

Planeación estratégica en una institución de educación superior desde el enfoque de cuadro de mando integrado

Strategic planning in a higher education institution from the integrated control panel approach

Recibido: 04/02/2022
Aceptado: 25/03/2022
Publicado: 31/03/2022

Devinso Jiménez Sierra

<https://orcid.org/0000-0001-9674-6867>

djimenez@infotephvg.edu.co

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional “Humberto Velásquez García”

Magister en Educación, Filósofo, Profesor e Investigador

Leonardo Fabio Pérez Suescún

<https://orcid.org/0000-0002-1583-4548>

leonardoperez@infotephvg.edu.co

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional “Humberto Velásquez García”

Doctor en Ciencias Gerenciales, Doctor en Educación, Magister en Desarrollo Sostenible,
Administrador de Empresas, Contador Público, Profesor e Investigador

Martha Monsalve Perdomo

<https://orcid.org/0000-0002-9039-0297>

marthamonsalve@infotephvg.edu.co

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional “Humberto Velásquez García”

Magister en Educación, Licenciada en Educación Preescolar, Profesora de la Facultad de Ciencias Humanas

Mario Alberto Lora Monsalve

<https://orcid.org/0000-0001-9089-4578>

marioasloram20@gmail.com

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional “Humberto Velásquez García”

Administrador en Salud Ocupacional, Profesor e Investigador

Marta Corredor Moncada

<https://orcid.org/0000-0003-4496-0647>

martacorredor@infotephvg.edu.co

Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional “Humberto Velásquez García”

Especialista en Multimedia para la Docencia, Administradora de Empresas, Profesora e Investigadora

Resumen

Las instituciones de educación superior y demás organizaciones deben realizar acciones que permitan el análisis de sus procesos, a través de herramientas de diagnóstico organizacional. El objetivo del presente estudio analizar la planeación estratégica de una institución de Educación Superior de Colombia desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral. La investigación es hermenéutica de tipo descriptiva, con estudio de casos; y se lleva a cabo en cuatro fases: la primera analiza sobre la incorporación de los grupos de interés de la organización, la segunda mide las actividades de soporte y las actividades primarias de la organización, la tercera determina el perfil de desempeño, y la cuarta calcula los balances de las perspectivas de los actores. Los resultados muestran que el perfil de desempeño y el atractivo del mercado también, lo que muestra justificación de la conservación y protección agresiva frente a la competencia. Se puede concluir que el uso del Cuadro de Mando Integral resultó beneficioso para la institución objeto de estudio para poner en manifiesto sus principios de calidad, así como para la gestión de la planificación institucional.

Palabras clave: Planeación estratégica, Cuadro de mando integrado, Matrices de fuerza, Educación superior, Gestión educativa.

Abstract

Higher education institutions and other organizations must carry out actions that allow the analysis of their processes, through organizational diagnostic tools. The objective of this study is to analyze the strategic planning of a Higher Education institution in Colombia from the Balanced Scorecard approach. The research is descriptive hermeneutic, with case studies. The research is carried out in four phases: the first analyzes the incorporation of the organization's stakeholders, the second measures the support activities and the primary activities of the organization, the third determines the performance profile, and the fourth calculates the balances of the perspectives of the actors. The results show that the performance profile and the attractiveness of the market also show justification for conservation and aggressive protection against competition. It can be concluded that the use of the Balanced Scorecard was beneficial for the institution under study to highlight its quality principles and for the management of institutional planning.

Key words: Strategic planning, Integrated scorecard, Force matrices, Higher education, Educational management.

Introducción

Las organizaciones e instituciones de Educación Superior deben tener en cuenta los diversos cambios presentados en la competencia con relación a la oferta y demanda, para de esta forma aplicar modelos innovadores que permitan lograr los resultados que se han planteado estratégicamente. El diagnóstico organizacional relaciona procedimientos encargados de valorar la empresa desde una perspectiva estratégica, identificando sus problemáticas, potencialidades y alcance, así como sus estrategias de crecimiento (Rojas, et al, 2019).

El uso de herramientas de diagnóstico organizacional e institucional no es algo nuevo, ya que se han realizado desde los inicios de la administración científica; pero se han estimado habitualmente como medidas significativas, así como también, para la revisión de indicadores específicamente financieros para definir la calidad en los procesos de gestión. Esta cultura organizacional representa un marco referencial para la conducción de las acciones, líneas orientadoras y actitudes conductuales de la misma (Serrano, 2020), más aún en contextos del poco estudio sobre la conceptualización y medición de la calidad de los servicios (Causado, et al, 2019).

En este sentido, Martínez y Heredia (2015) manifiestan que ha existido una tradición gerencial enfocada en los rendimientos de sus resultados desde variables netamente financieras. Por otro lado, se identifica que fueron pocos los investigadores que discutían dichas medidas, hasta que la fuerza competitiva de las estadounidenses decayó a inicios de 1980 (Johnson y Kaplan, 1988). Las nuevas circunstancias obligaron, como afirma Kaplan (1983), a una etapa de transición en el que se combinaban estrategias financieras cortoplacistas con acciones no financieras a largo plazo. En relación con esto, Kaplan (1984), identificó que la toma de decisiones enfocadas en los balances contables sin tener en cuenta factores exógenos, los resultados tenían efectos cortoplacistas, lo que descubrió fue que en el ejercicio de la planificación los efectos de acciones financieras declinan al largo plazo.

Por tal razón, el Cuadro de Mando de Integral (CMI), representa un método organizacional para la toma de decisiones en empresas que deseen comprobar la incidencia de su gestión y que requieran mantener una vigilancia eficiente en el uso de recursos disponibles. Dicho método, se ha convertido en una de las más populares herramientas para diagnosticar la gestión estratégica de las organizaciones (Gutiérrez, et al, 2019). Asimismo, este permite generar un marco de gestión estratégica establecida, que mapea los objetivos estratégicos de una organización en indicadores de desempeño (Wang, et al, 2020), la cual es una herramienta de planificación y control que es conocida por su versatilidad y la capacidad que tiene para su aplicación en cualquier tipo de entidad organizacional (Murillo, 2020). El método articula al desempeño de su misión y visión, a través de las medidas de acción, suministrando mecanismos necesarios para lograr los objetivos claves, lo que aportan a la obtención de resultados y desarrollo eficaz de las acciones realizadas.

En el contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional estandariza su modelo de acreditación en alta calidad desde una perspectiva gerencial que permite incorporar los conceptos de planeación estratégica al quehacer de la administración académica. En el contexto local, se encontró que, en la ciudad de Santa Marta, Colombia; solo existe una IES con acreditación institucional lo que coloca en riesgo la calidad de la educación en relación con los estándares establecidos por el Ministerio de Educación Superior. Por ello se reconoce en el escenario local una debilidad o problema que permite plantear y justificar la realización de un análisis de la planeación estratégica en una IES desde el enfoque de cuadro integral de mando. En este sentido, el objetivo del presente artículo se basa en analizar la planeación estratégica de una institución de Educación Superior de la Ciudad de Santa Marta desde el enfoque del Cuadro de Mando Integral.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación responde a un enfoque hermenéutico de carácter descriptivo entendido como construcción de la realidad empírica desde la interpretación taxonómica de los datos (Vargas, 2006), de enfoque positivista. Al respecto Aguirre y Jaramillo (2008), aducen que el enfoque epistemológico de la investigación busca interpretar el contexto fenomenológico desde las interacciones sociales propias de los escenarios universitarios y sus dinámicas inter-dialógicas. De esto se deriva que, esta investigación responde a una realidad empírica en el contexto de organizaciones de educación superior.

En relación con el diseño de la investigación, se observaron y describieron las categorías asociadas al plan estratégico y el cuadro de mando integral; a saber; las estrategias, fortalezas, oportunidades, coherencia misional y visional, así como su contexto interno organizacional asociadas a la entidad objeto de estudio. El estudio es transversal, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que al este responde a procedimiento de recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, con el objetivo de describir categorías y analizar su incidencia e interrelación en un periodo de tiempo específico.

La población objeto de estudio está constituida por los miembros de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN; 8 administrativos, 3 directivos y 89 docentes. La muestra es no probabilística de tipo discrecional; este tipo de muestra se selecciona desde el juicio de un experto o condición especial acerca de la contribución que las unidades de muestreo harán para responder a la pregunta de investigación (Aguirre y Jaramillo, 2008).

En términos procedimentales, el estudio fue diseñado por fases, donde en una primera fase se realiza un análisis sobre la incorporación de los grupos de interés de la organización y su relevancia en la declaración de la misión y visión organizacional para determinar su alienación con las acciones de gestión de la organización. En un segundo momento se miden las actividades de soporte y las actividades primarias de la organización por medio de dos matrices de fuerza; “Fortalezas vs Debilidades” y “Amenazas y oportunidades”. En un tercer momento se toman los resultados matriciales y se determina el perfil de desempeño para indicar cuales deberían ser

las acciones de protección de la organización. En una última fase se calculan los balances de las perspectivas financieras, de clientes, la interna y la perspectiva de aprendizaje por medio de visualizadores de riesgo con convenciones de colores que indican el balance entre el rojo, como alto riesgo y el verde como bajo riesgo.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de la información, fueron empleados los siguientes: 1) Matriz de involucrados, la cual está construida para identificar los elementos propios para determinar acciones que están asociadas a la declaración de la misión y la visión y su relación con sus grupos de interés y las estrategias para las mismas; su impacto de visibilidad e identificando sus canales de divulgación. 2) Matriz de fuerzas F vs D y A vs O, instrumento estratégico de análisis de la situación de la organización. Su objetivo principal se enfoca en ofrecer un diagnóstico claro para la toma de decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro (Fred, 2012), y 3) Con el propósito de alcanzar el criterio de validez de la escala utilizada se solicitó la participación de tres expertos, observando la pertinencia de las categorías asignadas para la matriz de involucrados y la matriz de fuerza.

Por otro lado, se entregó un instrumento de validación, copia de las matrices, para que emitieran sus juicios, y consideraciones con relación al contenido. Al valorar los instrumentos el índice de validación fue de 0,68 en una escala de cero a uno, generada como media aritmética de las valoraciones de los expertos sobre las categorías de la medición.

Aspectos teóricos sobre planeación estratégica y cuadro de mando integrado

Desde la línea argumentativa, Kaplan y Norton (2009) afirman que la funcionalidad del modelo de cuadro de mando integral debe integrarse a las fases de interiorización de los valores organizacionales en el equipo ejecutivo que apoya la alta gerencia. Desde este enfoque, es posible generar condiciones favorables en las líneas de aprendizaje organizacional estimulando la disipación para un ambiente productivo óptimo. En cuanto a ventajas, se identifica la forma gráfica en que se muestran los propósitos y la asociación de causa y efecto, de esta forma, se facilita la identificación de la postura de cada empleado en la empresa y cómo su labor aporta al desempeño de la visión (Kaplan y Norton, 2009).

Este instrumento se convierte en un sistema eficaz en los procesos de gestión relacionando a un conjunto de indicadores agrupados en las cuatro perspectivas inicialmente creadas, donde se consideró reunían las visiones necesarias para representar a la organización. La educación representa uno de los pilares estructurales para el desarrollo de un país y siempre se verá afectado por la influencia de interés económico. El estado como actor principal en la administración, seguimiento y control de procesos académicos, en este caso los asociados a la educación superior, por medio del Ministerio de Educación genera lineamientos mínimos para garantizar la calidad de este servicio a todos los colombianos. Pero

estos lineamientos responden a factores que garantizan las condiciones mínimas para la prestación de un servicio, sin que ello implique la orientación en la construcción detallada de la planeación de la organización como entidad organizacional y administrativa.

Desde principios del milenio, la educación superior ha sido repensada más allá de su condición social haciendo énfasis en la necesidad de generar sostenibilidad a su gestión. Los lineamientos previamente mencionados, atraviesan por contextos de redefinición de nuevos roles y retos, debido a la dinámica evolución social y económica, directamente relacionada a la globalización, siendo así, se programa que los actores tengan niveles más altos de eficacia y se garantice los procesos de calidad de los servicios públicos ofrecidos. Desde esta perspectiva, organizaciones como Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las agrupaciones internacionales que se encargan de impartir la educación superior, fomentan las políticas públicas que se espera deriven en estrategias institucionales, para incidir en la calidad de la educación y su sostenibilidad (UNESCO, 1999).

Desde esta visión, el sistema de gestión y desarrollo organizacional ha venido en mayor estima, debido a sus cambios en la parte central de programas nacionales de mejora de este nivel educativo. Entre los recursos se resalta la planificación estratégica, ocupando un lugar indiscutible en los espacios de las secretarías y ministerios de educación, así como en los expertos y equipos de gestión de las Instituciones de Educación Superior. Lo que se observa en el panorama nacional de educación superior es la incorporación de modelos de acreditación de alta calidad que sostenga los procesos de enseñanza aprendizaje desde lo organizacional y gerencial. Este aspecto obliga a las organizaciones a repensar sus procesos de planeación en función de sus objetivos visionales y misionales para garantizar dicha exigencia. Esto implica un acercamiento a la planeación estratégica con fines de gestión.

Es así que, en dicho contexto, la planeación estratégica, surgió en el escenario de la administración en la década de 1940, pero, por otro lado, durante los años sesenta del siglo XX se extendió su utilización hasta formarse como una estrategia para el desarrollo empresarial conocido por los administradores. A partir allí, que se introdujo a los contextos educativos por medio de la teoría del capital humano (Schultz, 1961) y se esbozaron tópicos como la utilización de recursos en el capital humano, economía pedagógica, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos. Por otro lado, Coombs (1968) formula el esquema de planeación, programación, evaluación y seguimiento por medio de la información.

Posteriormente, en los años 70 se empezaron a tratar temas relacionados a la gestión estratégica, con base no solo a contenidos de planeación, sino la determinación de esquemas operativos; donde la principal razón de esta fue una programación estratégica, ya que como se planteaba entonces no era suficiente. Con esta situación, se realizaron precisiones que procedieron en un método mucho más completo, donde en el replanteamiento se tuvieron aspectos basados en las

consideraciones teóricas, pero también con factores con los malos resultados, como, por ejemplo, situaciones donde menos del 10% de las organizaciones que planificaban estratégicamente eran exitosas (Fernández, 2009).

Algunas Instituciones de Educación Superior, en adelante; IES, de los Estados Unidos utilizaron los enfoques gerenciales basados en la visión estratégica de modo prematuro, a finales de la década del 70', pero su inserción en el ámbito de la educación superior está asociada a Kotler y Murphy (1981) y Keller (1983). Estos autores señalaron la relevancia de la visión estratégica en las IES como una estrategia competitiva de alto valor. En la actualidad, los enfoques de planeación estratégica buscan determinar entonces la finalidad de la organización, así como, hacer una descripción de sus propósitos y oportunidades de mejora (Abad, 2019).

Análisis de los resultados

En la Tabla 1 se muestra el análisis que se realizó para discriminar las características de la misión de la organización objeto de estudio, desde los factores de cliente, producto, mercado y aplicación de la tecnología; en esta se muestra asertividad con los factores resaltando lo humano en relación con los clientes, la formación integral en asocio con el servicio que se brinda, definiendo a la mujer como principal mercado y la innovación como componente asociado a la tecnología.

Tabla N°1. Declaración de la Misión de la Corporación Unificada Nacional CUN.

Componente	Sí/No	¿Dónde aparece en la definición actual?
Clientes	Sí	Compromiso e integralidad del ser, valorando el papel social de la mujer.
Productos/Servicio	Sí	Formación integral, enfoque humanista con relevancia en la condición femenina
Mercados	No	No se definen aspectos de demarcación de mercados
Tecnología	No	Está inducida en la declaración más no se describe como una proposición
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad	No	Se definen énfasis en torno al ser pero no vinculantes con los aspectos económicos
Filosofía	Sí	Se prescribe un enfoque desde el motor de la innovación, es decir una filosofía mecanicista
Concepto de sí misma	Sí	Con enfoque diferencial de género
Preocupación por su imagen pública	No	Se induce aspectos humanos y sociales pero no presenta declaraciones proposicionales
Preocupación por los empleados	No	No hay referencia a grupo de interés; cliente interno.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la visión de la institución “Ser en el 2022 una universidad comprometida con el desarrollo social y la transversalidad del pensamiento frente a los desafíos que plantea la globalización, en torno al uso significativo de la tecnología, el desarrollo de la investigación, el apoyo al emprendimiento y la generación de empresas inteligentemente humanas como solución a la era del posconflicto colombiano, fomentando la dinámica laboral en equipos multidisciplinarios y colaborativos a través de espacios pedagógicos, avivando la actividad física y al mismo tiempo incentivando la creatividad”. En la *Tabla 2*, para el análisis de la cultura se utilizó una matriz que cruza los ejes: cultura, mercados, estrategia, recursos y organización contra la declaratoria de la visión de la organización objeto de estudio definiendo la concordancia entre visión y ejes.

Tabla N°2. Declaración de la Visión de la Corporación Unificada Nacional CUN.

Ejes	Están contenidos en la Definición de la Visión
	Ser en el 2022 una institución de formación respetada, entretenida, innovadora y reconocida nacional e internacionalmente, por su contribución a la transformación social.
Cultura	Se describe su énfasis en la transformación social.
Mercados	No se establecen delimitaciones espaciales de carácter regional se define el rango nacional e internacional.
Estrategia	Prospectiva en un modelo educativo entretenido e innovador
Recursos	Perspectiva de los recursos basada en una propuesta de valor de transformación social.
Organización	Delimitación de valores desde el reconocimiento y la identidad corporativa en el ámbito internacional

Fuente: Elaboración propia

Para el diagnóstico, se aplicó una matriz de fuerzas para determinar el estado de la incorporación de las estrategias para la planeación, primero las fortalezas y debilidades y luego las amenazas y oportunidades. En la *Tabla 3* se muestran los resultados de la matriz de fortalezas y debilidades desde las actividades de soporte y las actividades primarias, la medición se realizó tomando como referencia una escala de uno a diez, donde diez es el mejor escenario y uno el peor, al mismo tiempo, se sumaron los resultados de los colaboradores y se ponderaron. Al final de cada actividad se dan los resultados parciales y luego el resultado total; a continuación, se socializan los resultados de esta matriz de fuerza.

Tabla N°3. Resultados matrices de Fortalezas y Debilidades.

Centros de Actividad				
Actividades de Soporte	Ítem	Ponderación	Escala	F & D
Infraestructura	Lugar Físico	0,13	8	1,06
	Instalaciones	0,12	7	0,81
	Herramientas; PCs, útiles, etc.	0,10	6	0,60
	Organización	0,14	8	1,12
Modelo Mental	Actitud hacia el cliente (sujeto)	0,08	5	0,41
	Actitud hacia el servicio	0,07	4,5	0,33
	Actitud de escucha	0,12	7,5	0,93
	Gestión de Mercado	0,09	5	0,45
	Negocio (Cometidos)	0,14	8,5	1,19
	ST	1		6,91
	Selección	0,09	9	0,79
	Carrera	0,09	9	0,84
	Capacitación	0,10	10	1,04
	Productividad	0,04	4	0,17
	Manuales	0,08	10	0,83
	Estructura	0,10	9	0,89
	Clima	0,10	9	0,91
	Radio Pasillo	0,01	1	0,01
	Afiliación	0,02	2	0,03
	Aceptación	0,01	1	0,01
	Liderazgo	0,09	9	0,80
	Creatividad	0,08	8	0,62
	Acción	0,09	8	0,73
	Visión	0,10	8	0,77
	ST	1		8,45
Desarrollo tecnológico	Soporte IT	0,10	7	0,70
	Centralita	0,14	10	1,43
	Intranet	0,14	10	1,41
	Equipos	0,11	8	0,92
	SITI	0,13	9	1,16
	Actualización	0,12	8	0,98
	Capacitación	0,12	8	0,94
	Know How	0,13	9	1,19
Abastecimiento	ST	1,00		8,73
	Desempeño	0,23	7	1,63
	Impacto	0,27	8	2,13
	Tiempo respuesta	0,25	7	1,74
	Poder Negociación	0,25	7	1,77
Actividades primarias	ST	1		7,27
	logística del INPUT			
	Relación de pagos	0,11	8	0,92
	Posibilidad de mejora	0,12	8	0,94
	Control Inventarios	0,12	8	0,97
	Relevo información	0,10	7	0,70
	Fuentes	0,10	7	0,73
	Presupuestos	0,11	7	0,75
	Revisiones	0,11	7	0,76
	Comparaciones	0,11	7	0,78
Relaciones	0,11	7	0,80	
Operaciones	ST	1		7,35
	Control de inventarios	0,23	7	1,58

	Control de calidad	0,26	8	2,06
	Servicios/procedimientos	0,24	7	1,69
	Información del mercado	0,27	8	2,19
	ST	1		7,53
Logística del Output	Acceso	0,17	8	1,36
	Cobranzas	0,15	7	1,04
	Producto	0,16	7	1,12
	Precio	0,19	9	1,73
	Canales	0,16	7	1,13
	Comunicación	0,17	7	1,16
	ST	1		7,55
MKTG y VTAS	Mercados	0,09	3	0,26
	Metas	0,17	6	1,03
	Planes	0,03	1	0,03
	Resultados	0,16	6	0,95
	Segmentación	0,19	6	1,12
	Ventas	0,20	7	1,41
	Post Ventas	0,17	6	1
	ST	1		5,80
Service	Requerimientos	0,34	4	1,38
	Interacción	0,31	4	1,24
	Procedimientos	0,14	2	0,28
	Retroalimentación	0,21	3	0,62
	ST	1		3,52
Totales				
Fortalezas & debilidades				7,01

Fuente: Elaboración propia

En la *Tabla 4* se muestran los resultados de la matriz de amenazas y oportunidades desde los proveedores, compradores, rivalidad competitiva, sustitutos, potenciales y grupos de presión descritos seguidamente, la medición se realizó tomando como referencia una escala de uno a diez, donde diez es el mejor escenario y uno el peor, al mismo tiempo se sumaron los resultados de los involucrados y se ponderaron. Al final de cada actividad se dan los resultados parciales y totales; a continuación, se socializan los resultados de esta matriz de fuerza.

Tabla N°4. Resultados de matrices Amenazas y Oportunidades

Fuerza	Ítem	Ponderación	Escala	A & O
Proveedores	Grado de dependencia	0,31	8	2,46
	Grado de libertad	0,38	10	3,85
	Integración Adelante	0,31	8	2,46
	ST	1		8,77
Compradores	Grado de exposición	0,39	8	3,11
	Oferta percibida	0,33	5	1,67
	Integración Atrás	0,28	5	1,39
	ST	1		6,17
Rivalidad competitiva	Intensidad Competitiva	0,15	6	0,88
	Ranking	0,10	5	0,49
	Estrategias competitivas	0,20	7	1,37
	Participación competitiva	0,17	8	1,37
	Ventaja Competitiva	0,22	9	1,98
	Barreras de Salida	0,17	8	1,37
	ST	1		7,44
Sustitutos	Satisfacción	0,35	4	1,41
	Impacto	0,24	3	0,71
	Influencia	0,41	6	2,47
	ST	1		4,59
Potenciales	Economías de escala	0,18	7,4	1,31
	Diferenciación del producto - lealtad del cliente a la marca	0,21	6,3	1,30
	Requisitos de capital	0,24	9,0	2,12
	Costos cambiantes - Cambio de proveedor	0,06	8,0	0,47
	Acceso a los canales de distribución	0,09	7,0	0,62
	Política gubernamental	0,24	5,8	1,36
	ST	1		7,18
	ST	1		7,18
Grupos de presión	MTSS	0,12	5	0,60
	Sindicato	0,12	5	0,61
	Defensa consumidor	0,13	5	0,63
	Política Fiscal	0,13	5	0,64
	Medio ambiente	0,13	5	0,65
	Subsidio	0,13	5	0,66
	Lobby	0,24	10	2,41
	ST	1		6,20
Totales Amenazas & Oportunidades				6,72

Fuente: Elaboración propia

La *Tabla 5* muestra la recomendación del comando estratégico después de cruzar las matrices de fuerza entre fortalezas y debilidades versus oportunidades y amenazas. Mostrando que el perfil de desempeño es alto y el atractivo del mercado también; lo que justifica una estrategia de conservación y protección agresiva frente a la competencia.

Tabla N°5 Perfil de desempeño frente a diagnóstico CMI

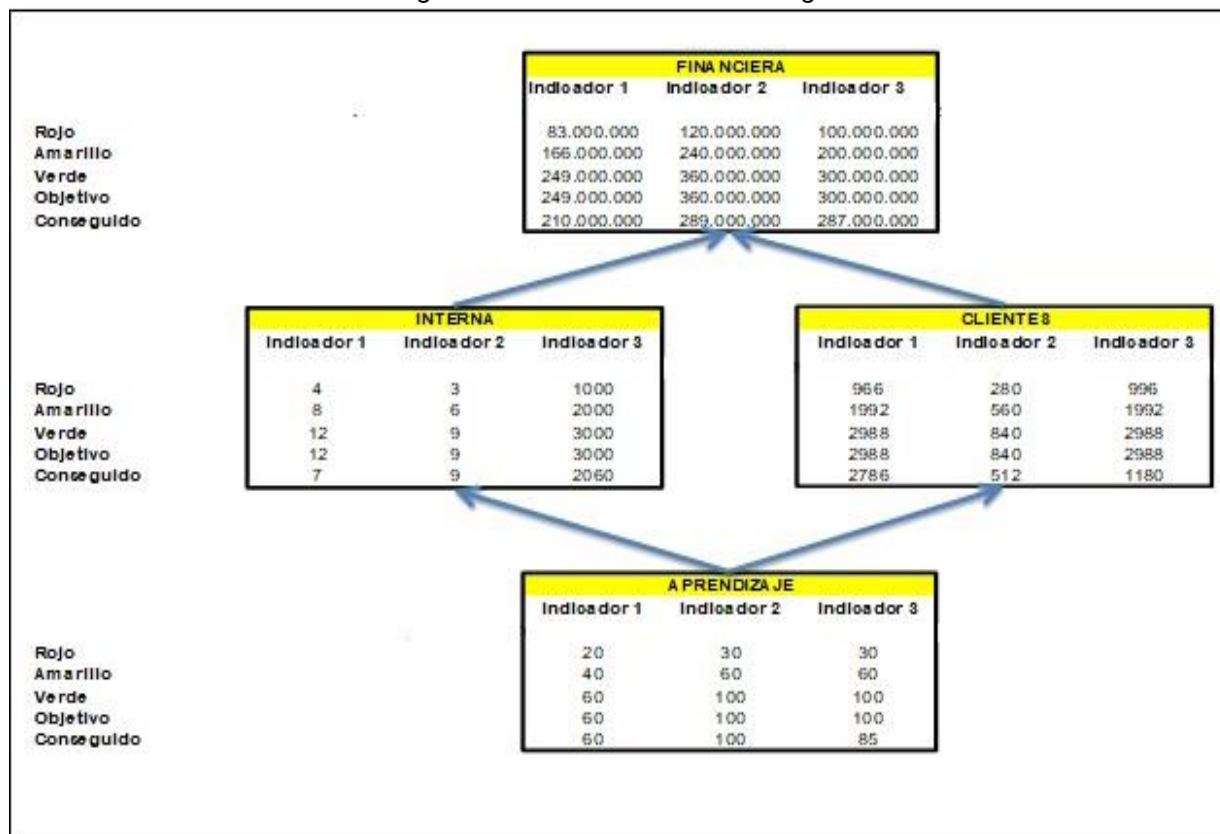
C.U.N		ATRACTIVO DEL SECTOR			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
PERFIL DE DESEMPEÑO	ALTO	Ingreso o	Construir	Transferir	10
		Proteger Agresivamente	Selectivamente	Selectivamente	6 (7,01) F&D
	MEDIO	Ajustar y	Mantener	Transferir	
		Construir Agresivamente	Selectivamente	Agresivamente	
	BAJO	Rediseñar y	Nicho o	Desinvertir	4
		Construir Agresivamente	Transferir		
		10	6 (6,72) O&A	4	0

Fuente: Elaboración propia

Análisis de costes de las estrategias - Cuadro de Mando Integral

En la Figura 1 se describe el Cuadro de Mando Integral CMI desde la Perspectiva Financiera. Se definieron unos indicadores estratégicos, a saber, tasa de cumplimiento de ingresos por educación continuada, recursos gestionados para los proyectos de extensión y recursos gestionados para proyectos de investigación.

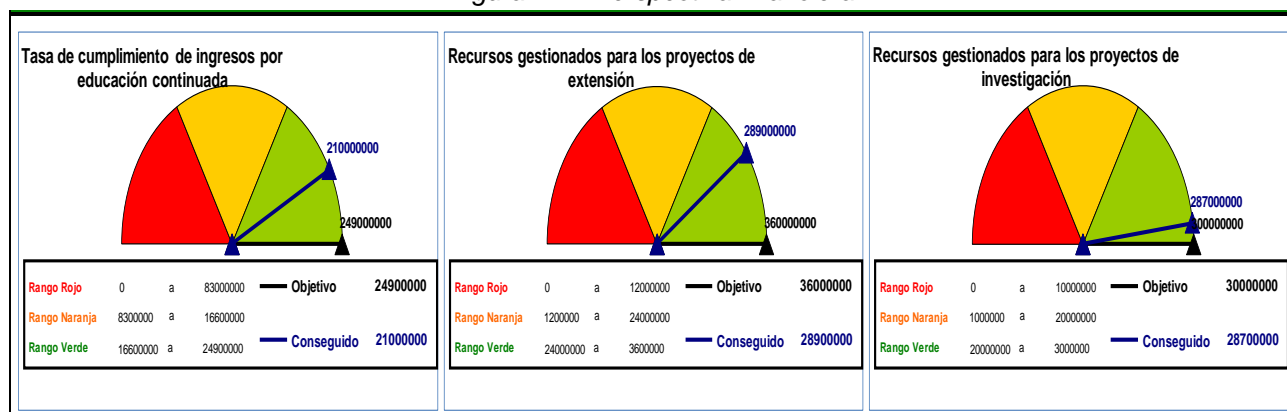
Figura N°1. Cuadro de mando integral



La *Figura 2*, perspectiva financiera, muestra que los resultados del primer indicador se encuentran con un valor alto de desempeño positivo, debido a la captación de recursos gestionados por medio de la educación continuada con un rango conseguido de \$210.000.000 frente al objetivo planteado de \$249.000.000 del periodo 2017 A. El segundo indicador muestra que se encuentra con un valor alto de desempeño positivo debido a la captación de recursos gestionados para proyectos de extensión con un rango conseguido de \$289.000.000 frente al objetivo planteado de \$360.000.000 del periodo 2017 A.

El tercer indicador muestra que se encuentra con un valor alto de desempeño positivo debido a la captación de recursos gestionados para proyectos de investigación con un rango conseguido de \$287.000.000 frente al objetivo planteado de \$300.000.000 del periodo 2017 A. De modo que, en cuanto a la Perspectiva Financiera de la Corporación Unificada Nacional CUN, se ha conseguido para el periodo 2017 A un nivel deseado con aspiraciones de excelencia y de productividad.

Figura N°2. Perspectiva financiera

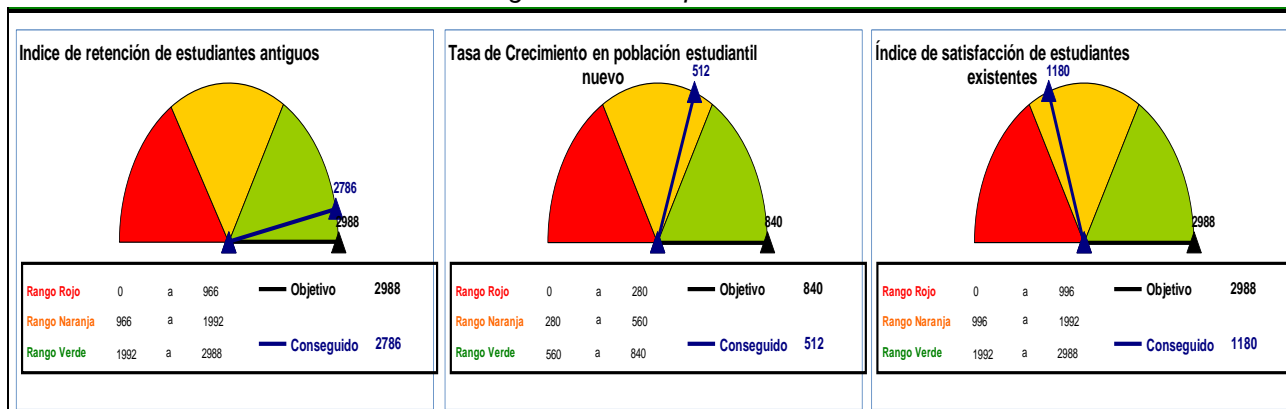


Desde la perspectiva clientes, descritos en la *Figura 3*, se definieron 3 indicadores estratégicos, a saber, índice de retención de estudiantes antiguos, tasa de crecimiento en población estudiantil nuevo e índice de satisfacción de estudiantes existentes. Tal como lo indican los resultados, el primer indicador se encuentra con un valor alto de desempeño positivo, debido a que 2.786 estudiantes continuaron su proceso académico frente al objetivo planteado de 2.988 estudiantes en el periodo 2017 A al 2017 B. El segundo indicador muestra que se encuentra con un valor alerta de desempeño debido a que 512 individuos completaron el proceso de matrícula frente al objetivo planteado de 840 estudiantes matriculados en el periodo 2017 A al 2017 B.

Por su parte, el tercer indicador evidencia que se encuentra con un valor alerta de desempeño debido a que 1.180 de estudiantes existentes manifestaron un nivel de satisfacción con los procesos de la institución frente al objetivo planteado de 2.988 total estudiantes en el periodo 2017 A. Por lo tanto, en la perspectiva clientes de la Corporación Unificada Nacional CUN, se ha conseguido para el periodo 2017 A un

nivel deseado en el indicador de retención de estudiantes y un nivel de alerta en el crecimiento de la población estudiantil y la satisfacción de ellos; motivo que puede ser tolerado, pero pone en aviso a los directivos para realizar procesos de mejora hacia la consecución de los resultados esperados y nuevas estrategias para lograr el éxito de la institución.

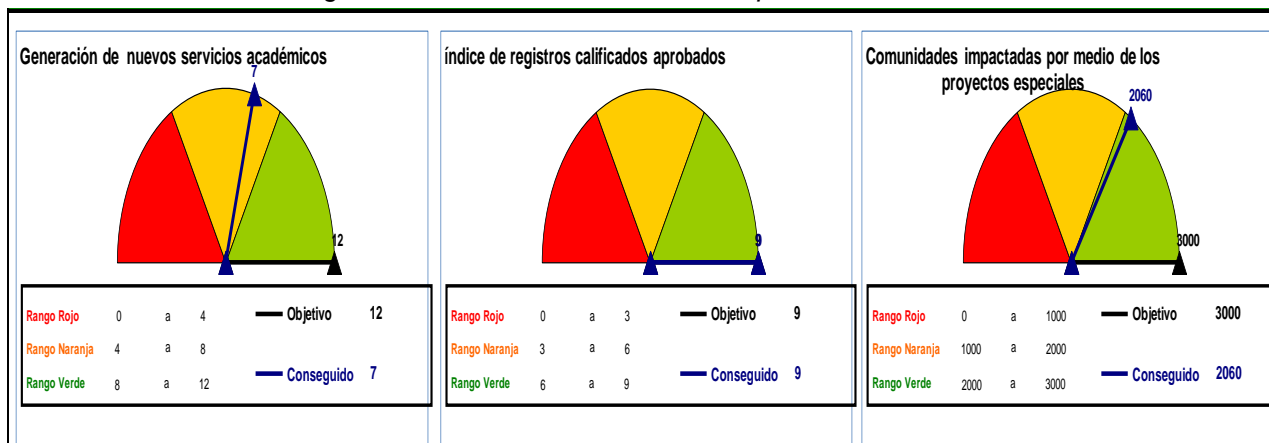
Figura N°3. Perspectiva cliente



En la *Figura 4*, se describe la perspectiva procesos internos; donde se definieron 3 indicadores estratégicos, a saber, generación de nuevos servicios académicos, índice de registros calificados aprobados y comunidades impactadas por medio de los proyectos especiales; así, tal como se muestra en los resultados, el primer indicador se encuentra con un valor alerta de desempeño, debido a se ha conseguido un rango de 7 nuevos servicios académicos frente al objetivo planteado de 12 servicios en el periodo 2017 A y 2017 B. El segundo indicador muestra que se encuentra con un valor alto de desempeño positivo, debido que se consiguió la aprobación de 9 registros calificados frente al objetivo planteado de 9 registros calificados de los diversos programas entre los periodos 2016 A y 2017 B.

Por otro lado, el tercer indicador evidencia que se encuentra con un valor alto de desempeño positivo debido a que se consiguió impactar a 2.060 personas con proyectos especiales frente al objetivo planteado de 3.000 personas en el periodo 2017 A. De manera que, en la perspectiva procesos internos de la Corporación Unificada Nacional CUN, existe una motivación de los procesos de renovación de registros y nuevos registros calificados para lograr ofrecerle a la sociedad nuevas oportunidades y brindar expectativa con sus programas. Cabe resaltar que el impacto de las comunidades es bueno, pero el índice da entender que se deben mejorar los resultados.

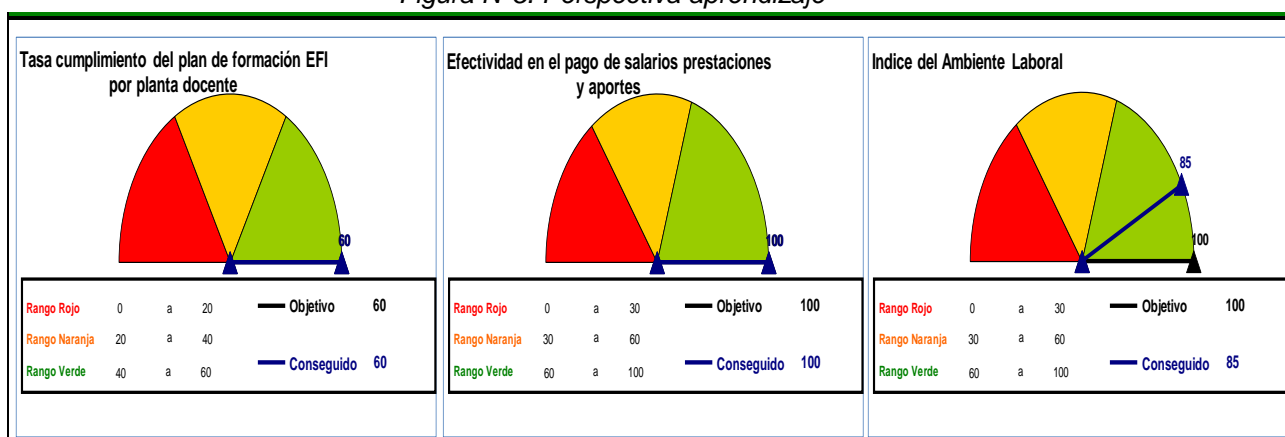
Figura N°4. Cuadro de Mando de Perspectiva Interna



En la *Figura 5*, donde se describe la perspectiva aprendizaje organizacional se definieron tres indicadores estratégicos, a saber, tasa de cumplimiento del plan de formación docente EFI, Efectividad en el pago de salarios, prestaciones y aportes e Índice de Ambiente laboral. Se evidencia que en el primer indicador existe un valor alto de desempeño positivo, debido a se ha conseguido un rango de 60 docentes con formación en la plataforma EFI, frente al objetivo planteado de la totalidad de 60 docentes contratados.

Por otro lado, el segundo indicador se encuentra con un valor alto de desempeño positivo, debido al rango conseguido de 100 procesos esperados frente al objetivo planteado de 100 procesos ejecutados referente a la efectividad de los pagos de salarios, prestaciones y aportes de los colaboradores en el periodo 2017 A. El tercer indicador evidencia que se encuentra con un valor alto de desempeño positivo debido a que el rango conseguido es un promedio de 85 promedio laboral actual frente al objetivo planteado de 100 en el periodo 2017 A. Por lo tanto, en la perspectiva aprendizaje de la Corporación Unificada Nacional CUN, existe un valor alto de calidad de vida de los colaboradores desde la normatividad legal vigente y un clima laboral que permite una actuación óptima de la gestión.

Figura N°5. Perspectiva aprendizaje



Discusión de los resultados

En la actualidad, Colombia se encuentra en una coyuntura interna y externa que sin duda ofrece un abanico de posibilidades para acometer las reformas estructurales que demanda el desarrollo sostenible de la nación, los retos a enfrentar son de marca mayor, pues es necesario cimentar las bases institucionales que soporten las transformaciones económicas, sociales y políticas que permitan un desarrollo integral. Este aspecto es también planeado por Rico (2016) quien manifiesta que se hace necesario que las Instituciones de Educación Superior, consideren un reto el proceso de alcance de la calidad educativa, por medio de la organización permanente de sus objetivos, procesos y dinámicas del entorno.

El gobierno nacional ha identificado dentro del Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 (2018), unas estrategias que permitan alcanzar el nivel de prosperidad que anhela la nación, las cuales ha denominado locomotoras del desarrollo, priorizando nuevos sectores basados en la innovación, agricultura y desarrollo rural, vivienda y ciudades amables, infraestructura de transporte y desarrollo minero y expansión energética, sectores que ofrecen muchas oportunidades en los escenarios económico y social, ante un entorno internacional caracterizado por la integración de mercados, tratados de libre comercio e integración de bloques económicos, todo enmarcado dentro del fenómeno de la globalización.

En este sentido, la implementación de estas estrategias exige un enfoque integral que permita poner a tono todas las estructuras requeridas para su desarrollo, donde juega un papel fundamental el desarrollo de capacidades no solo para adquirir beneficios, sino para contribuir al logro de los objetivos planteados en el plan nacional de desarrollo. En este orden de ideas, concuerda Sarmiento (2014) quien expresa que es necesario el desarrollo de estrategias que generen suficiente impacto social y económico, que faciliten una participación activa de los interesados.

Uno de los sectores con más dinámica es el de desarrollo minero e hidrocarburos, pues en él se han concentrado los flujos de capital producto de la inversión extranjera, la cual según datos del Banco de la República (2019), alcanzó en el 2012, 16.684 millones de dólares, los cuales han sobrepasado los cálculos más optimistas, incluso los consignados en el propio Plan de Desarrollo. Sin embargo, estos sectores son intensivos en el uso de tecnología, pero no en mano de obra, lo que exige el desarrollo de capacidades locales para poder integrarse a los flujos de intercambio conexos a estas actividades, evidenciándose la necesidad de desarrollar capacidades en emprendimiento y empresarismo para cubrir estas falencias y ofrecer los bienes y servicios que requiere el sector.

Pese a lo anterior las apuestas productivas del país no se limitan a este sector, existe una dinámica importante en la producción de bienes y servicios, así como su creciente oferta en el exterior, lo que ha permitido diversificar el destino de las exportaciones. Lo anterior no es el resultado del azar, existen años de estabilidad política y macroeconómica y una percepción del riesgo país que han permitido

orientar el rumbo de las transformaciones que el país necesita, sin embargo, estamos muy distantes de lograr los cambios sociales requeridos.

Sin duda, la educación se constituye en un elemento indispensable para permitir que las personas y sociedades mismas, se articulen a los procesos de desarrollo, las apuestas productivas del país, exigen el desarrollo de competencias en aquellas áreas del conocimiento, requeridas para implementar las transformaciones, así como aquellas que servirán de soporte a las distintas actividades y sectores. En este sentido, dicha indispensabilidad de las personas y sociedades es también tratada por Díaz (2017) quien expresa que esta permite llenar vacíos y resolver deficiencias en la formulación y operación de estrategias y mecanismos, así de la idoneidad de las mismas; aunando esfuerzos, capacidades y recursos, para obtener mejores resultados.

Es evidente que una de esas áreas es la Administración, responsable de estructurar las operaciones de todas las organizaciones, sin importar su naturaleza pública, privada o sin ánimo de lucro, así como del aseguramiento de la información, como soporte para la toma de decisiones. La internacionalización de la economía, la inversión extranjera en empresas locales, las fusiones, escisiones y demás estrategias de gestión empresarial, la formalización de las actividades productivas responsables de la mayoría del empleo de nuestro país y la creación de nuevas empresas exigen la implementación de estrategias orientadas a la cualificación del recurso humano para afrontar los retos de un mercado internacional cambiante y competitivo.

Por lo anterior, se deben reconocer los retos que representa mantener una oferta académica pertinente, de frente a las necesidades que plantea la globalización, que sirva de soporte a un intercambio comercial y de flujo de capitales que no distinga fronteras, pero que demanda el desarrollo de estructuras empresariales sólidas acorde con las exigencias de los mercados mundiales.

Conclusiones

Al realizar el análisis de la prospectiva de la misión se encontró que los elementos allí descritos guardan relación con el modelo pedagógico de la institución, los valores se asocian con los alcances descritos por la organización, aunque no se abordan los aspectos relacionados con la tecnología, la declaratoria del servicio, ni se aborda la preocupación por el grupo de interés de los colaboradores. Al revisar la Visión de la institución encontramos que los ejes que se abordan están asociados a la cultura, mercados, estrategias, pero los recursos de la organización no están descritos en términos de prospectiva en la visión.

Por otra parte, la organización tiene un sistema jerárquico piramidal de orden descendente que permite generar control en los distintos estamentos de la organización cohesionando los procesos, sin embargo, la condición de ser una

entidad nacional con distintas sedes en varias regiones del país genera dispersión y lentitud cuando se requiere abordar necesidades en las sucursales de la organización lo que podría afectar las actividades de apoyo y las actividades misionales. Como tercera conclusión se evidencia que, aunque el índice de relación Fortaleza vs. Debilidades es aceptable con un factor total de 7,1 existen aspectos que están por debajo de la media como es el caso del marketing y temas de ventas, en la que se ven reflejados problemas con la segmentación del mercado, aunque el aspecto más crítico se presenta en el servicio donde la calificación está en niveles deficientes.

Al revisar la matriz de fuerza de Amenazas y Oportunidades se evidenció que la calificación está por debajo de siete, con fortaleza en los proveedores, pero debilidades en los compradores. La situación más preocupante son los servicios sustitutos, es decir, no existen servicios afines que en determinado momento puedan suplir la oferta de los servicios que hoy presta la organización.

El uso del Cuadro de Mando Integral en la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, puede afirmarse que resulto beneficioso ya que le permitió poner de manifiesto el principio de la calidad que establece que no se puede mejorar lo que no se mide, pues gracias al sistema de gestión de la información se logró determinar, no sólo el nivel de cumplimiento en un cuadro de mando integral en la Educación Superior, caso CUN, fecha determinada de la planificación estratégica, sino también, evaluar las perspectivas y objetivos determinados.

Segundo, adicionalmente, sin lugar a duda, el uso de herramientas informáticas es fundamental para una mayor eficiencia de la gestión de planificación, más aún en el mundo actual, donde los tiempos de respuestas deben ser cada vez más cortos. Esto no solamente por el deseo y la obligación de cada día ser mejores sino también para dar cumplimiento a la Ley de Educación Superior en la que se establece el desarrollo de una planificación y la presentación de resultados.

Referencias Bibliográficas

- Aguirre, J. y Jaramillo, L. (2008). Consideraciones acerca de la investigación en el aula: más allá de estar a la moda. *Educación y Educadores*, 1 (11) 43-54. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/717/1695>
- Banco de la República (2019). *La Inversión Directa de Colombia en el Exterior (IDCE) y su Renta: Determinantes y Dinámica Reciente*. Borradores de Economía. N° 1068. http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9666/be_1068.pdf?sequence=6=y
- Causado, E., Charris, A., & Guerrero, E. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta,

- Colombia. *Información tecnológica*, 30(2), 73-84.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200073>
- Díaz, A. (2017). La Participación Ciudadana en la Gestión y en las Políticas Públicas. *Revista Gestión y Política Pública*, 26 (2) 341-379.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341
- Fernández, M. (2009). *Análisis diacrónico del androcentrismo en el discurso de la enseñanza de la historia de Chile. Tres décadas de textos escolares*. Tesis Doctoral, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile.
- Fred, R. (2012). *Conceptos de Administración Estratégica*. La Naturaleza de la Administración Estratégica: el caso Hershe y Foods. México: Editorial Prentice Hall.
- Gutiérrez, E., Santis, P., Martínez, N. y Villamizar, M. (2019). "Modelo de Indicadores para Evaluar Estratégicamente la Gestión de Activos de I+D a partir de Técnica Proceso de Jerarquía Analítica. *Revista Espacios*, 40 (3) pp. 7-29.
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p07.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. Interamericana Editoriales S.A.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Johnson, H. y Kaplan, R. (1988). *La Contabilidad de Costes. Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión*. Plaza & Janés.
- Kaplan, R. (1984). "The Evolution of Management Accounting". *The Accounting Review*, 69 (3) pp. 390-418.
<http://coin.wne.uw.edu.pl/~pmodzelewski/The%20Evolution%20of%20Management%20Accounting.pdf>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *El Balance Scorecard*. Barcelona: Harvard Business Press.
- Martínez, M. y Heredia, A (2015). *El balanced score card - estudio del proceso de implantación en una mediana empresa*. http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Miguel%20Martinez%20Ramos%20y%20Jos%C3%A9%20Antonio%20Heredia.pdf
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC – ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98) 153-188.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>
- Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022. (2018). *Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*. Gobierno Nacional de la República de Colombia.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Rico, A. (2016). La Gestión Educativa: Hacia la Optimización de la Formación Docente en la Educación Superior en Colombia. *Sophia*, 12 (1) 55-70.
<https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>

- Rojas, B., Valenzuela, A., Ramos, P. y Tejada, A. (2019). Perspectiva Teórica del Diagnóstico Organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (88). 50-62. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de Internacionalización y Globales para Países en Desarrollo y Emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12 (1) 111-138. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Schultz, W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 61 (1) 1-17.
- Serrano, E. (2020). "Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa". *Convergencia*, 1 (1) 1-9. http://www.infotepvg.edu.co/cienaga/hermesoft/portallG/home_1/recursos/revista-convergencia/26072020/articulo1-convergencia.pdf
- Vargas, G. (2006). "Constitución del Sujeto y Constitución Subjetiva del Mundo. De los Límites de la Detrascendentalización". *Revista Colombiana de Educación*, 50, (1) pp. 163-176. <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/view/7747/6246>
- Wang, Y., Shen, S., Sotiriadis M. & Zhang, L. (2020). Suggesting a Framework for Performance Evolution of Tourist Attractions: A Balance Score Approach. *Sustainability*, 12 (15) 6220. <https://doi.org/10.3390/su12156220>