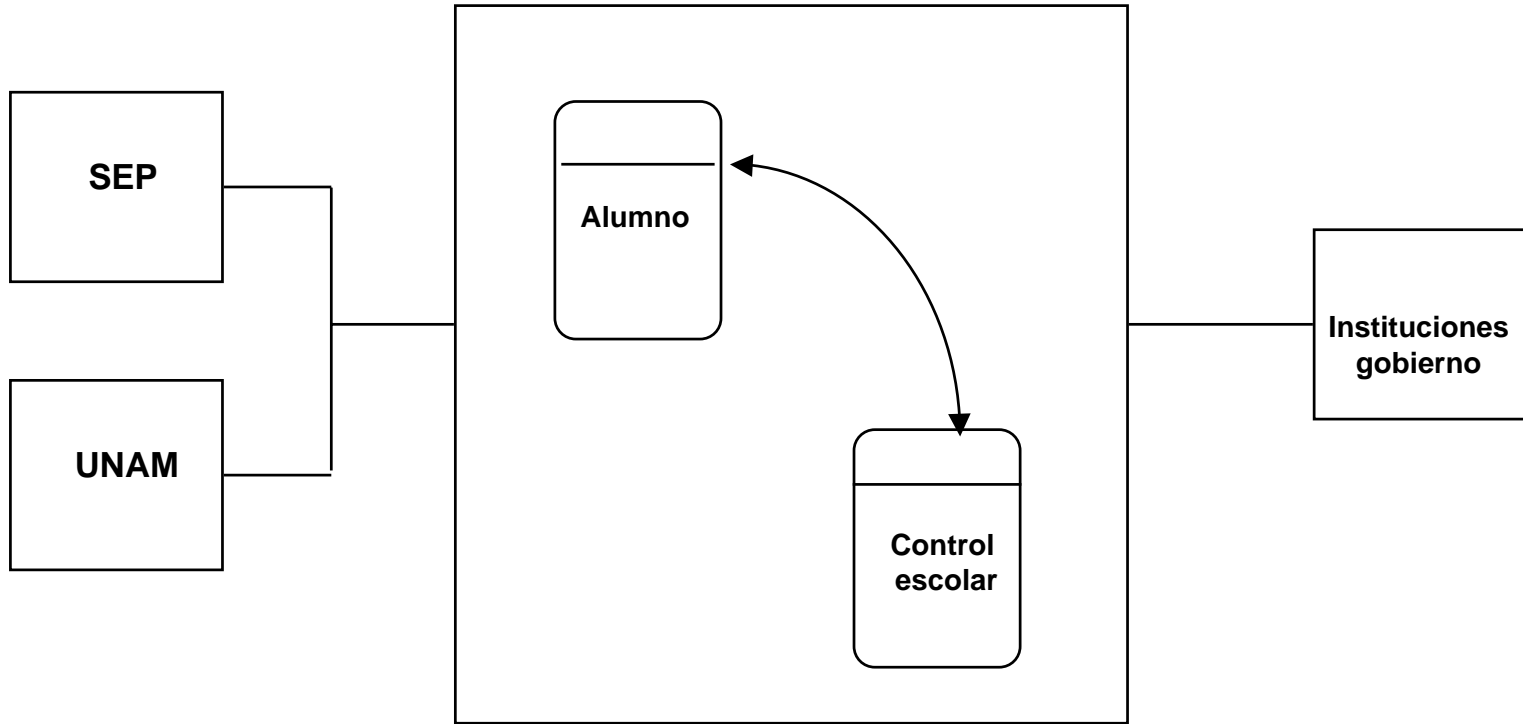
Control Escolar  
Diagrama de Contexto de Constancia y Entrega de Boletas



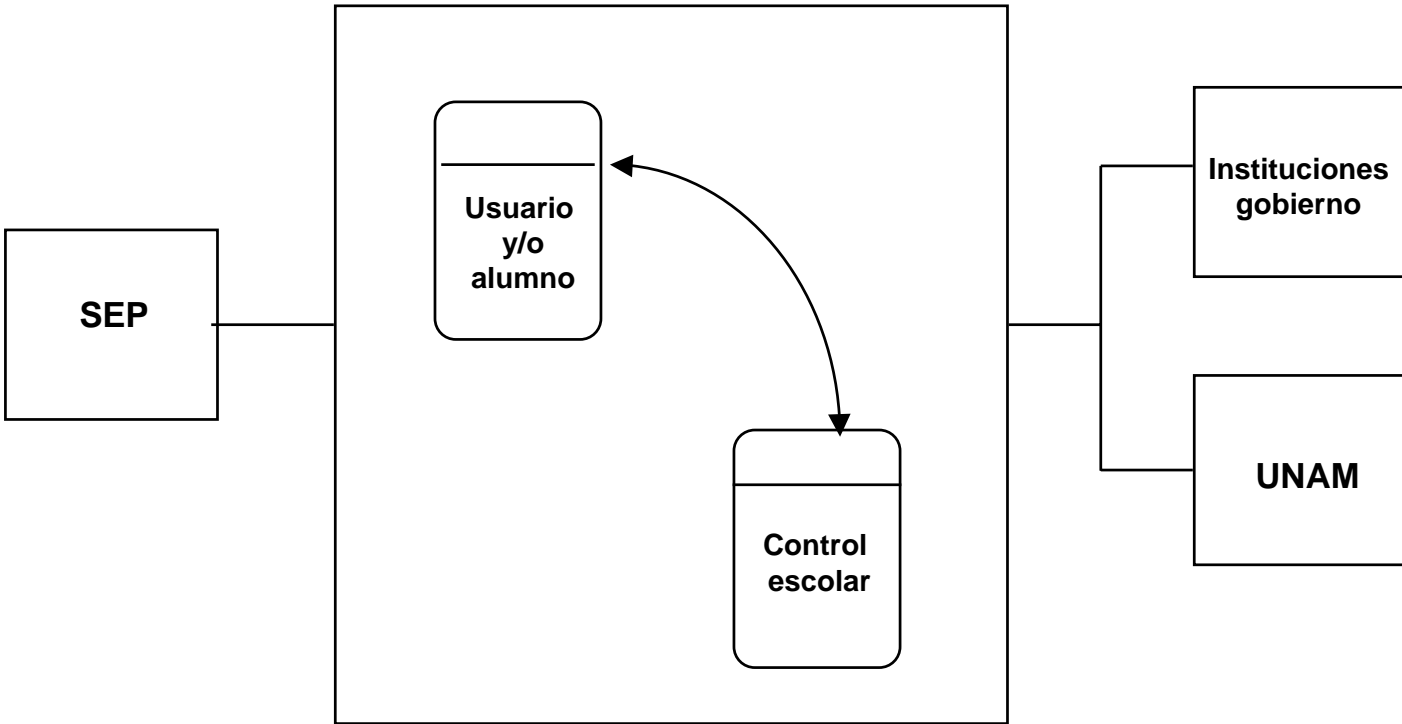
Control Escolar  
Diagrama de Contexto de Dudas y Aclaraciones



Control Escolar  
Diagrama de Contexto de Titulación y Servicio Social

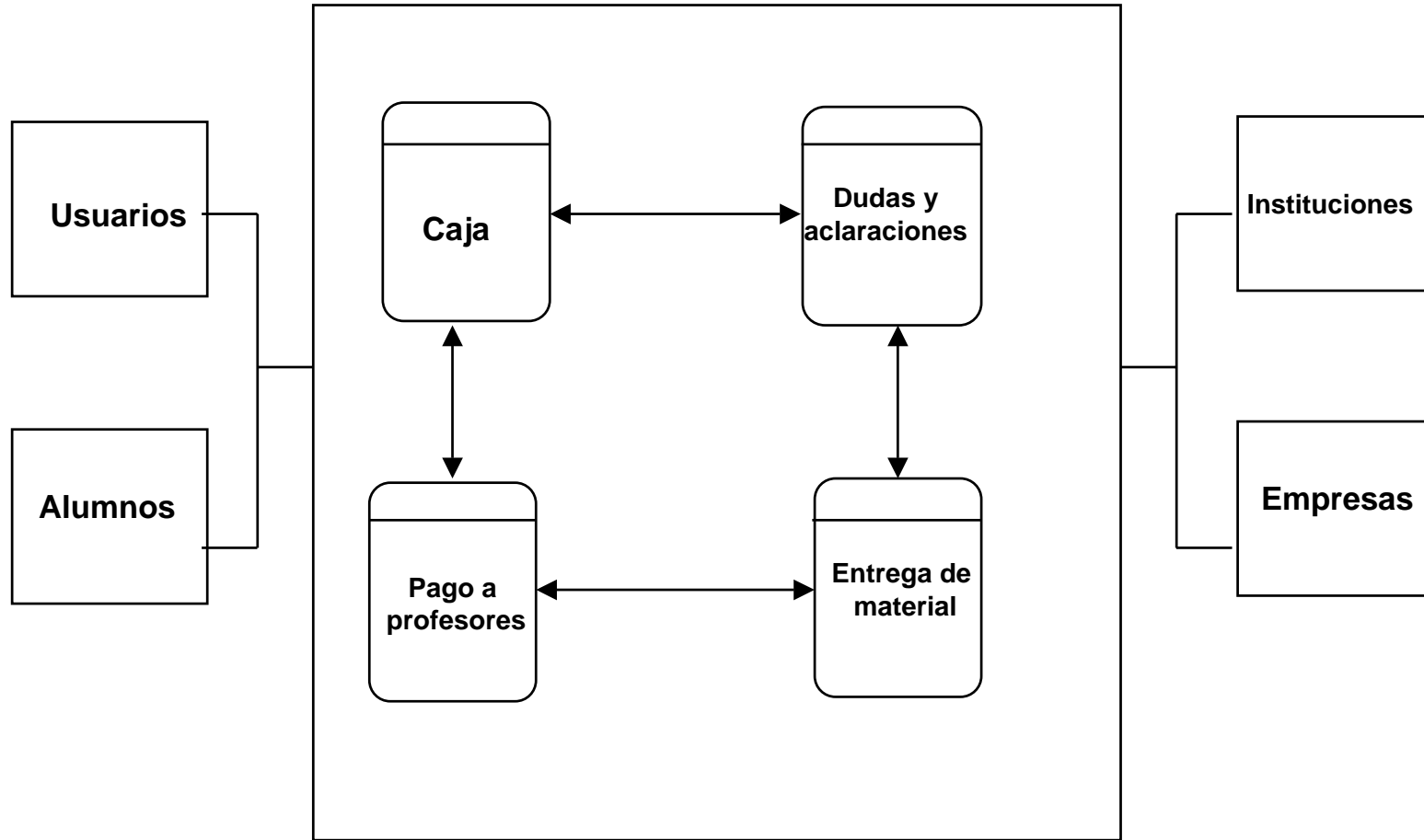


Control Escolar  
Diagrama de Contexto de Trámites Externos

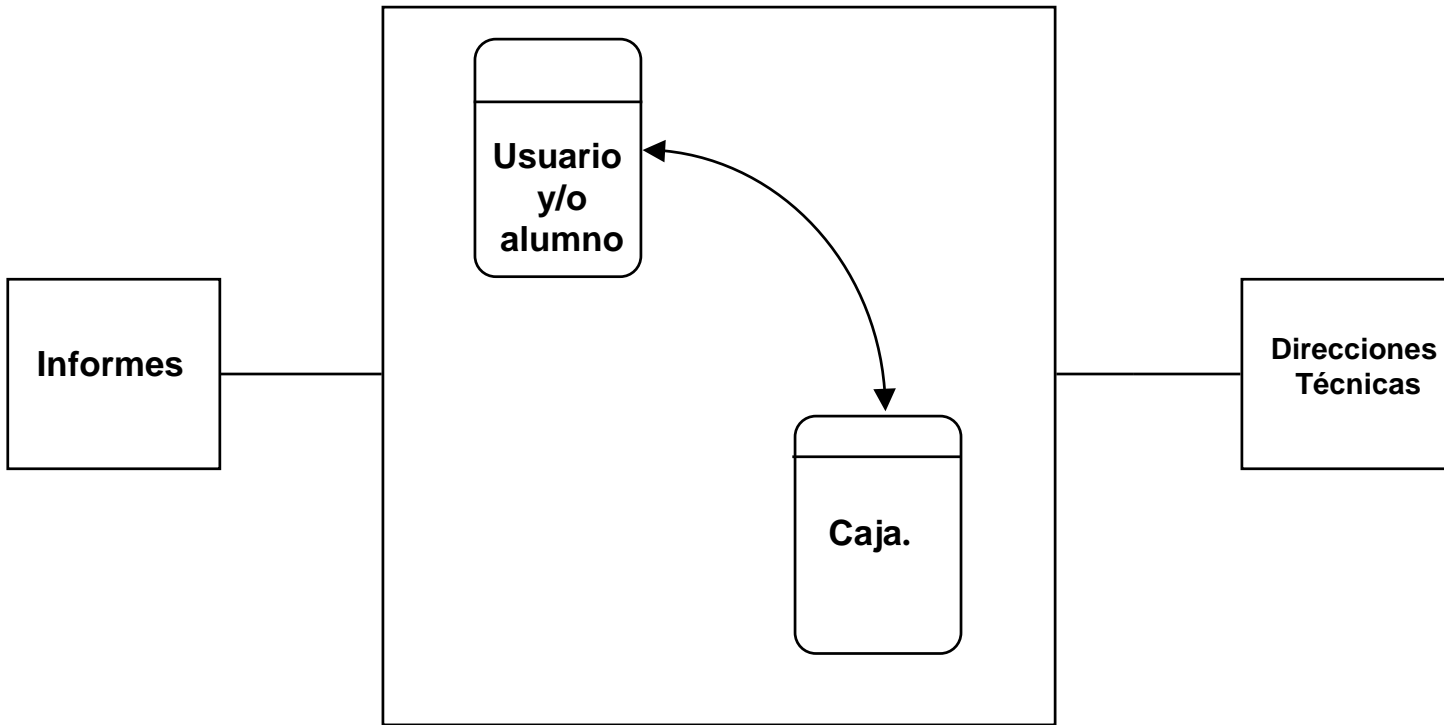


### 3.4.3 Administración y Finanzas

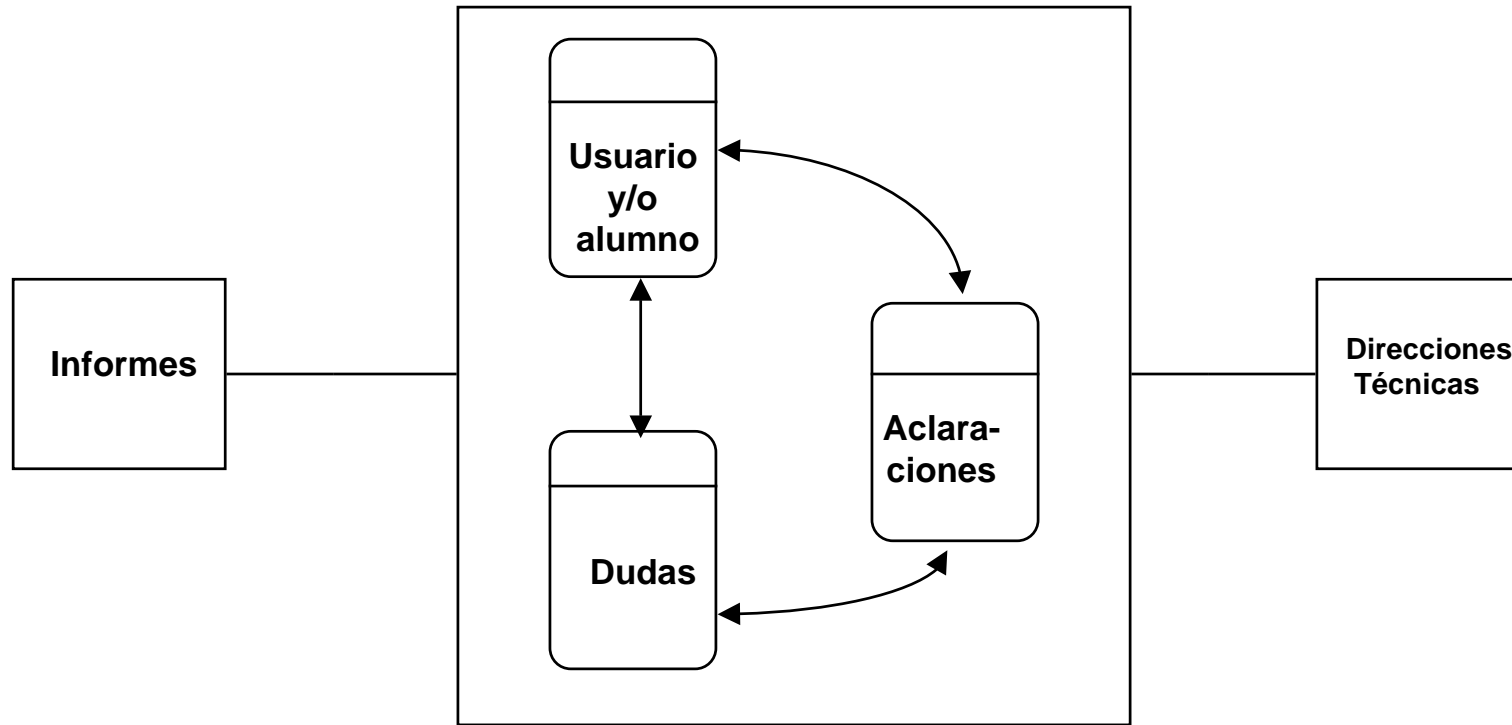
#### Diagrama de Contexto General



Administración y Finanzas  
Diagrama de Contexto de Caja



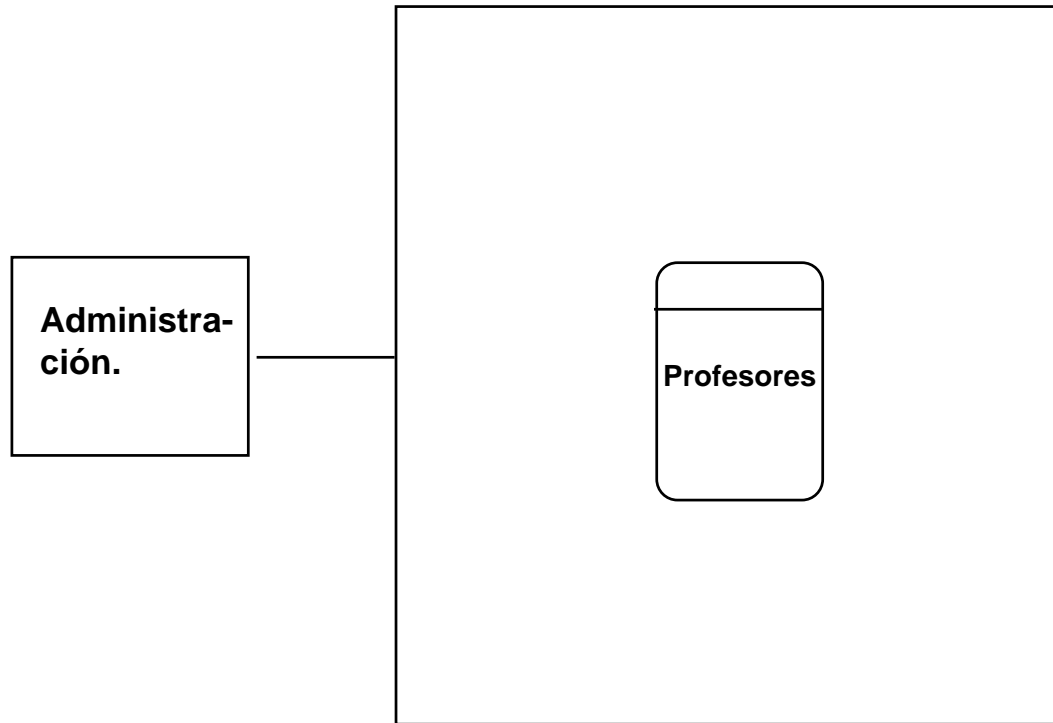
Administración y Finanzas  
Diagrama de Contexto de Dudas y Aclaraciones



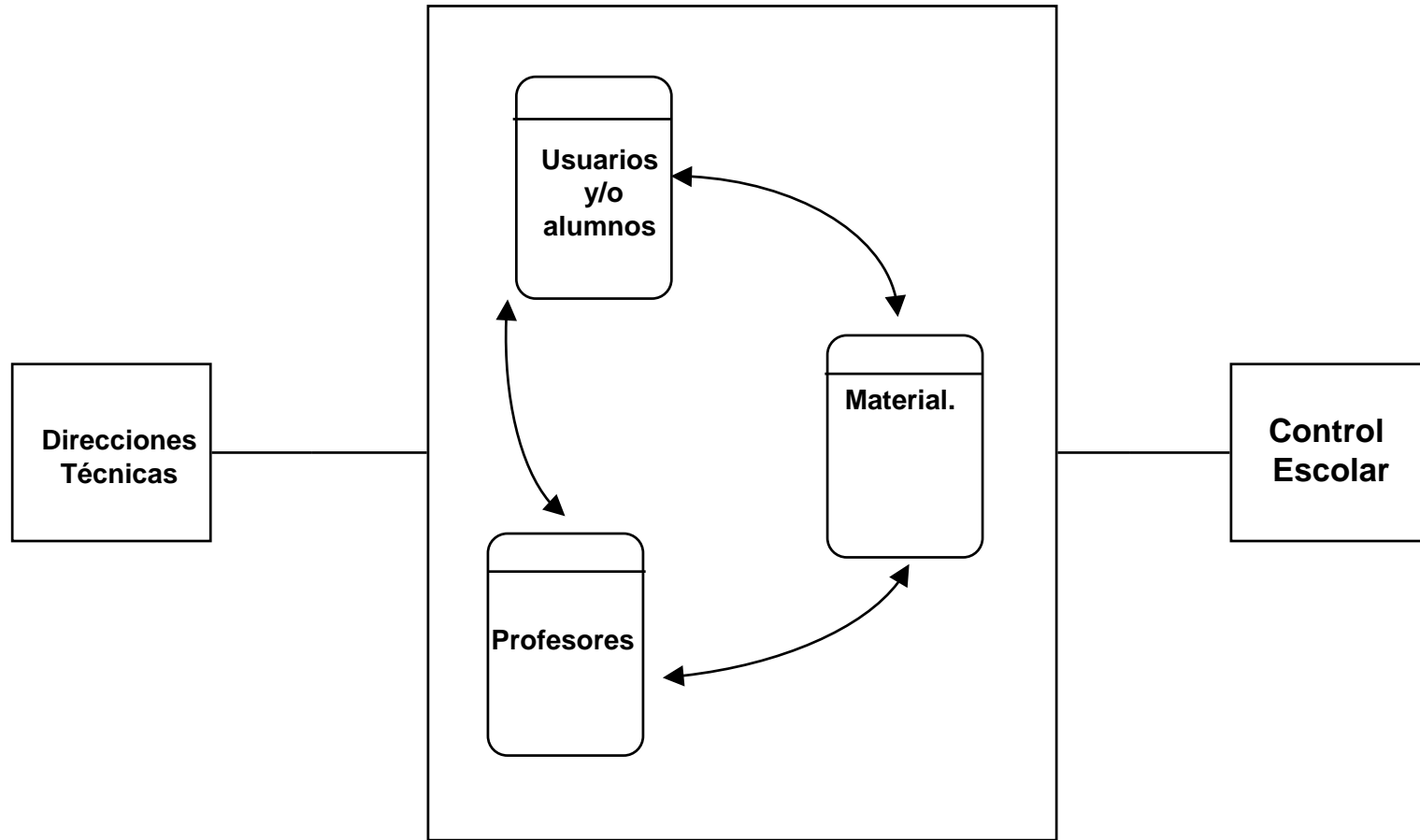


## Administración y Finanzas

## Diagrama de Contexto de Pago a Profesores



Administración y Finanzas  
Diagrama de Contexto de Entrega de Material



## **Capítulo 4 “Desarrollo e implantación del modelo estratégico propuesto”**

### **4.1 Introducción.**

El desarrollo e implantación del cuadro de mando integral propone cinco pasos para poder aplicarlo, éstos son los siguientes:

- i) Traducir la estrategia en términos operativos
- ii) Alinear a la organización para crear sinergias
- iii) Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos
- iv) Hacer de la estrategia un proceso continuo
- v) Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio.

Dado que éstos son los pasos que proponen Kaplan y Norton<sup>8</sup> para la aplicación del CMI, habremos de presentar a continuación la propuesta de aplicación en nuestra institución educativa, para orientar su rumbo y mejorar su desempeño.

### **4.2 Traducir la Estrategia en Términos Operativos**

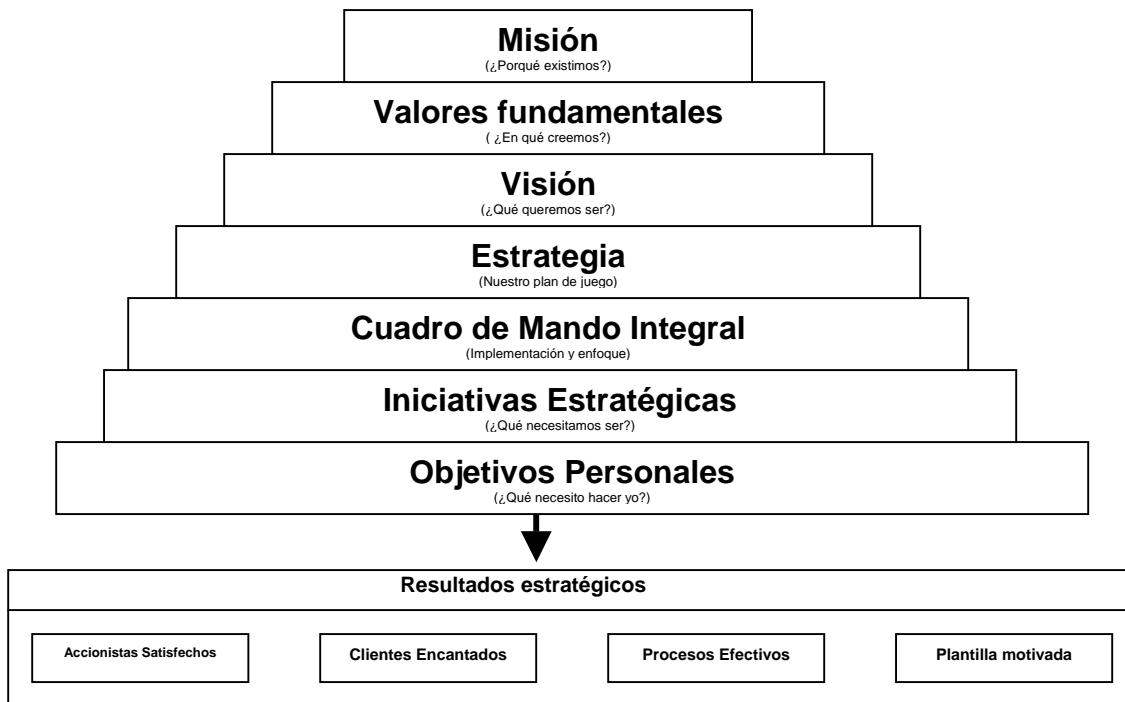
Antes de dar inicio a este primer paso del escalón debemos considerar los instrumentos que utilizaremos para poder llevarlo a cabo. En este sentido un instrumento que utilizaremos será el llamado “Mapa Estratégico”, ya que este deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia, éste describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Esto nos proporcionará un marco para describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

Como ya lo habíamos mencionado la estrategia es un proceso continuo que comienza en la misión de la organización. Esta misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con la misión y la apoyen. Esta estrategia es un proceso continuo lógico que mueve una organización de una declaración de misión de alto nivel, al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios

---

<sup>8</sup> Kaplan y Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2000

centrales. Al construir una arquitectura coherente para describir la estrategia, seguiremos la concepción que tuvieron Kaplan y Norton, esta es la siguiente:



La misión y los valores centrales que la acompañan permanecen bastante estables con el tiempo. La visión dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a comprender a los individuos el porqué y cómo deberían apoyarla.

### **La estrategia como hipótesis**

Michael Porter describe la base de la estrategia como las actividades en las que la organización decide destacar.

La esencia de la estrategia es decidir realizar las actividades de forma “diferente e innovadora”,<sup>9</sup> a las demás. El proceso de creación del CMI, se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis.

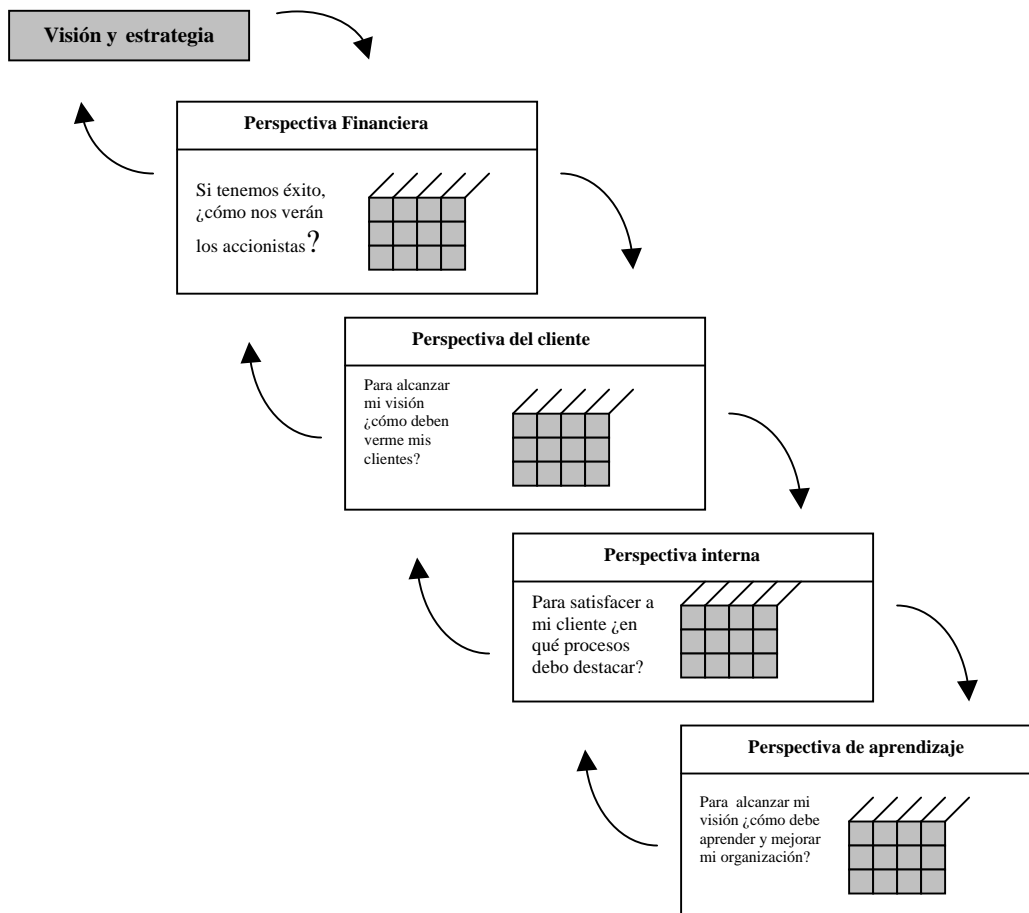
El CMI, permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y se pueden comprobar. La clave para aplicar la estrategia es

---

<sup>9</sup> M. Porter, ¿Qué es la estrategia?, Harvard Business Review, 1996

hacer que todas las personas de la organización entiendan las hipótesis subyacentes, alinear recursos con hipótesis, poner a prueba las hipótesis continuamente y adaptarse a los requisitos de tiempo real.

A continuación presentamos como la estructura del CMI, define los objetivos y actividades a corto plazo (los indicadores) que diferenciarán a una empresa de sus competencias y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados), veamos:



El proceso comienza de arriba hacia abajo, claramente definiendo la estrategia desde la perspectiva de los accionistas y clientes, hasta la perspectiva del aprendizaje.

Es así como la estructura del CMI tiene una lógica de arriba hacia abajo, comenzando con los resultados financieros y los relacionados con los clientes que se buscan y pasando luego a la proposición de valor, los procesos internos y la infraestructura, que son los indicadores del cambio. Esta relación entre los indicadores y los resultados buscados constituyen la hipótesis que definen nuestra estrategia.

### Los temas complementarios de nuestra estrategia

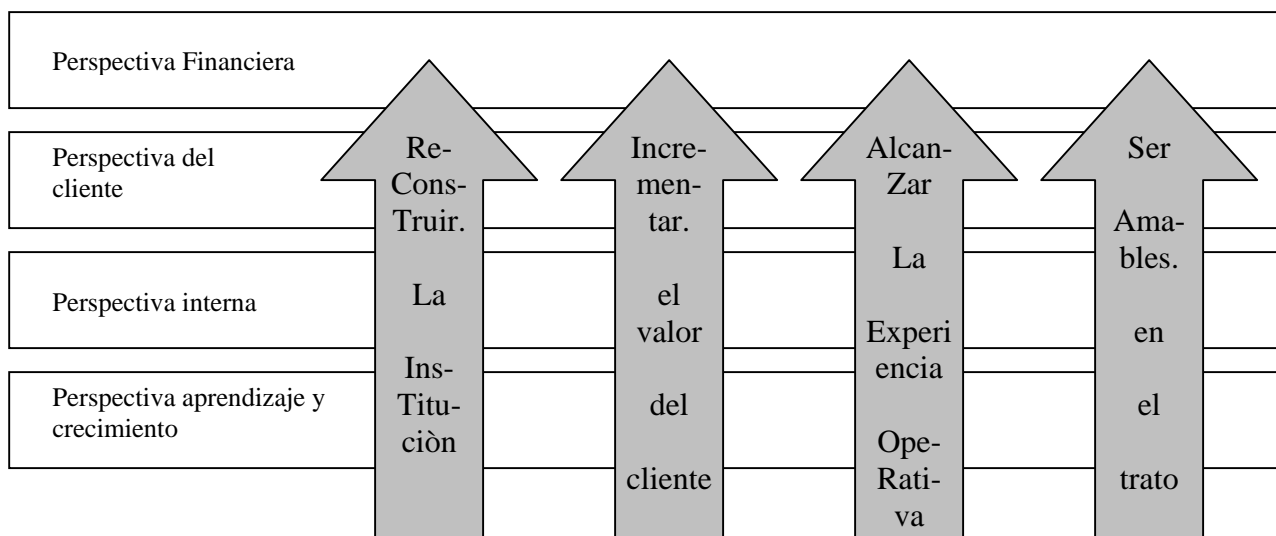
En la aplicación de nuestra Institución Educativa, se identifican tres temas estratégicos, estos son los siguientes:

1. Aumento en la eficiencia a la atención de los usuarios
2. Mejor calidad en el servicio
3. Mejor manejo de recursos financieros y humanos

En este sentido, estos temas nos proporcionarán una manera de segmentar la estrategia, en categorías:

1. Reconstruir la Institución, desarrollo de nuevos productos y servicios y penetración de nuevos mercados y segmentos de clientes.
2. Incrementar el valor del cliente, expandir, profundizar y redefinir las relaciones con los clientes actuales.
3. Alcanzar la excelencia operativa, la onda corta de la creación de valor mediante la gestión de la productividad interna y la gestión de la cadena de aprovisionamiento que permiten a la institución tenga una producción eficaz, puntual y de cero defectos.
4. Ser amables en el trato, gestionar las relaciones con tercera personas legítimamente interesadas.

Cada uno de estos temas estratégicos proporcionan un pilar para la estrategia, veamos:



Esto contiene su propia hipótesis estratégica, su propio conjunto de relaciones causa-efecto y hasta su propio cuadro de mando, veámoslo:

| Reconstruir la institución                           | Incrementar el valor del cliente   | Alcanzar la experiencia operativa                          | Amabilidad en el trato                       |
|--|--|--|--|
| Identificar y captar nuevas oportunidades de mercado | Integración organizativa en la cadena de valor de nuestro cliente para dar soluciones acorde a sus necesidades | Maximizar la eficacia operativa en la entrega del servicio | Ser cordial y amable con todos los usuarios. |

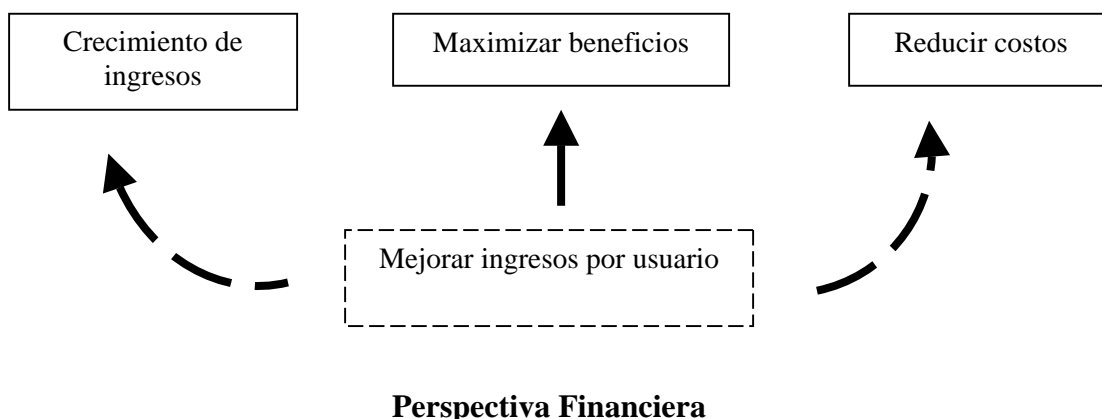
En nuestro caso utilizaremos la estrategia de crecimiento de los ingresos que se basa en desarrollar nuevas fuentes de ingreso y rentabilidad, con el propósito de complementarlo a las ya existentes, quedando de la manera siguiente:

1) Reconstruir la Institución. Nuevas fuentes de ingresos en nuevos mercados, nuevos productos y nuevos clientes.

2) Incrementar el valor del cliente. Trabajar con los clientes actuales para expandir su relación con la empresa.

Habremos de mencionar por último la inclusión de la estrategia de productividad que incluye la ejecución eficaz de las actividades operativas en apoyo de los clientes existentes, basándose en la reducción de costos y en la eficiencia.

A continuación procederemos a construir nuestro mapa estratégico para la perspectiva financiera, el desarrollo de nuestro mapa lo realizaremos de arriba hacia abajo, con una estrategia relacionada con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para los accionistas. En nuestro caso para alcanzar el objetivo financiero dominante usaremos el ROI (Return On Investments, Retorno de inversión).



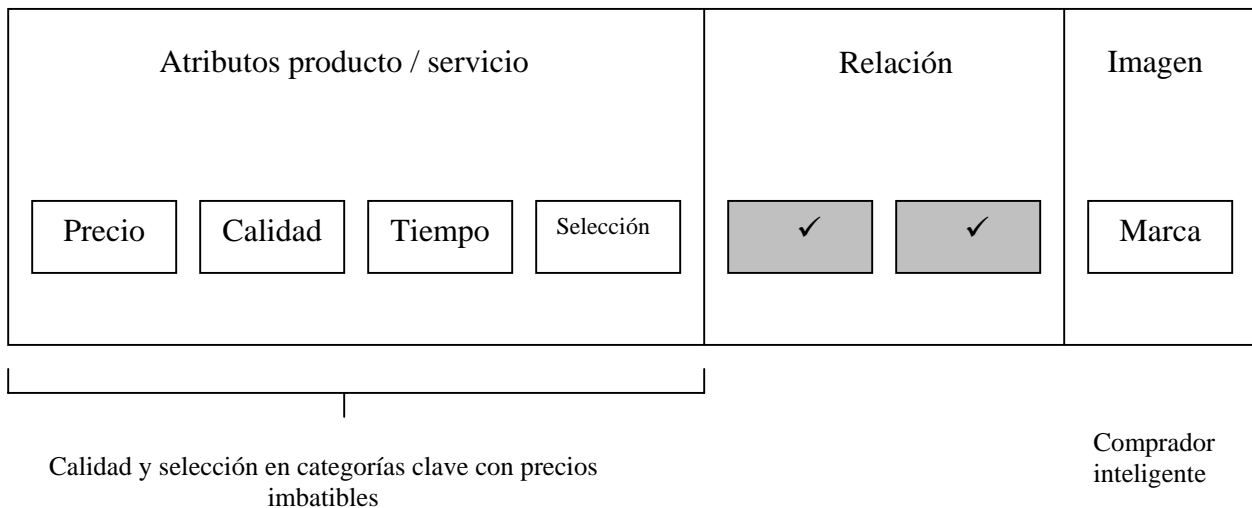
Una vez establecido la primera parte de nuestro mapa, procederemos a realizar la perspectiva del cliente, antes es preciso mencionar que en el presente trabajo la proposición de valor es la parte más importante de nuestra estrategia empresarial, ya que conecta a los procesos internos con los resultados de los clientes. Esta a su vez determinará los segmentos del mercado a los que va dirigida la estrategia y la forma en que la organización se diferenciará en los segmentos escogidos, en relación con la competencia.

En nuestro caso existen tres estrategias (descritas por Treacy y Wierman<sup>10</sup>), que diferenciarán nuestro mercado.

1. Excelencia operativa
2. Intimidad de los clientes
3. Liderazgo de servicio

A continuación veremos la interrelación entre ellos, para nuestra perspectiva del valor del cliente, veamos:

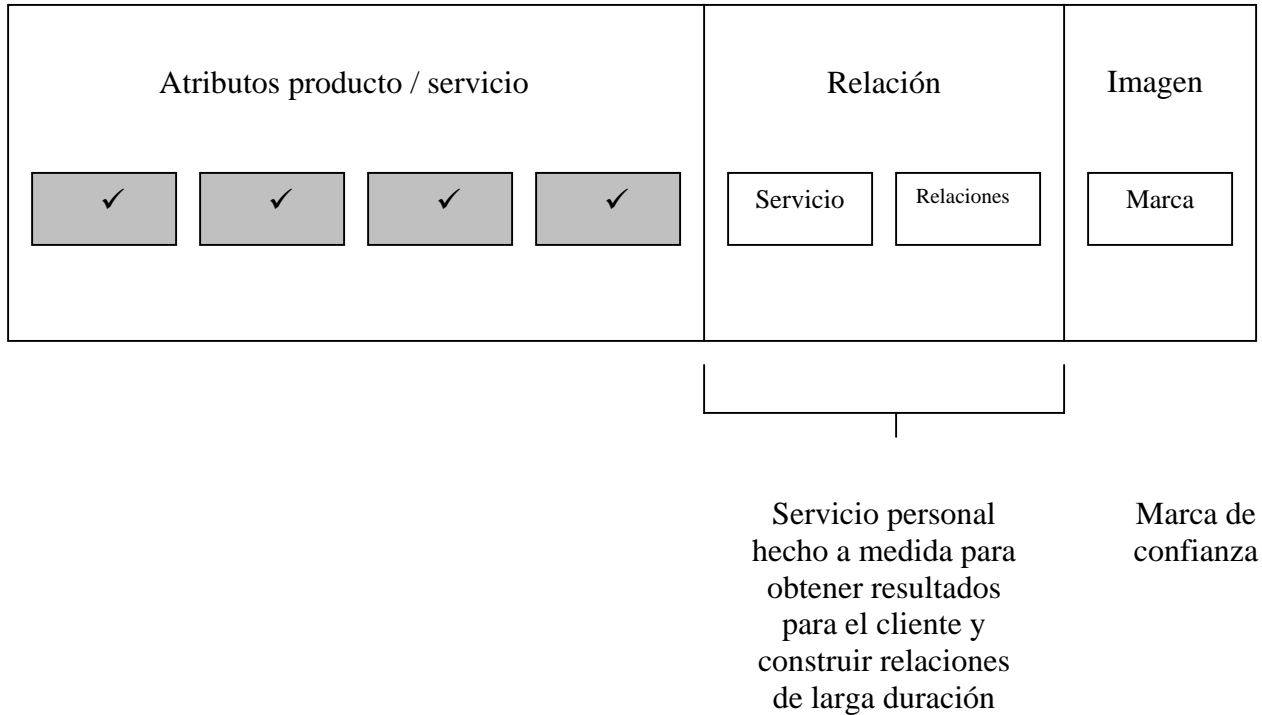
### 1. Estrategia de excelencia operativa



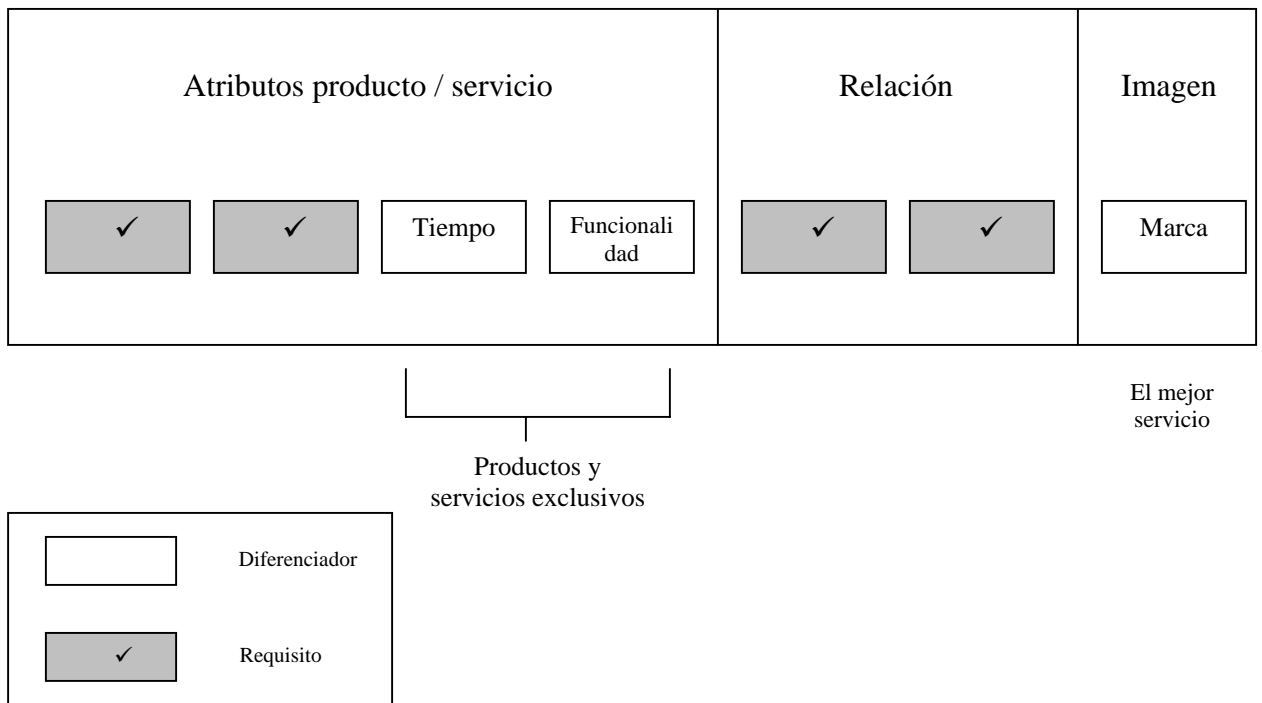
<sup>10</sup> M. Treacy y F. Wiersema, La disciplina en el mercado de los líderes, Adison Wesley, 1995



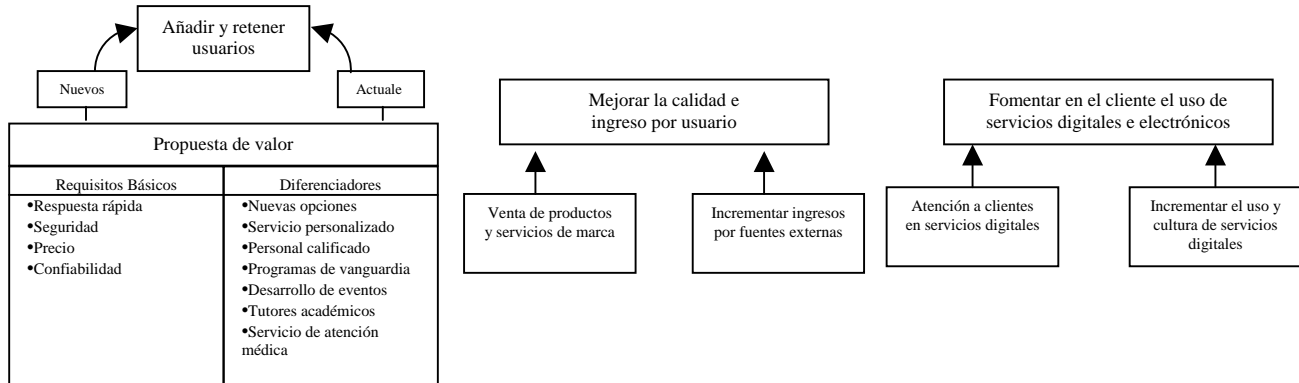
## 2. Estrategia intimidad con el cliente



## 3. Estrategia de liderazgo de servicio



Después de lo anterior, procedemos a construir nuestro mapa estratégico para la perspectiva del cliente.



### Perspectiva del cliente

Es importante mencionar que para que nuestro CMI, represente fielmente la estrategia los resultados obtenidos con los clientes deben medirse para aquellos clientes escogidos como objetivo.

La proposición de valor se conecta hacia arriba en el mapa estratégico con las medidas de resultados obtenidos con los clientes y con los objetivos financieros.

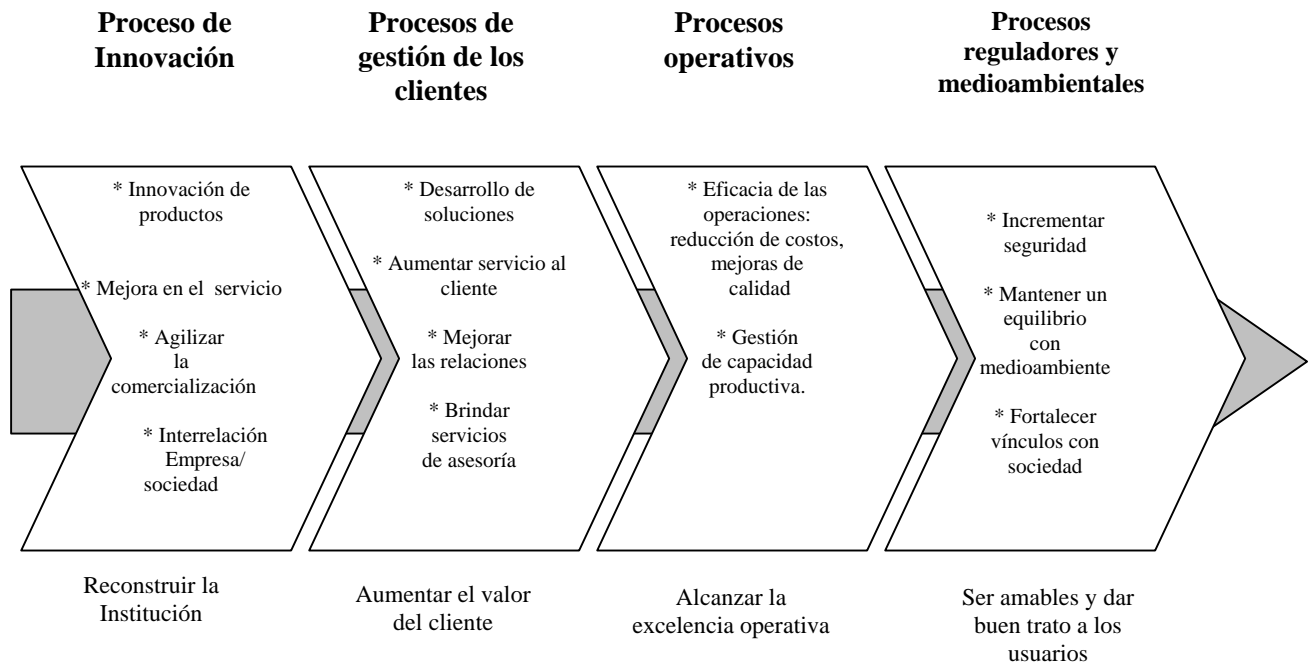
### **La estrategia alinea las actividades internas con la proposición de valor**

Puesto que la proposición de valor para el cliente y su traducción en crecimiento y rentabilidad para el accionista es la base de la estrategia, esta debe buscar la forma de alcanzarlos, es por eso que se empiezan a entrelazar los aspectos de procesos internos de la institución.

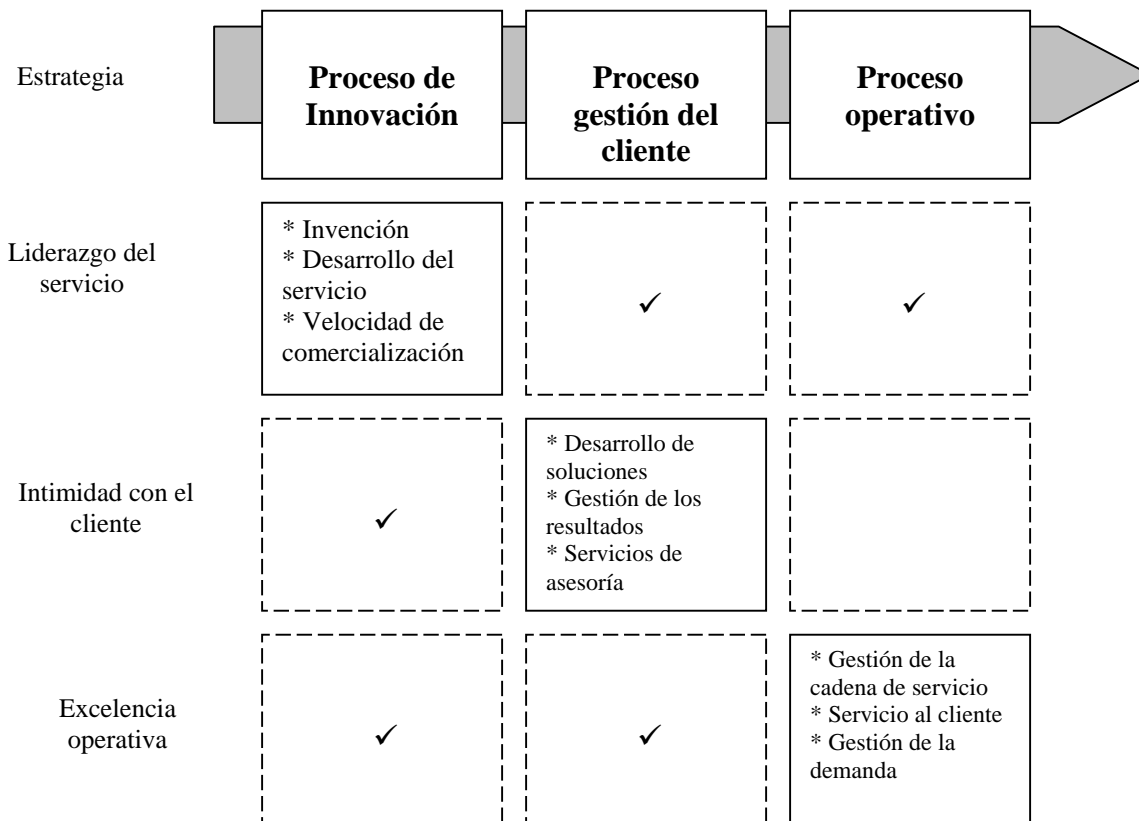
En una nueva referencia a Porter, él señala que “la esencia de la estrategia está en las actividades, esto es que, “las actividades son las unidades básicas de ventaja competitiva”<sup>11</sup>. El arte de desarrollar una estrategia exitosa y sostenible asegura la alineación entre las actividades internas de la organización y su proposición de valor para el cliente.

En este sentido las actividades de la institución deberán estar incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor, por lo que segmentaremos la cadena de valor, en cuatro grupos de procesos internos, tal como lo muestra la figura siguiente:

<sup>11</sup> M. Porter, ¿Qué es la estrategia?, Harvard Business Review, 1996



A continuación presentamos los procesos que servirían de apoyo, no primarios:



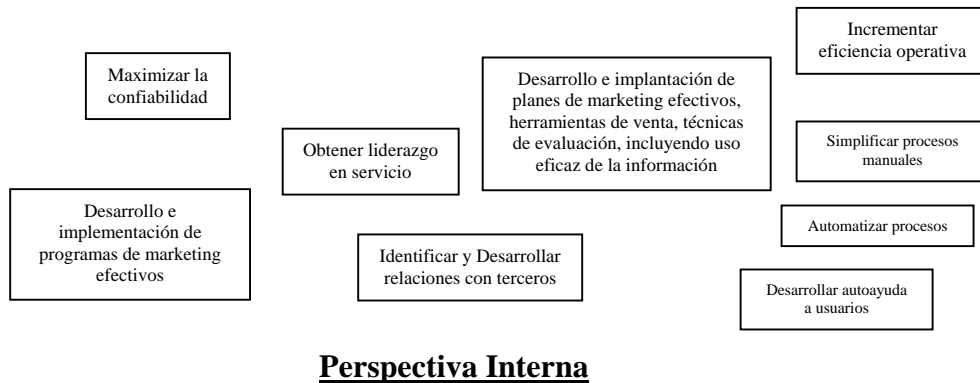


Prácticas estratégicas



Cumplir con requisitos básicos

La construcción de nuestro mapa de la parte de Perspectiva Interna quedaría de la siguiente manera:

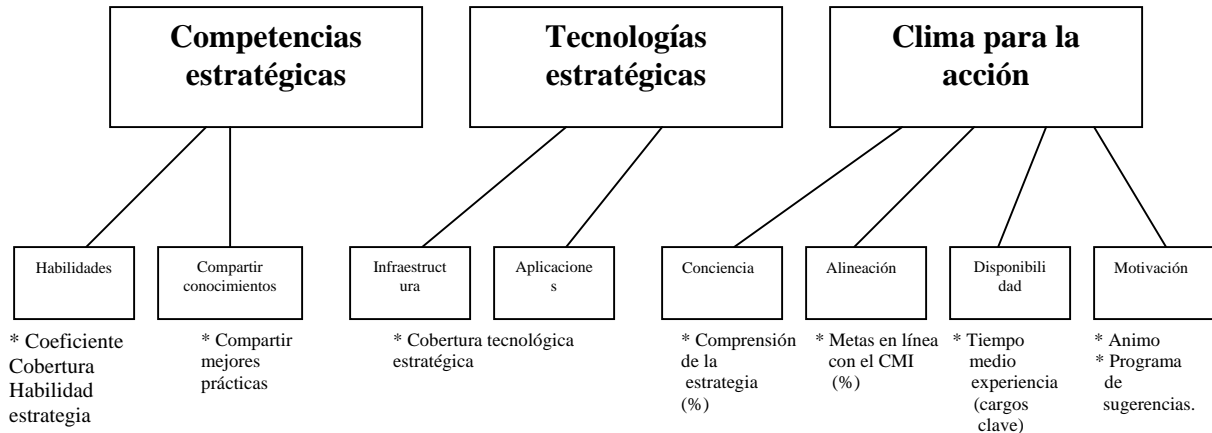


### La estrategia transforma los activos intangibles

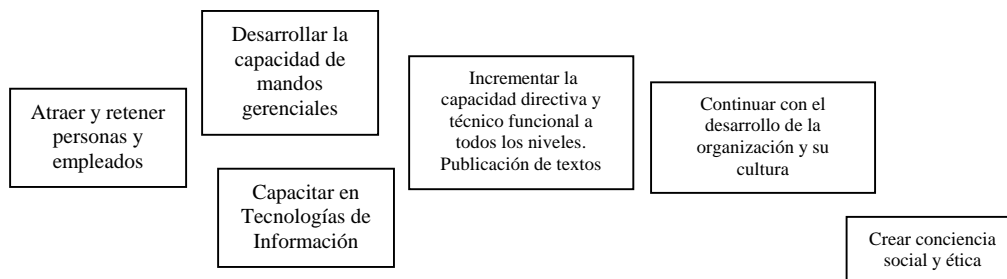
La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la institución y las relaciones con los usuarios alcancen niveles de resultados cada vez más altos. En este sentido marcaremos tres categorías para esta perspectiva:

1. **Competencias estratégicas**, son las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben tener para apoyar la estrategia.
2. **Tecnologías estratégicas**, como son los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión tecnológica necesarios para apoyar la estrategia.
3. **Clima de acción**, estos son los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

En nuestro caso sería representada de la siguiente manera:



Después de esto la construcción de nuestro mapa dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento quedaría de la manera siguiente:



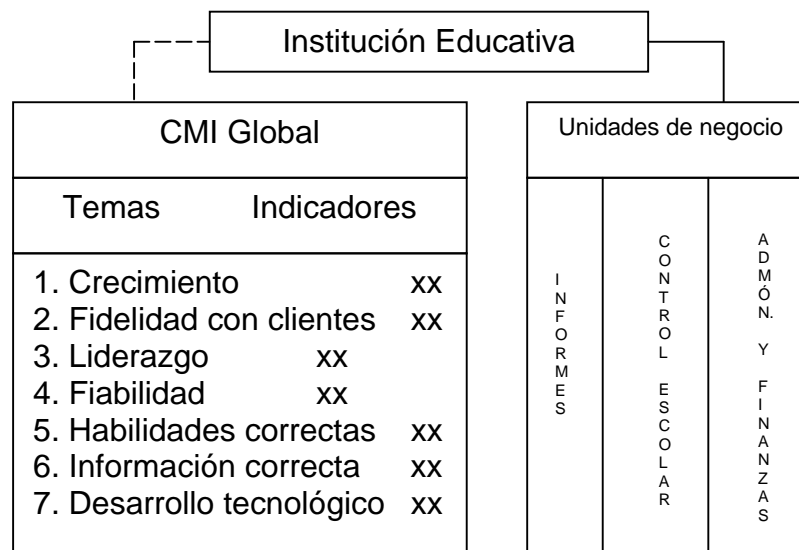
### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Una vez analizado cada una de estas perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y enmarcado los elementos que se necesitarán, pasaremos ahora a presentar nuestro mapa estratégico globalizado, para contemplar como queda para nuestra institución educativa.

**MAPA GENERAL**

### 4.3 Alineando a la Institución Educativa para crear sinergias

Una vez definido nuestro mapa estratégico, el segundo paso dentro de nuestro desarrollo e implementación es alinear a la institución educativa para generar las sinergias. Para generar estas sinergias (acciones), las estrategias y los cuadros de mando deberán estar alineados y vinculados entre sí. Nos referiremos a éstos vínculos como la “Estructura Estratégica” de la organización. En esta estructura estratégica comenzaremos con la división clara que ya teníamos de la Institución educativa en el tema anterior. La representación esquemática la vemos a continuación.



Una vez identificado estos elementos las sinergias aparecerán cuando se den las interacciones entre las unidades de negocio y las unidades individuales.

Para generar estas sinergias habremos de tomar como base nuestro mapa estratégico y nuestras unidades de negocio, con estos dos elementos, la metodología establece que debemos identificar los “indicadores”, que nos permitirán crear esta unión excelente.

Tomando como base lo anterior presentamos los indicadores que nos permitirán crear este enlace:

| Perspectiva                        | Objetivo  | Indicador  |
|------------------------------------|---|--|
| Financiera                         | F-1 Ampliar el ingreso por alumno                               | F-1 No. de alumnos inscritos                                   |
|                                    | F-2 Reducir costos de operación                                 | F-2 % de compra de productos respecto al periodo anterior      |
| Cliente                            | C-1 Incrementar el número de alumnos                            | C-1 No. de alumnos por carrera/curso/taller, etc.              |
|                                    | C-2 Conservar alumnos actuales                                  | C-2 % de deserción   |
|                                    | C-3 Atención rápida   | C-3 Días de respuesta  |
|                                    | C-4 Contar con precios competitivos                             | C-4 % de aceptación  |
|                                    | C-5 Crear nuevas opciones de desarrollo                         | C-5 No. de programas novedosos respecto otros periodos.        |
|                                    | C-6 Contar con personal calificado                              | C-6 Grados y estudios de personal                              |
|                                    | C-7 Contar con programas de vanguardia                          | C-7 No. de programas de prestigio                              |
|                                    | C-8 Mejorar programa de becas                                   | C-8 Control y gestión de becas otorgadas.                      |
|                                    | C-9 Contar con mejor atención médica                            | C-9 Número de visitas y satisfacción del servicio              |
|                                    | C-10 Crear eventos socio-culturales                             | C-10 No. de eventos y participaciones socio-culturales         |
|                                    | C-11 Mejorar el plan de pago de alumnos                         | C-11 No. de solicitudes recibidas                              |
|                                    | C-12 Desarrollo de prácticas profesionales                      | C-12 No. de alumnos con prácticas profesionales                |
|                                    | C-13 Contar con convenios de instituciones privadas y empresas. | C-13 No. Convenios por institución y empresas                  |
|                                    | C-14 Mejorar administración vía WEB                             | C-14 % de satisfacción del usuario                             |
| C-15 Contar con tutores académicos | C-15 No. de tutores por alumno.                                 |  |
| Interna                            | I-1 Desarrollo de programas de marketing                        | I-1 No. de captación de alumnos por carrera/curso/taller, etc. |
|                                    | I-2 Agilizar entrega de documentación                           | I-2 No. de días en entrega de documentación.                   |



|                           |   |  |
|---------------------------|---|--|
|                           | I-3 Generación de estadísticas por alumno                                 | I-3 Reporte de entrega de estadísticas a alumnos                       |
|                           | I-4 Seguimiento a egresados   | I-4 No. de alumnos trabajando y puesto                                 |
|                           | I-5 Desarrollo de programas y planes financieros                          | I-5 No. de alumnos beneficiados  |
|                           | I-6 Creación de vínculos con empresas y organizaciones                    | I-6 No. de alumnos trabajando en empresas e instituciones con vínculos |
|                           | I-7 Simplificar procesos manuales   | I-7 No. de procesos manuales   |
|                           | I-8 Contar con vínculos externos  | I-8 No. de empresas e instituciones con vínculos                       |
|                           | I-9 Mejorar y ampliar opciones de titulación y S.S.                       | I-9 no. de alumnos que se titulan y realizan S.S.                      |
|                           | I-10 Contar con convenios con instituciones privadas y empresas           | I-10 No de convenios con instituciones privadas y empresas             |
| Aprendizaje y Crecimiento | A-1 Desarrollo de la capacidad de los empleados                           | A-1 % de aprovechamiento en cursos                                     |
|                           | A-2 Generación de cursos de actualización a empleados                     | A-2 % de cursos por empleado   |
|                           | A-3 Aumentar la participación de cursos de instituciones y organizaciones | A-3 % de cursos impartidos por organizaciones externas.                |
|                           | A-4 Mejorar servicio de cómputo   | A-4 % de satisfacción del usuario                                      |
|                           | A-5 Mejorar equipo audiovisual  | A-5 % de satisfacción del usuario                                      |
|                           | A-6 Mejorar administración de laboratorios                                | A-6 No. de laboratorios y % de satisfacción                            |
|                           | A-7 Incremento de servicio digital  | A-7 % de utilización de los servicios digitales                        |
|                           | A-8 Generación y publicación de textos                                    | A-8 No. de publicaciones por profesor.                                 |
|                           | A-9 Incremento de material y equipo                                       | A-9 No. de material y equipo   |

Podemos observar que el CMI, contiene tanto los resultados deseados, como los indicadores que nos permitirán llegar a esos resultados.

Con esto hemos llegado a establecer nuestra estructura estratégica con cada una de las unidades de negocio de nuestra institución, creando con esto la correspondiente sinergia entre ellos.

A continuación veremos como estas sinergias se transforma para llegar a las unidades más íntimas de la Institución Educativa, es decir los empleados.

#### **4.4 Haciendo de la estrategia el trabajo diario de todos**

Ya que hemos formulado nuestra estrategia y creado nuestro CMI y unidades de negocio, la pregunta obligada sería: ¿Cómo hacer que la estrategia ocurra? ¿Cómo hacer que todos los empleados hagan de su estrategia parte de su trabajo diario?

A diferencia de hace 80 años donde las empresas contrataban a los empleados sin formación, ni habilidades y los formaban a conciencia para realizar una única tarea. Donde estos no entendían, ni tenían que entender la estrategia de sus organizaciones; hoy este tipo de trabajo ha quedado virtualmente obsoleto; en las organizaciones más importantes y grandes del mundo todos los participantes (empleados) están alineados con la estrategia de la organización. Gran parte del trabajo realizado hoy en día es intelectual, no físico. En la actualidad el reto para cualquier organización es cómo crear un sentido de identidad y pertenencia en la mente y corazones de los empleados. En este sentido todos, absolutamente todos los empleados deben aportar su habilidad, conocimiento, actitudes, destreza, etc., para el mejor desempeño de la organización. El CMI, ofrece a las organizaciones una potente herramienta de comunicación y alineación, ya que centra las energías y los talentos de los empleados en los objetivos estratégicos de la organización.

El CMI, en este sentido utiliza 3 procesos diferentes para alinear a sus empleados con la estrategia, éstos son:

- i) Comunicación y formación
- ii) Desarrollo de objetivos personales
- iii) Sistemas de incentivo

A continuación veremos cada una de ellas para la implantación en nuestra institución educativa.

#### **4.4.1 La comunicación y formación de los empleados**

De la misma forma que se lanza un nuevo producto al mercado, donde lleva implícito una campaña promocional, un seguimiento de ventas, un control de ventas y una forma de educación a los clientes, de ésta misma manera se llevará a cabo una forma de comunicar esta estrategia a toda la institución educativa. Se desarrollará un programa de comunicación donde tenemos que tener en cuenta lo siguiente:

1. Comprensión de la estrategia.
2. Acciones que respaldan la estrategia.
3. Educar a la institución.
4. Contar con una retroalimentación.

Este programa de comunicación lo llevaremos a cabo de la siguiente manera:

1. Se llevarán a cabo durante los primeros 2 meses reuniones semanales, donde se comunique la estrategia organizacional, a las personas clave.
2. Se realizará 1 videoconferencia por mes durante dos meses, con todo el personal.
3. Dentro de la gaceta escolar se publicará la importancia de las estrategias organizacionales y “nuestro “papel en el desarrollo de ellas. Esta se publica mensualmente y se hará durante tres meses.
4. Se pondrá en la página web de la institución un sitio, donde se tenga por unidad de negocio la importancia y metas a cumplir de la estrategia organizacional global.
5. Dentro de la intranet de la organización, mensajes de reforzamiento de la estrategia.
6. Cursos de formación sobre las nuevas tendencias de la institución educativa y la forma en que cada empleado debe llevarlo a cabo para lograrlo.

Aunado a todo ello se pegará en cada área de la institución el cuadro siguiente:

| Perspectiva | Objetivo  | Indicador  | Frecuencia     |
|-------------|---|--|----------------|
| Financiera  | F-1 Ampliar el ingreso por alumno                               | F-1 No. de alumnos inscritos                                   | Diariamente    |
|             | F-2 Reducir costos de operación                                 | F-2 % de compra de productos respecto al periodo anterior      | Semanalmente   |
| Cliente     | C-1 Incrementar el número de alumnos                            | C-1 No. de alumnos por carrera/curso/taller, etc.              | Diariamente    |
|             | C-2 Conservar alumnos actuales                                  | C-2 % de deserción   | Diariamente    |
|             | C-3 Atención rápida   | C-3 Días de respuesta  | Diariamente    |
|             | C-4 Contar con precios competitivos                             | C-4 % aceptación de los usuarios                               | Diariamente    |
|             | C-5 Crear nuevas opciones de desarrollo                         | C-5 No. de programas novedosos respecto otros periodos.        | Diariamente    |
|             | C-6 Contar con personal calificado                              | C-6 Grados y estudios de personal                              | Diariamente    |
|             | C-7 Contar con programas de vanguardia                          | C-7 No. de programas de prestigio                              | Diariamente    |
|             | C-8 Mejorar programa de becas                                   | C-8 Control y gestión de becas otorgadas.                      | Diariamente    |
|             | C-9 Contar con mejor atención médica                            | C-9 Número de visitas y satisfacción del servicio              | Diariamente    |
|             | C-10 Crear eventos socio-culturales                             | C-10 No. de eventos y participaciones socio-culturales         | Quincenalmente |
|             | C-11 Mejorar el plan de pago de alumnos                         | C-11 No. de solicitudes recibidas                              | Diariamente    |
|             | C-12 Desarrollo de prácticas profesionales                      | C-12 No. de alumnos con prácticas profesionales                | Diariamente    |
|             | C-13 Contar con convenios de instituciones privadas y empresas. | C-13 No. Convenios por institución y empresas                  | Diariamente    |
|             | C-14 Mejorar administración vía WEB                             | C-14 % de satisfacción del usuario                             | Diariamente    |
|             | C-15 Contar con tutores académicos                              | C-15 No. de tutores por alumno.                                | Diariamente    |
| Interna     | I-1 Desarrollo de programas de marketing                        | I-1 No. de captación de alumnos por carrera/curso/taller, etc. | Diariamente    |
|             | I-2 Agilizar entrega de documentación                           | I-2 No. de días en entrega de documentación.                   | Diariamente    |

|                           |   |  |                |
|---------------------------|---|--|----------------|
|                           | I-3 Generación de estadísticas por alumno                                 | I-3 Reporte de entrega de estadísticas a alumnos                       | Diariamente    |
|                           | I-4 Seguimiento a egresados   | I-4 No. de alumnos trabajando y puesto                                 | Semanalmente   |
|                           | I-5 Desarrollo de programas y planes financieros                          | I-5 No. de alumnos beneficiados  | Diariamente    |
|                           | I-6 Creación de vínculos con empresas y organizaciones                    | I-6 No. de alumnos trabajando en empresas e instituciones con vínculos | Semanalmente   |
|                           | I-7 Simplificar procesos manuales   | I-7 No. de procesos manuales   | Diariamente    |
|                           | I-8 Contar con vínculos externos  | I-8 No. de empresas e instituciones con vínculos                       | Semanalmente   |
|                           | I-9 Mejorar y ampliar opciones de titulación y S.S.                       | I-9 no. de alumnos que se titulan y realizan S.S.                      | Diariamente    |
|                           | I-10 Contar con convenios con instituciones privadas y empresas           | I-10 No de convenios con instituciones privadas y empresas             | Quincenalmente |
| Aprendizaje y Crecimiento | A-1 Desarrollo de la capacidad de los empleados                           | A-1 % de aprovechamiento en cursos                                     | Mensualmente   |
|                           | A-2 Generación de cursos de actualización                                 | A-2 % de cursos por empleado   | Mensualmente   |
|                           | A-3 Aumentar la participación de cursos de instituciones y organizaciones | A-3 % de cursos impartidos por organizaciones externas.                | Mensualmente   |
|                           | A-4 Mejorar servicio de cómputo   | A-4 % de satisfacción del usuario                                      | Diariamente    |
|                           | A-5 Mejorar equipo audiovisual  | A-5 % de satisfacción del usuario                                      | Diariamente    |
|                           | A-6 Mejorar administración de laboratorios                                | A-6 No. de laboratorios y % de satisfacción                            | Diariamente    |
|                           | A-7 Incremento de servicio digital  | A-7 % de utilización de los servicios digitales                        | Diariamente    |
|                           | A-8 Generación y publicación de textos                                    | A-8 No. de publicaciones por profesor.                                 | Quincenalmente |
|                           | A-9 Incremento de material y equipo                                       | A-9 No. de material y equipo   | Mensualmente   |

Esto tiene como objetivo, que cada empleado vea por área de acción el nivel de participación y desempeño que ha tenido y retroalimentarse sobre causas, mejoras y cualquier tipo de información que contribuya al mejoramiento de su trabajo y éste se vea reflejado dentro de su área de acción. Es importante señalar que el cuadro anterior, también se puede observar dentro de la intranet de la institución.

Lo siguiente será establecer metas personales por empleado coherentes a la estrategia global para alcanzar sus objetivos.

#### **4.4.2 El desarrollo de objetivos personales**

Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, las metas y los objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales. En este sentido el CMI, ofrece a los trabajadores una amplia comprensión de la estrategia de la empresa y unidad de negocio.

Para nuestro caso en la implantación de nuestra institución educativa, para que estas estrategias las hagan suyas los empleados utilizaremos los CMI personales, ya que estos nos permitirán definir claramente el quehacer de cada empleado. Es importante destacar que cada empleado construye su propio CMI, ya que esto permitirá contar con el mecanismo más claro para alinear los objetivos individuales con los de la unidad de negocio y la institución.

Es importante comentar que este CMI personal, contiene tres niveles:

- i) El primer nivel describe los objetivos e indicadores de la institución.
- ii) El segundo nivel permite a la unidad de negocio traducir los objetivos de la institución a metas concretas.
- iii) El tercer nivel permite a los trabajadores y equipos, definir sus propios objetivos de actuación, en función de los objetivos de la institución.

En este sentido el empleado se hará partícipe directo de la actuación en la institución, a continuación los diferentes CMI's, de los personajes clave de la institución educativa.

| <b>Objetivos de la empresa:</b>   |          |      |      |      |  |  |   |
|---|----------|------|------|------|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años</li> <li>➤ Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior</li> <li>➤ Incrementar nuestras ofertas educativas</li> <li>➤ Reducir costos</li> </ul> |          |      |      |      |  |  |   |
| Metas de la Institución   |          |      |      |      | Indicadores  | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo  |
| Perspectiva   | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |  |  |   |
| Financiera  | Cantidad | 1000 | 1420 | 2000 | F1-No. de alumnos inscritos                              | Admón. y Finanzas, control escolar e informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información               |
|   | %        | 80   | 75   | 70   | F2- % de compra de producto respecto al periodo anterior |  | 1. Reducir la utilización de papelería.<br>2. Reducir el uso de recursos materiales |
| <b>Objetivos individuales:</b>  |          |      |      |      |  |  |   |
| Cargo: Jefe de admón. y Finanzas.   |          |      |      |      |  |  |   |
| Nombre: C.P. Pedro Arellano   |          |      |      |      |  |  |   |
| Indicadores y objetivos individuales:   |          |      |      |      |  |  |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender de 15 a 20 alumnos diariamente</li> <li>2. Conocer la información que maneja de todas las carreras y cursos en un 100%</li> </ol>   |          |      |      |      |  |  |   |

3. Disminuir el % de compras de productos, respecto al periodo anterior
4. Vigilar el uso indebido de los recursos materiales



| <b>Objetivos de la empresa:</b>   |          |      |      |      |  |   |   |
|---|----------|------|------|------|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años</li> <li>➤ Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior</li> <li>➤ Incrementar nuestras ofertas educativas</li> <li>➤ Reducir costos</li> </ul> |          |      |      |      |  |   |   |
| Metas de la Institución   |          |      |      |      | Indicadores  | Unidades de Negocio                           | Objetivos e iniciativas de grupo  |
| Perspectiva   | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |  |   |   |
| Financiera  | Cantidad | 1000 | 1420 | 2000 | F1-No. de alumnos inscritos                              | Admón. y Finanzas control escolar e informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información               |
|   | %        | 80   | 75   | 70   | F2- % de compra de producto respecto al periodo anterior |   | 1. Reducir la utilización de papelería.<br>2. Reducir el uso de recursos materiales |
| Aprendizaje e Interna   | %        | 80   | 90   | 100  | A-1 % Aprovechamiento en cursos                          |   | 1. Mejor uso en el manejo de equipo   |
| <b>Objetivos individuales:</b>  |          |      |      |      |  |   |   |
| Cargo: Cajera   |          |      |      |      |  |   |   |
| Nombre: Sofía Solís   |          |      |      |      |  |   |   |

Indicadores y objetivos individuales:

1. Atender de 100 a 200 alumnos diariamente
2. Proporcionar información correcta e información rápida al cliente
3. Disminuir el % de error en los cobros e información proporcionada
4. Aumentar la habilidad en el uso y manejo del equipo tecnológico

| <b>Objetivos de la empresa:</b>   |          |      |      |      |  |  |   |
|---|----------|------|------|------|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años</li> <li>➤ Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior</li> <li>➤ Incrementar nuestras ofertas educativas</li> <li>➤ Reducir costos</li> </ul> |          |      |      |      |  |  |   |
| Metas de la Institución   |          |      |      |      | Indicadores  | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo  |
| Perspectiva   | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |  |  |   |
| Financiera  | Cantidad | 1000 | 1420 | 2000 | F1-No. de alumnos inscritos                              | Admón. y Finanzas, control escolar e informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información               |
|   | %        | 80   | 75   | 70   | F2- % de compra de producto respecto al periodo anterior |  | 1. Reducir la utilización de papelería.<br>2. Reducir el uso de recursos materiales |
| <b>Objetivos individuales:</b>  |          |      |      |      |  |  |   |
| Cargo: Asistente administrativa.  |          |      |      |      |  |  |   |
| Nombre: Patricia Rojo   |          |      |      |      |  |  |   |
| Indicadores y objetivos individuales:   |          |      |      |      |  |  |   |
| 1. Atender de 75 a 150 profesores y alumnos diariamente   |          |      |      |      |  |  |   |
| 2. Conocer la información que maneja de todas las carreras y cursos en un 100%  |          |      |      |      |  |  |   |

3. Disminuir el tiempo de entrega de documentación solicitada por el usuario en un 50%
4. Proporcionar un trato amable y la información completa en tiempo y forma al usuario.

| <b>Objetivos de la empresa:</b>   |          |      |      |      |  |  |   |
|---|----------|------|------|------|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años</li> <li>➤ Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior</li> <li>➤ Incrementar nuestras ofertas educativas</li> <li>➤ Reducir costos</li> </ul> |          |      |      |      |  |  |   |
| Metas de la Institución   |          |      |      |      | Indicadores  | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo  |
| Perspectiva   | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |  |  |   |
| Financiera  | Cantidad | 1000 | 1420 | 2000 | F1-No. de alumnos inscritos                              | Admón. y Finanzas, control escolar e informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información               |
|   | %        | 80   | 75   | 70   | F2- % de compra de producto respecto al periodo anterior |  | 1. Reducir la utilización de papelería.<br>2. Reducir el uso de recursos materiales |
| <b>Objetivos individuales:</b>  |          |      |      |      |  |  |   |
| Cargo: Jefe de compras.   |          |      |      |      |  |  |   |
| Nombre: Gonzalo Jiménez   |          |      |      |      |  |  |   |
| Indicadores y objetivos individuales:   |          |      |      |      |  |  |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar de 4 a 8 veces todos los lugares de la institución diariamente.</li> <li>2. Analizar y seleccionar a los mejores proveedores en tiempo y costo.</li> </ol>  |          |      |      |      |  |  |   |

3. Disminuir el tiempo de compostura de desperfectos en el plantel en un 50%
4. Supervisar la vigilancia y seguridad en el plantel de 4 a 8 veces al día.

| <b>Metas de la Institución</b> |            |             |             |             | <b>Indicadores</b>                           | <b>Unidades de Negocio</b>                     | <b>Objetivos e iniciativas de grupo</b>  |
|--------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|--|--|--|
| <b>Perspectiva</b>             | <b>Año</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |  |  |  |
|                                |            |             |             | 2008        |  |  |  |
| Cliente                        | Cantidad   | 1000        | 1420        | 2000        |  | Admón. y Finanzas, Control escolar e Informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información                          |
|                                | %          | 50          | 40          | 25          | C2 % de deserción                            |  | 1. Mejorar la atención al usuario<br>2. Brindar la información completa y a tiempo al usuario. |
|                                | %          | 30          | 40          | 60          | C7 Incrementar el % de personal calificado.  |  | 1. Incrementar el nivel académico de los profesores  |
|                                | Cantidad   | 3           | 4           | 6           | C6 Incrementar el no. de programas novedosos |  | 1. Contar con programas actuales   |
| <b>Objetivos individuales:</b> |            |             |             |             |  |  |  |

Cargo: Jefe de Control escolar.

Nombre: Lic. Rubén Sosa

Indicadores y objetivos individuales:

1. Atender de 20 a 60 alumnos diariamente, así como brindar la información y soluciones completas y en tiempo.
2. Contar una planta docente mejor preparada profesionalmente.
3. Seleccionar continuamente programas y actividades actuales y de vanguardia para los alumnos.
4. Mantener relaciones permanentes con diferentes instituciones y organizaciones externas públicas y privadas.



| <b>Metas de la Institución</b> |            |             |             |             | <b>Indicadores</b>                           | <b>Unidades de Negocio</b>                     | <b>Objetivos e iniciativas de grupo</b>  |
|--------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|--|--|--|
| <b>Perspectiva</b>             | <b>Año</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> |  |  |  |
|                                |            |             |             | 2008        |  |  |  |
| Cliente                        | Cantidad   | 1000        | 1420        | 2000        |  | Admón. y Finanzas, Control escolar e Informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información                          |
|                                | %          | 50          | 40          | 25          | C2 % de deserción                            |  | 1. Mejorar la atención al usuario<br>2. Brindar la información completa y a tiempo al usuario. |
|                                | %          | 30          | 40          | 60          | C7 Incrementar el % de personal calificado.  |  | 1. Incrementar el nivel académico de los profesores  |
|                                | Cantidad   | 3           | 4           | 6           | C6 Incrementar el no. de programas novedosos |  | 1. Contar con programas actuales   |
| <b>Objetivos individuales:</b> |            |             |             |             |  |  |  |

Cargo: Coordinadora de trámites externos escolares

Nombre: Rocío Magaña

Indicadores y objetivos individuales:

1. Buscar, analizar y seleccionar áreas de estudio de vanguardia, así como proporcionar información de ofertas educativas.
2. Proponer cursos de actualización a profesores.
3. Disminuir el tiempo de entrega de documentación a alumnos.

**Objetivos de la empresa:**

- Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años
- Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior
- Incrementar nuestras ofertas educativas
- Reducir costos

| Metas de la Institución |          |      |      |      | Indicadores                                   | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo   |
|-------------------------|----------|------|------|------|---|--|--|
| Perspectiva             | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |   |  |  |
| Cliente                 | Cantidad | 1000 | 1420 | 2000 |   | Admón. y Finanzas, Control escolar e Informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información  |
|                         | %        | 50   | 40   | 25   | C4 Incrementar no. de practicas profesionales |  | 1. Contar con más y mejores opciones de S.S. y Titulación<br>2. Brindar la información completa y a tiempo al usuario. |
|                         | %        | 30   | 40   | 60   | I2 Agilizar entrega de documentación          |  | 1. Disminuir el tiempo de entrega de documentación   |
|                         | Cantidad | 3    | 4    | 6    | I9 Simplificar procesos manuales.             |  | 1. Disminuir el tiempo del trabajo interno.  |

**Objetivos individuales:**

Cargo: Coordinador de Servicio Social y Tramites de titulación

Nombre: Omar Romano

Indicadores y objetivos individuales:

1. Incrementar el número prácticas profesionales, así como ampliar opciones de titulación
2. Automatizar y agilizar la entrega de documentación.
3. Dar seguimiento a egresados y disminuir procesos manuales.

**Objetivos de la empresa:**

- Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años
- Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior
- Incrementar nuestras ofertas educativas
- Reducir costos

| Metas de la Institución |          |      |      |      | Indicadores                                  | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo   |
|-------------------------|----------|------|------|------|--|--|--|
| Perspectiva             | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |  |  |  |
| Cliente                 | Cantidad | 1000 | 1420 | 2000 |  | Admón. y Finanzas, Control escolar e Informes. | 1. Mejorar atención al alumno<br>2. Dar a conocer toda la información                          |
|                         | %        | 50   | 40   | 25   | C2 % de deserción                            |  | 1. Mejorar la atención al usuario<br>2. Brindar la información completa y a tiempo al usuario. |
|                         | %        | 30   | 40   | 60   | C7 Incrementar el % de personal calificado.  |  | 1. Incrementar el nivel académico de los profesores  |
|                         | Cantidad | 3    | 4    | 6    | C6 Incrementar el no. de programas novedosos |  | 1. Contar con programas actuales   |

**Objetivos individuales:**

Cargo: Asistente administrativo

Nombre: Alicia Cuper

Indicadores y objetivos individuales:

1. Atender de 70 a 150 alumnos diariamente, así como brindar la información y soluciones completas y en tiempo.
2. Agilizar la entrega de documentación, así como utilizar todos los recursos tecnológicos para mejorar sus actividades.
3. Simplificar sus procesos y formas de comunicación con los alumnos.

**Objetivos de la empresa:**

- Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años
- Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior
- Incrementar nuestras ofertas educativas
- Reducir costos

| Metas de la Institución |          |      |      |      | Indicadores                                       | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo   |
|-------------------------|----------|------|------|------|---|--|--|
| Perspectiva             | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |   |  |  |
| Cliente                 | Cantidad | 200  | 300  | 400  | 18 No. de convenios con empresas e organizaciones | Admón. y Finanzas, Control escolar e Informes. | 1. Incrementar el no. de convenios con todo tipo de organizaciones.                                      |
|                         | Cantidad | 100  | 150  | 200  | 17 Vínculos externos                              |  | 1. Crear y desarrollar nuevos vínculos   |
|                         | Cantidad | 10   | 5    | 0    | 19 Simplificar procesos manuales                  |  | 1. Disminuir los procesos manuales y hacer uso de toda la tecnología existente para mejorar el servicio. |

**Objetivos individuales:**

Cargo: Jefa de Informes

Nombre: Claudia López

Indicadores y objetivos individuales:

1. Atender de 70 a 150 alumnos diariamente, así como brindar la información y soluciones completas y en tiempo.
2. Agilizar la entrega de documentación, así como utilizar todos los recursos tecnológicos para mejorar sus actividades.
3. Simplificar sus procesos y formas de comunicación con los alumnos.
4. Crear y desarrollar intercambios con todo tipo de organización.
5. Desarrollar nuevas estrategias y opciones de mercado.
6. Desarrollar campañas de orientación vocacional.
7. Vigilar y automatizar el seguimiento a prospectos.
8. Automatizar todas las operaciones.



**Objetivos de la empresa:**

- Duplicar nuestro crecimiento en ingresos en tres años
- Alcanzar una tasa de rentabilidad interna del 20% mayor al periodo anterior
- Incrementar nuestras ofertas educativas
- Reducir costos

| Metas de la Institución |          |      |      |      | Indicadores                                       | Unidades de Negocio                            | Objetivos e iniciativas de grupo   |
|-------------------------|----------|------|------|------|---|--|--|
| Perspectiva             | Año      | 2006 | 2007 | 2008 |   |  |  |
| Cliente                 | Cantidad | 200  | 300  | 400  | 18 No. de convenios con empresas e organizaciones | Admón. y Finanzas, Control escolar e Informes. | 1. Incrementar el no. de convenios con todo tipo de organizaciones.                                      |
|                         | Cantidad | 100  | 150  | 200  | 17 Vínculos externos                              |  | 1. Crear y desarrollar nuevos vínculos   |
|                         | Cantidad | 10   | 5    | 0    | 19 Simplificar procesos manuales                  |  | 1. Disminuir los procesos manuales y hacer uso de toda la tecnología existente para mejorar el servicio. |

**Objetivos individuales:**  
 Cargo: Asistente administrativo  
 Nombre: Liz Venegas  
 Indicadores y objetivos individuales:

1. Atender de 80 a 160 alumnos diariamente, así como brindar la información y soluciones completas y en tiempo.
2. Agilizar la entrega de documentación, así como utilizar todos los recursos tecnológicos para mejorar sus actividades.
3. Simplificar sus procesos y formas de comunicación con los alumnos.
4. Ir a ferias y eventos escolares de otras instituciones.
5. Realizar llamadas y sondeo en bases de datos diversas para la atención de los prospectos.
6. Hacer uso de los recursos informáticos para contactar a prospectos.
7. Contar con promocionales y distintivos de impacto de la institución.

### **4.4.3 El sistema de incentivos**

El último enlace entre la estrategia de alto nivel y las acciones diarias se produce cuando las empresas unen los programas de incentivo y recompensa al CMI.

Los estudios más recientes han demostrado que las empresas que han tenido que implementar acciones correctivas y de mejora en su organización y han aplicado este tipo de programas, han visto una mejora en el desempeño de sus empleados en más del 88% dentro de sus organizaciones<sup>12</sup>.

En este sentido es importante recalcar que el esfuerzo y compromiso por parte de cada uno de los empleados y directivos es vital para el éxito de la nueva estructura de incentivos.

Como ya se mencionó, la retribución con incentivos es un mecanismo poderoso para dirigir la atención del personal hacia los objetivos de la empresa y de la unidad de negocio. Es importante tener en cuenta que esta vinculación juega dos papeles importantes: por un lado centra la atención de los empleados en los indicadores más cruciales de la estrategia y por el otro proporciona una motivación extrínseca recompensando a los empleados cuando ellos y la organización consiguen alcanzar los objetivos deseados.

En nuestro caso se propone el esquema siguiente:

---

<sup>12</sup> Rewarding Employers, William M. Mercer, 1999

| <b>Puntuación</b> | <b>Criterio para la puntuación</b>   |
|-------------------|--|
| AS<br>(30%)       | Actuación Sobresaliente<br>Sólo unos pocos alcanzan este nivel, no cometiendo error alguno. Los objetivos se superan y el empleado define “Nuevos cursos de actuación e innovación dentro de su área”  |
| AOE<br>(20%)      | Actuación con Objetivos Exigentes<br>La actuación se compara con objetivos exigentes algunos de los cuales supera sin error alguno. Este nivel es el de la actuación eficaz y satisface las exigencias del trabajo, además de los objetivos exigentes del plan de actuación. |
| AA<br>(5%)        | Actuación Aceptable<br>La actuación es en general aceptable y satisface la mayoría de los objetivos. Las deficiencias se producen en áreas no críticas. Los objetivos se satisfacen, pero se requiere mejoras.   |
| ANA<br>(0%)       | Actuación No Aceptable<br>Esta no va de acuerdo con los requisitos del plan de actuación y familia de trabajos. La persona precisa un plan de mejora de la actuación más controlado.   |

En nuestro caso cada uno de los empleados participará de este plan de incentivos de manera mensual. Si su desempeño alcanza logros significativos y apegados al CMI personal y global de la organización, podrá beneficiarse de este plan.

Es importante indicar que el peso de la bonificación es una mezcla de la actuación, individual, de grupo y unidad de negocio.

---

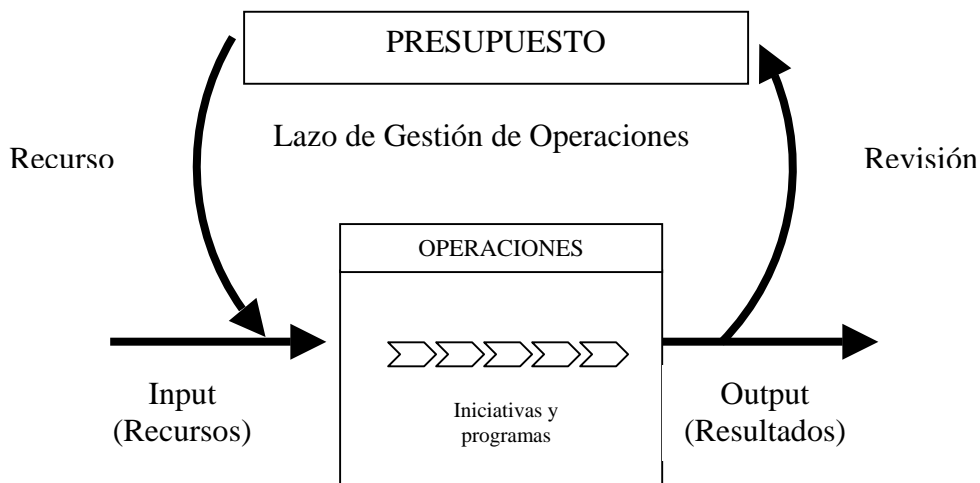
Los indicadores evolucionarán con el tiempo. En cualquier año reflejarán las prioridades del negocio para ese año. Para ser incluido como indicador cualquier punto tendrá que ser calibrado de forma objetiva, ser suficientemente comprensible y estar suficientemente desarrollado, esto para todos los niveles de actuación de las empresas.

Finalmente hemos comprendido que cuando todos los empleados entienden cómo se entrelaza su paga y los objetivos estratégicos a conseguir, la estrategia se convierte en el trabajo diario de todos.

#### **4.5 Haciendo de la estrategia un proceso continuo**

En muchas ocasiones existen fuerzas sistemáticas en las organizaciones que inhiben la implementación de la estrategia. Es radicalmente distinto, gestionar la estrategia que gestionar las operaciones.

Para gestionar las operaciones, el presupuesto sirve de sistema de planificación y control, veamos:

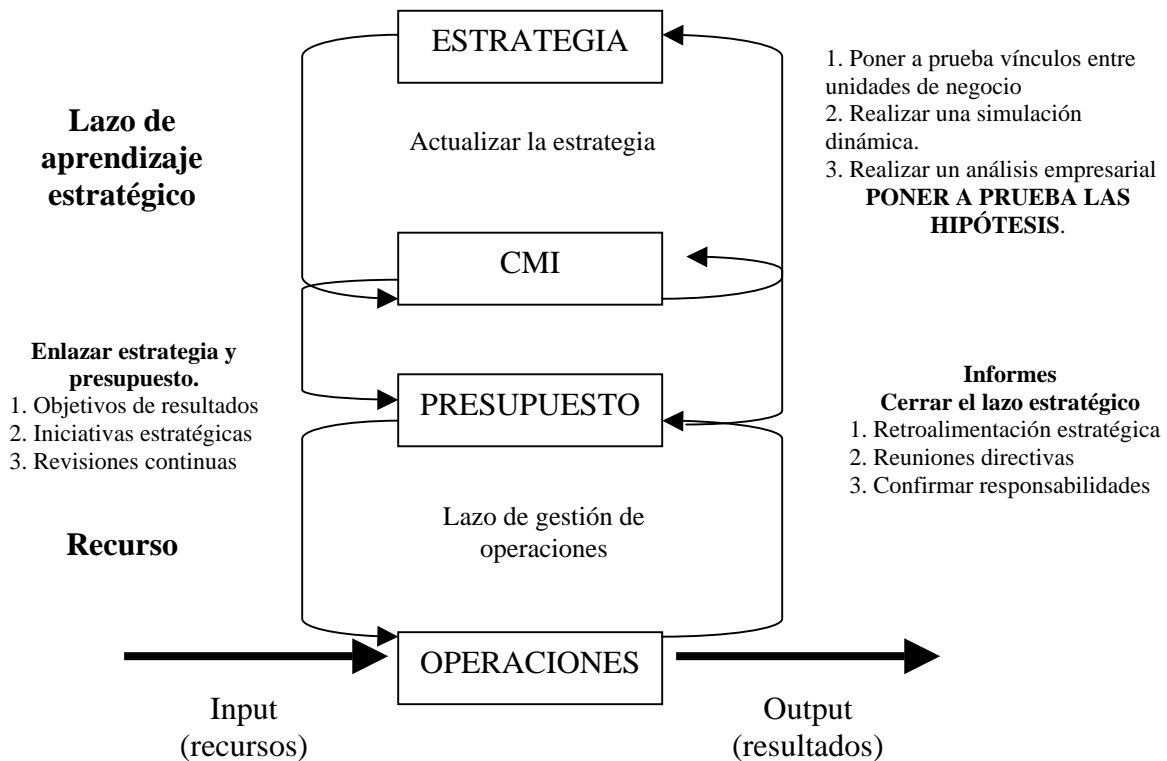


Durante el año los directivos van comparando los resultados operativos con el presupuesto, identificando desviaciones y tomando medidas correctoras si es necesario. Es por eso que en nuestro caso en la institución educativa se utilizará un proceso de doble lazo, donde se integra la gestión de presupuestos y operaciones de la estrategia.

Nuestro sistema de gestión basado en la estrategia introduce tres elementos para solventar el sistema de gestión, éstos son los siguientes:

1. Enlazar estrategia y presupuesto: esto es, los objetivos a alcanzar y las iniciativas estratégicas del CMI, vinculan la retórica de la estrategia con el rigor de los presupuestos.
2. Cerrar el lazo de estrategia: los sistemas de retroalimentación estratégico unidos al CMI, proporcionan un nuevo marco para realizar informes y reuniones centrados en la estrategia.
3. Poner a prueba, aprender y adaptar: el CMI hace explícitas las hipótesis de la estrategia.

Nuestro nuevo esquema quedaría de la manera siguiente, para nuestra institución:



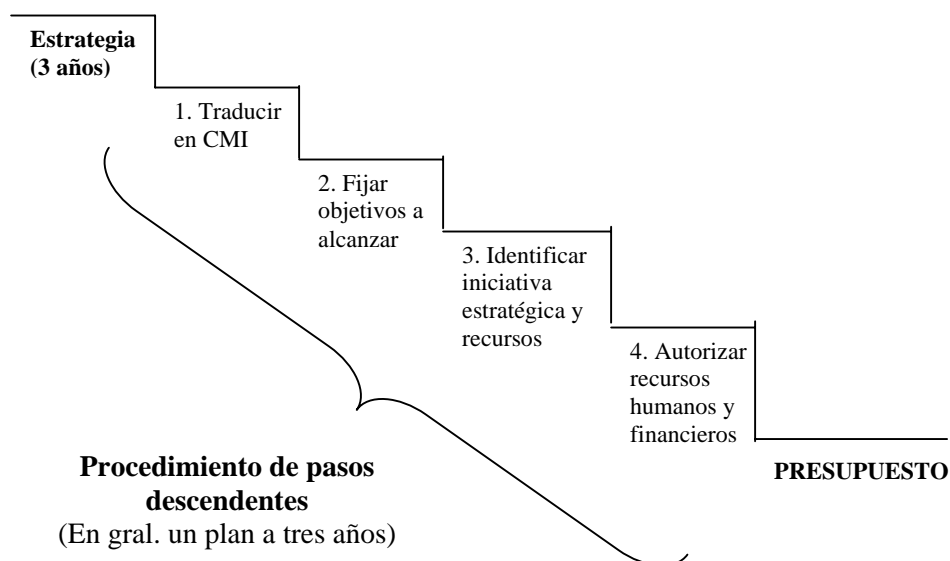
Con este esquema la institución basada en la estrategia, será capaz de adaptar sus estrategias a medida que el entorno social-económico-político y cultural cambien o la estrategia madure.

#### **4.5.1 Planificando y haciendo presupuestos**

Como ya hemos mencionado, los directivos utilizan los presupuestos operacionales para realizar varias funciones organizacionales vitales como:

1. Fijar objetivos de actuación.
2. Distribuir recursos para alcanzar objetivos.
3. Evaluar resultados en comparación con los objetivos.
4. Analizar los objetivos en base a la información y aprendizaje.

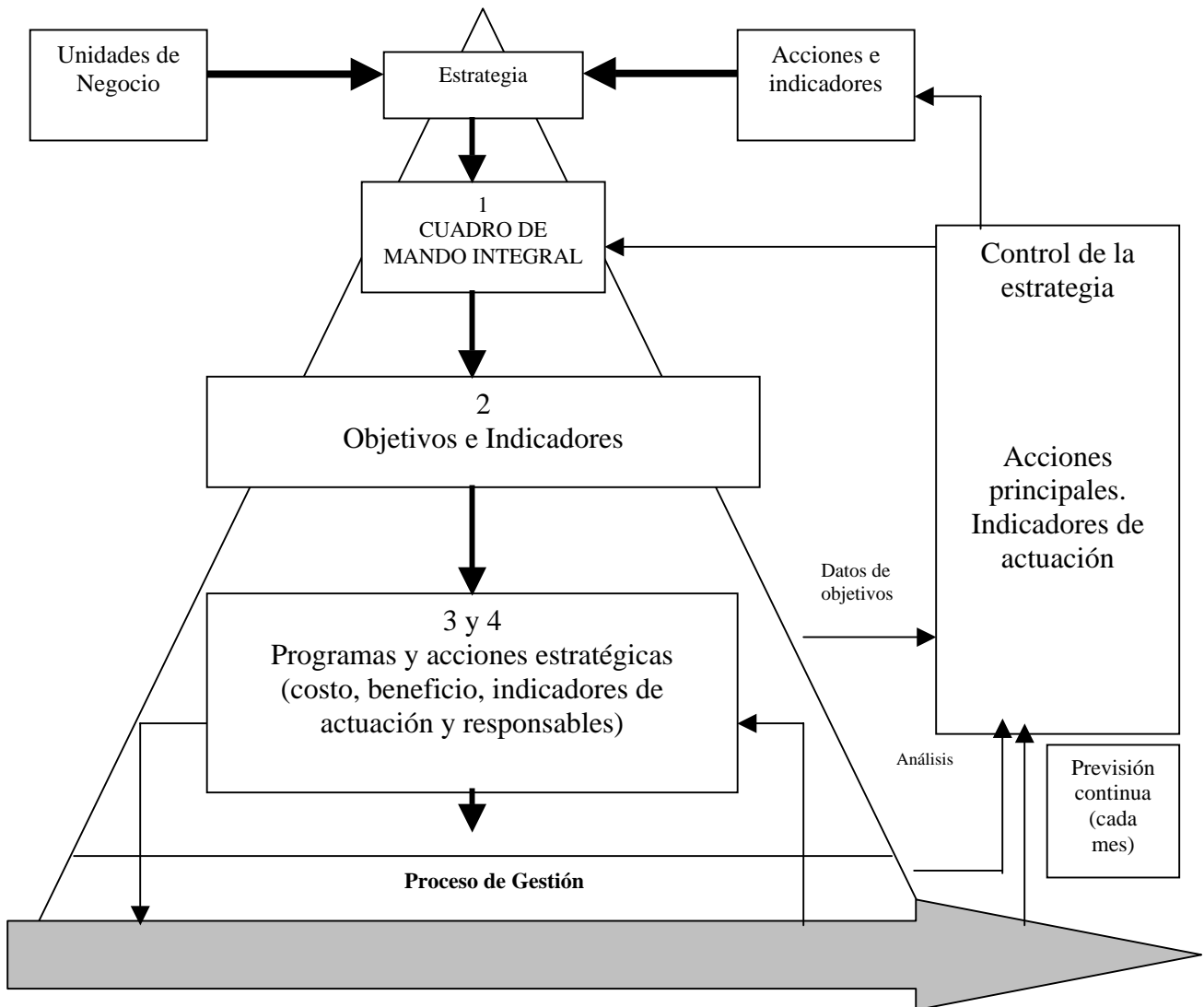
El CMI, propone en este sentido un procedimiento de pasos descendentes para realizar la transición de la estrategia de alto nivel al presupuesto para las operaciones locales, esto se ilustra de la manera siguiente:



Para nuestra institución, lo que nos quiere decir esto es:

1. Debemos de traducir la estrategia en un CMI, tomando en cuenta los objetivos e indicadores estratégicos con los que contamos.
2. Fijar estos objetivos a alcanzar en fechas futuras concretas para cada indicador.
3. Identificar iniciativas estratégicas y requisitos de recursos, cerrando los huecos de planificación y permitiendo así alcanzar los objetivos fijados.
4. Finalmente autorizar los recursos humanos y financieros para las iniciativas estratégicas.

A continuación presentamos la forma de implementar este puente entre la planificación y el presupuesto en nuestra institución educativa, veamos:



Este será nuestro proceso de control de la estrategia para la Institución educativa.



Es importante mencionar que en este proceso de control, existe un área o persona responsable de su implementación, así como de su calendarización. Podemos observar como se integran todos y cada uno de los elementos de actuación.

Si bien es cierto que el presupuesto operacional consiste en la previsión de los ingresos esperados de las ventas y de gastos en que se espera incurrir, por medio de operaciones eficientes, para producir y entregar los productos y servicios a los clientes, éste tiene marcado cuatro puntos sobresalientes que son:

1. Estimar el volumen de ventas para siguiente periodo.
2. Predecir la demanda de las actividades.
3. Calcular la demanda de recursos
4. Determinar el suministro real de recursos.

Ahora bien una vez identificado nuestro presupuesto operacional, procederemos a realizar nuestro presupuesto estratégico. El presupuesto estratégico autoriza las iniciativas necesarias para cerrar el hueco de planificación entre la actuación deseada y la alcanzable por medio de la mejora continua y del negocio habitual. Este presupuesto estratégico identificará las nuevas operaciones que se requieren, las nuevas capacidades que deben crearse, así como los productos y servicios que deban lanzarse, sin olvidar a los clientes, mercados y alianzas que deban establecerse.

Para nuestro caso este presupuesto estratégico estará desarrollado conjuntamente con el personal del área de finanzas y la rectoría.

Con esto podemos decir que el proceso de planificación estratégica, utiliza las iniciativas para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Finalmente debemos decir que el presupuesto estratégico se centra en decisiones sobre financiación nueva y discrecional y en la asignación de recursos humanos y de capital vitales a nuevas iniciativas.

#### **4.5.2 Retroalimentación y aprendizaje**

Alinear la estrategia con objetivos, iniciativa y presupuesto, pone en movimiento a la organización, pero esto debe implicar una actuación sistematizada y guiada para facilitar el aprendizaje y la retroalimentación. Pero no solamente el hecho de sistematizar y realzar ajustes permitirá mejoras, se debe determinar si la estrategia es todavía válida.

Es importante recalcar que aquellas organizaciones que aspiran a grandes resultados, necesitan procesos y sistemas de gestión que permitan verificar que la trayectoria siga siendo rentable en el futuro. En este sentido las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un nuevo tipo de proceso de retroalimentación, ya que esta centra la agenda de las reuniones de gestión en cuestiones estratégicas, es decir, ocurre como con un termostato, este responde a las diferencias entre temperatura real y deseada y ajustando la calefacción para conseguir los resultados deseados.

Realmente el propósito es detectar cuando no se están desplegando las iniciativas como se habían planificado o explicar el porqué los resultados no están a la altura de las expectativas.

En nuestra institución educativa esta retroalimentación y aprendizaje irá tomando forma conforme la estrategia vaya avanzando.

Lo primero que se establecerá son las reuniones alrededor de cuatro gestiones estratégicas vinculadas al CMI, estas son:

- i) Nuevos negocios y crecimiento, presidida por la jefatura de informes.
- ii) Innovación en procesos escolares, presidida por la jefatura de control escolar.
- iii) Desarrollo financiero y de Recursos materiales, presidida por la jefatura de Administración y finanzas.
- iv) Gestión estratégica, presidida por el Rector.

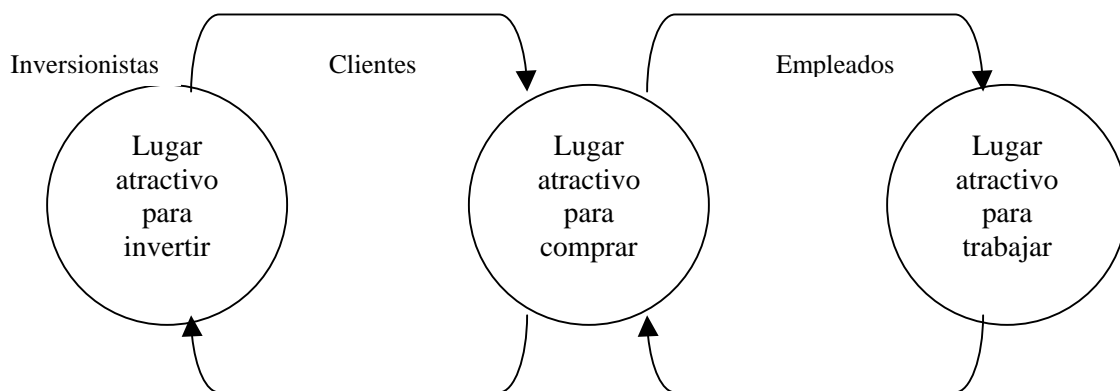
Este tipo de reuniones con este enfoque tendrán como finalidad crear una nueva cultura de trabajo en equipo y solución de problemas alrededor de la estrategia. En vez de analizar y revisar el pasado, se trabajará para influir en el futuro hacia las direcciones deseadas.

En este trabajo, se pondrán a prueba las estrategias planteadas originalmente, a través de un método analítico.

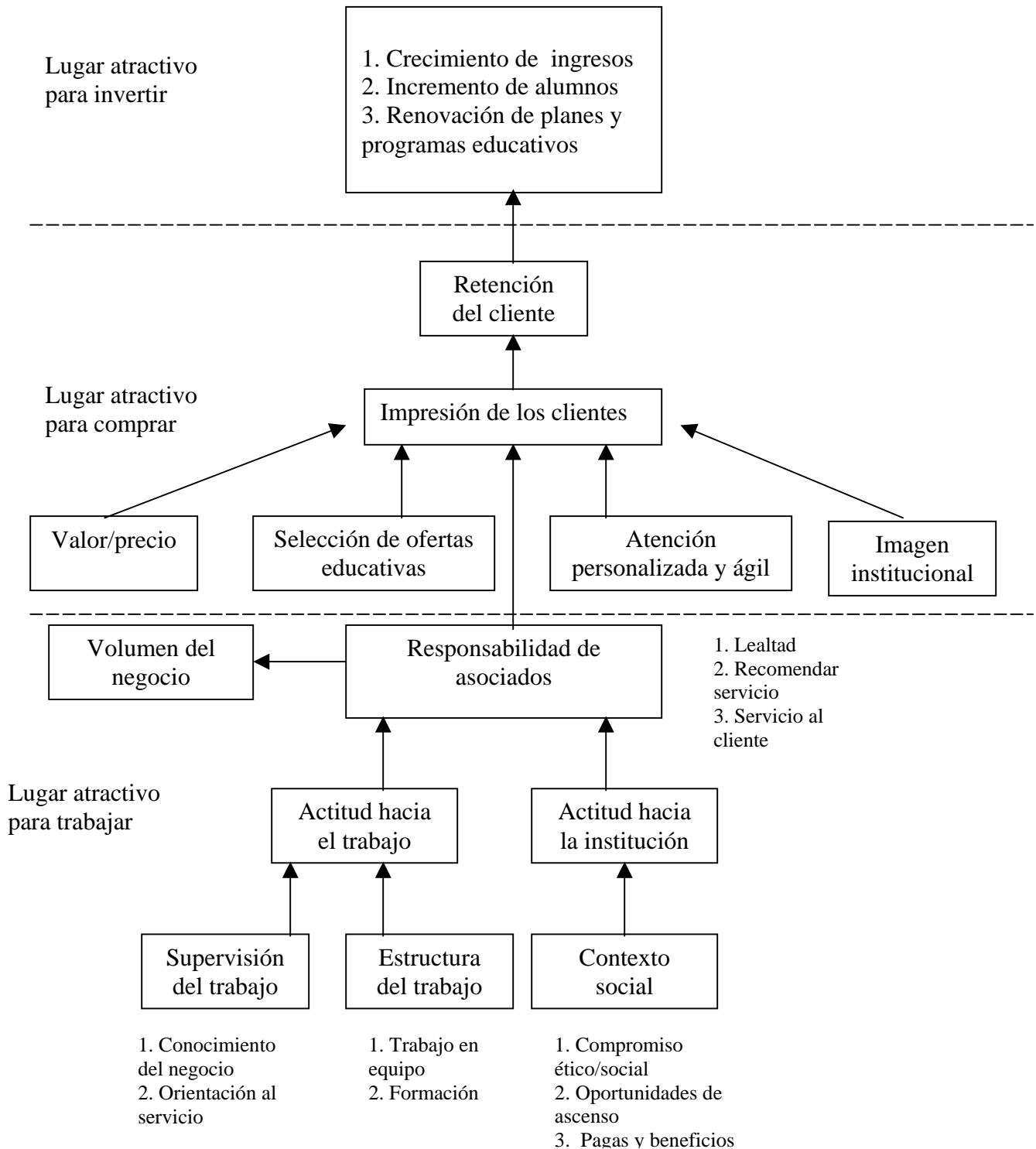
Dado que la estrategia consiste en hipótesis, con CMI se hacen explícitas dichas hipótesis a través de las relaciones causa-efecto del mapa estratégico en las cuatro perspectivas.

Pero estas tienen que probar su validez continuamente, así que lo primero que se hará, será poner a prueba estas hipótesis y a este respecto podríamos decir que se irán probando cada uno de los indicadores dentro de las correspondientes perspectivas.

Nuestro modelo analítico incluirá causas simples en tres puntos clave:



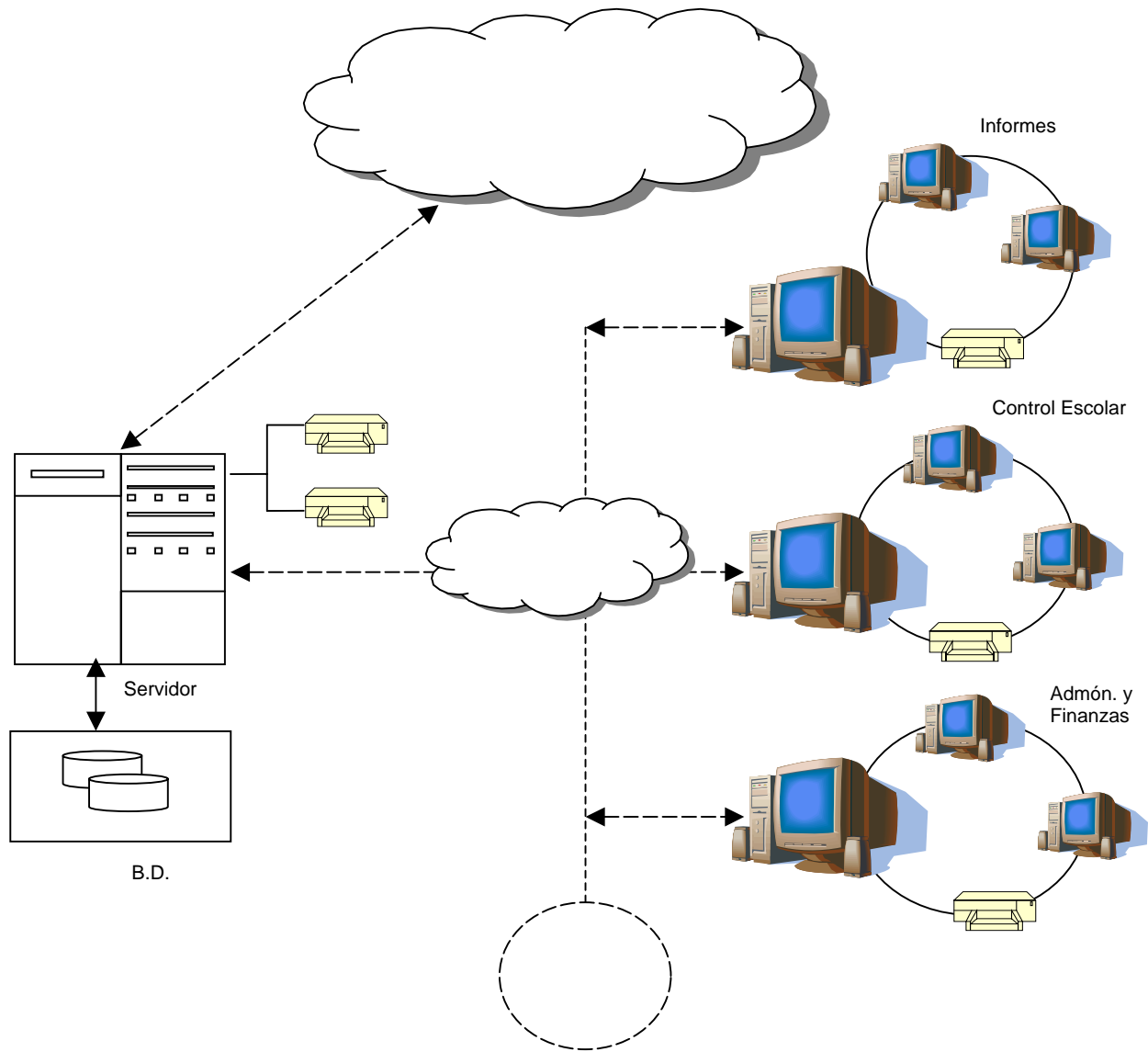
Esto lo veremos reflejado en el esquema siguiente:



Esto pondrá a prueba nuestras hipótesis. En este sentido este modelo analítico proporcionará una retroalimentación sobre el modelo y la estrategia, cabe mencionar que cada semana, se dispondrá de los datos de la mayoría de los indicadores para su análisis y evaluación, ya que nos permitirá madurar el rumbo de acción a seguir, aunado a esto cada empleado irá aprendiendo lo que vaya realizando y en las reuniones se retroalimentará la forma de mejorar la estrategia.

Es importante comentar que para que esto se lleve a cabo, se propondrá un sistema de información (este podrá ser desde un ERP hasta un BPM), que presente por cada área de acción el avance o retroceso que se vaya dando en el transcurso de la estrategia con el fin de que las reuniones sean concretas, específicas y toquen los puntos modulares de nuestra institución educativa. Este sistema de información estará en la WEB, para que todo mundo pueda consultarla. Con todo esto el CMI, clarificará y comunicará la estrategia a la organización y las reuniones serán foros abiertos para resolver conflictos, ya que los asistentes trabajarán más allá de sus límites funcionales o departamentales.

Sin duda alguna, la retroalimentación y el aprendizaje ayudarán a mantener el entusiasmo en este viaje estratégico. La forma esquemática propuesta se presenta a continuación:



## **4.6 Liderazgo ejecutivo para movilizar el cambio**

Sin lugar a dudas el implantar nuevas estrategias requiere un cambio a gran escala. En este último siglo ha surgido el término *transformación*, para diferenciar la escala necesaria por la estrategia empresarial de la mejora continua que cada día llevan a cabo las organizaciones. Realmente los líderes de las organizaciones mas grandes del mundo, liderearon transformaciones, no cambios a pequeña escala. John Kotter distingue claramente las palabras dirección y liderazgo al describir la transformación: “Dirección es un conjunto de procesos que pueden mantener en marcha un sistema complejo de personal y tecnología. Liderazgo es un conjunto de procesos que crean una nueva organización o la adapta a unas circunstancias cambiantes...”<sup>13</sup>.

Hasta ahora hemos visto el liderazgo durante el transcurso del presente trabajo, primero analizamos como se creó nuestra visión inspirada en la estrategia. En la segunda parte observamos como se creó un nuevo enfoque organizacional a la estrategia donde el CMI definió los enlaces entre las unidades de negocio. En tercer lugar como se comienza a descentralizar el poder y la responsabilidad hacia los niveles más inferiores de la institución educativa. En la cuarta parte como se utiliza el presupuesto, la retroalimentación y los sistemas de información para crear una nueva cultura y un proceso de gobierno nuevo. En esta última parte nos centraremos en la forma de integrar todas las actividades antes mencionadas para movilizar sus organizaciones.

### **4.6.1 Liderazgo y Movilización**

Sin lugar a dudas podemos decir que el proceso de implantar el sistema de gestión del CMI, se inicia cuando un líder crea el sentido de necesidad de cambio. Como bien sabemos un cambio organizacional no deberá surgir del miedo, sino de una inspiración sobre el futuro. Para el caso de nuestra institución educativa, es importante aclarar que este liderazgo se depositará en gente competitiva y con conocimiento de la institución. Se creará para ello un “*equipo ejecutivo de liderazgo*”, que lidereará y movilizará este sistema de gestión, lo que nos permitirá tener una forma de trabajo estructurada para que el

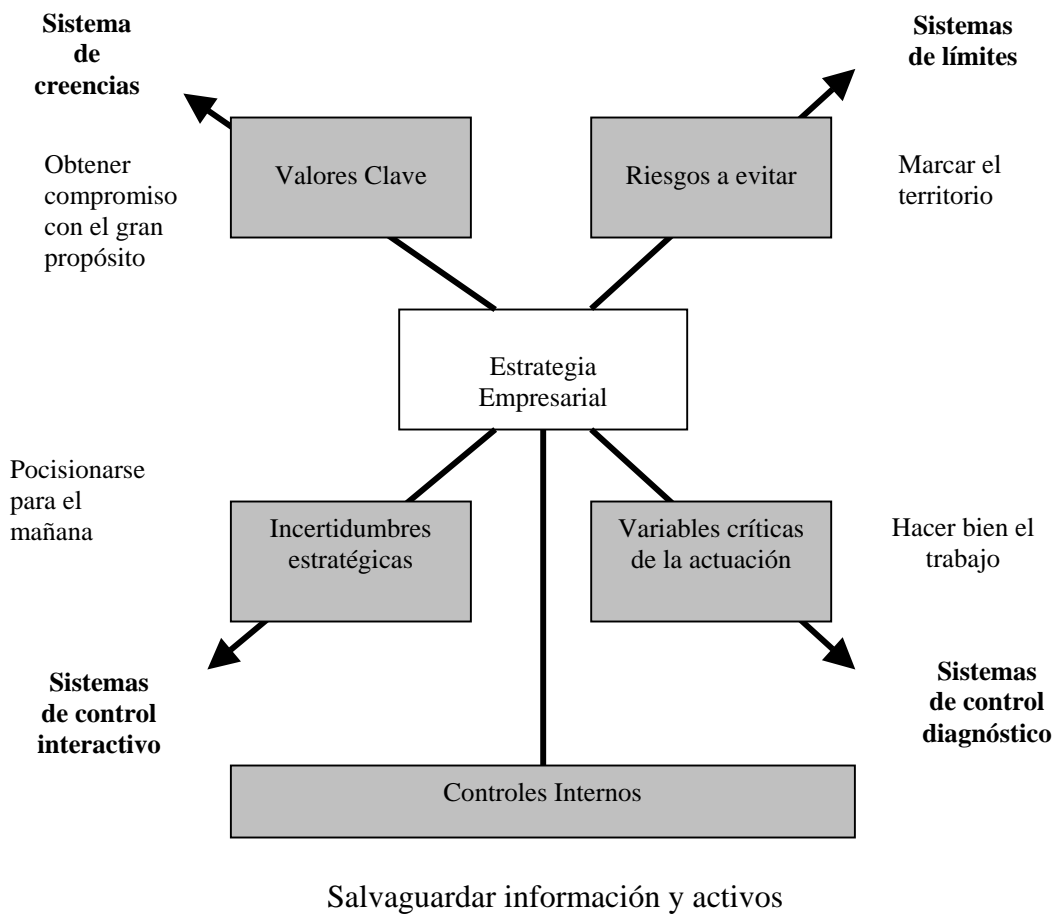
---

<sup>13</sup> John P. Kotter, *Leading Change*, Boston, 1996

equipo guíe el desarrollo de la visión y la estrategia. Con esto se buscará que en las reuniones se hable de la empresa en su totalidad, con un enfoque holístico del negocio.

Para ello se nombrarán a dos hombres y dos mujeres de distintas áreas y conocimientos multidisciplinarios para formar parte del equipo ejecutivo de liderazgo que guiará e informará los avances del sistema de gestión.

Este equipo de liderazgo tendrá como base el siguiente mando de control:





Por último es importante destacar que el estilo de liderazgo de este equipo de trabajo, se basará en tres consideraciones importantes, estas son las siguientes:

- i) Una comunicación clara, efectiva y oportuna a todo el personal.
- ii) Equipo sólido y sin diferencias.
- iii) Constante potenciación de las actividades y tareas que lleven a cabo.

Esto permitirá que los líderes puedan comunicar la visión, potenciar las unidades de negocio y crear la sinergia en todos los empleados para desempeñar sus actividades creando nuevas formas de trabajo, rápidas y eficientes, ayudando a la institución educativa, a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Recordemos que la capacidad de una organización basada en la estrategia depende de menos cuestiones estructurales y de diseño y mucho más del liderazgo responsable de la organización.

#### **4.6.2 Esquivando los obstáculos**

Hemos mencionado los grandes beneficios y retribuciones de implantar este sistema de gestión estratégico, pero también es importante decir que durante el transcurso de su implantación, habrá que sortear diferentes obstáculos, para todo ello hay que tener en cuenta los puntos siguientes:

- i) La falta de involucramiento, compromiso y apoyo por parte de la alta dirección, no permitirá un avance sólido.
- ii) Contar con un número reducido de personas implicadas en el proceso de gestión, no integrará las diferentes áreas de acción.
- iii) Mantener o crear el CMI, solamente en el conocimiento y actuación de la alta dirección y no involucrar a todo el personal de la Institución Educativa, generará retrasos y malos entendidos.
- iv) Hacer del proceso, un proceso de gestión demasiado largo y tedioso.
- v) Contar con un equipo de liderazgo estratégico sin experiencia en las actividades y desarrollo de la Institución Educativa.

- vi) Pensar que el CMI, solamente sirve para generar un buen sistema de incentivo para los empleados.

## **Conclusiones**

A lo largo de mi desempeño profesional desde 1990, Dios me ha permitido conocer como consultor y asesor la forma en que se desempeñan y trabajan diferentes tipos de organizaciones. He podido percatarme de los cambios administrativos y tecnológicos que han sufrido y como han sorteado las adversidades. Desde la empresa artesanal hasta las grandes empresas con reconocimiento mundial cuentan con procesos y formas de operar muy variadas y diversas. Pero todas y cada una de ellas adolecen de lo mismo. No pueden conciliar, se les hace difícil unir sus expectativas (Misión, visión, valores, etc.), con los ideales de sus empleados (gustos, ideales, deseos, etc.), No existe una verdadera identidad entre la organización y el empleado. Y lo más importante no cuentan con instrumentos de evaluación del desempeño de sus empleados. Seguirán dándoles cursos, talleres, seminarios, etc., pero hasta que no coincidan empresa y empleado en el objetivo de su presencia en la organización no se formará profesionalmente como empleado y no se consolidará como empresa.

Este trabajo me ha permitido no solamente adentrarme a otra área de conocimiento distinto al mío y darme una proyección más amplia, sino que ahora crecen más mis expectativas personales y profesionales en la forma de ver el desarrollo y crecimiento de las organizaciones y su sentido en la sociedad. He conocido y utilizado diversas técnicas administrativas y de gestión, pero al conocer esta nueva propuesta administrativa y estratégica, puedo decir y afirmar que se potencian todas las actividades y operaciones de cualquier organización, iniciando en su perspectiva financiera y finalizando en el

aprendizaje de sus empleados y teniendo como punta de la lanza la evaluación de actividades y tareas.

Esta nueva forma de gestión administrativa, permite establecer y definir de manera concreta e integrada, lo que necesita la empresa y lo que busca el empleado, es decir, presenta una realidad de la empresa ante el empleado y si éste se vincula con esta necesidad. En todo ello hay una evaluación constante de su forma de actuar y su crecimiento dentro de la organización. Si se logra realmente esta identificación que se busca, entonces ambas, organización y empleado, habrán entendido el verdadero sentido de su existencia.

## **Bibliografía**

1. Kaplan, Robert y David Norton. **Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard)**., España, Gestión 2000. 2005. 412 pp.
2. Kaplan, Robert y David Norton. **Cuadro de Mando Integral (Balancead Scorecard)**. 2ª Ed., España, Gestión 2000. 2001. 321 pp.
3. Illescas, Blanco. **El Control Integrado de Gestión**. 2ª ed., México, Limusa, 1994, XII + 254 PP.
4. Amat, Joan Ma. **El Control de Gestión**. 2ª. ed., México, Gestión 2000, 2004, 272 PP.
5. Universidad Latina. **Historia y desarrollo de la Universidad**.
6. Balanced Scorecard Institute. **Ten Good Reasons for a Balanced Scorecard System**. Prof. Paul Arvenson. <http://www.balancedscorecard.org>.
7. Balanced Scorecard Institute. **Deployment of the Balanced Scorecard Measurement System**. Prof. Paul Arvenson. <http://www.balancedscorecard.org>
8. Balanced Scorecard Institute. **Improving Government Mission and Generic Processes**. Prof. Paul Arvenson. <http://www.balancedscorecard.org>
9. Balanced Scorecard Institute. **The three-Tier Bussiness Process Improvement Plan**. Prof. Paul Arvenson. <http://www.balancedscorecard.org>

10. Balanced Scorecard Institute. **Seven Steps to Raising your Baldrige Score**. Prof. Paul Arvenson. <http://www.balancedscorecard.org>
  
11. Balanced Scorecard Institute. **Improving an Everyday Practice: The Meeting Cycle**. Prof. Paul Arvenson. <http://www.balancedscorecard.org>
  
12. Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. **Metodología de la Investigación**. 2a ed., México. Mc Graw Hill Interamericana, 1998, XXXVIII + 501 PP.
  
13. Méndez Alvarez, Carlos E. **Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias económicas, contables y administrativas**. 2ª ed., Santafé de Bogotá, Mc Graw Hill Interamericana. 1999, XVIII + 170 PP.
  
14. Aburto Jiménez Manuel. **Administración por Calidad**. Continental, México, 1997.
  
15. Johnson y Kaplan. **Controlando una firma verticalmente**. 1992.