

Sistema estratégico de gestión académica en escuelas de negocios

Área de investigación: Educación en contaduría, administración e informática

Jesús Lavín Verástegui

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio y Administración Victoria
México
jelavinv@gmail.com

Norma Angélica Pedraza Melo

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio y Administración Victoria
México
angelicapedrazamelo@gmail.com

Maritza Alvarez Herrera

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio y Administración Victoria
México
ahmaritza@gmail.com



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Norma A. Pedraza Alvarez / Facultad de Comercio y Administración / Universidad Autónoma de Tamaulipas / Foto: J. Lavín Verástegui

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Sistema estratégico de gestión académica en escuelas de negocios

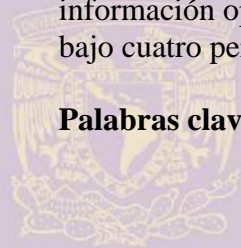
Resumen

Las escuelas de negocios, en particular las del sector público no están exentas de diseñar e implementar sistemas de gestión que contribuyan a elevar su capacidad y competitividad académica. Por ello, se presenta la propuesta de un Sistema Estratégico de Gestión Académica (SEGA) para escuelas y facultades de negocios interesadas en administrar sus resultados financieros y no financieros.

Cabe mencionar que cuando se diseña un sistema de gestión, es común que en la mayoría de las organizaciones predomine el enfoque financiero como elemento central en la definición de objetivos estratégicos y por ende en la evaluación del desempeño organizacional. Sin embargo, el modelo que se propone (SEGA), presenta una propuesta integral de planeación estratégica para organizaciones educativas del sector público.

Este sistema se desarrolla a partir de un caso de estudio, con la pretensión de dar a conocer como el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser la base para formular e implementar un sistema de gestión que brinde a cualquier dependencia de educación superior (DES) información oportuna para la toma de decisiones, sobre la base de indicadores desarrollados bajo cuatro perspectivas fundamentales: clientes, procesos, financiera y capital intelectual.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Gestión Estratégica, Escuelas de negocios.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Sistema Estratégico de Gestión Académica en Escuelas de Negocios

Introducción

En el entorno cada vez más competitivo en el que se encuentran inmersas las organizaciones tanto públicas como privadas, las herramientas de gestión que permitan hacer un uso efectivo de sus recursos y capacidades, es lo que podría diferenciar el desempeño organizacional, mantener un liderazgo y resultados financieros y no financieros que permitan a una entidad posicionarse en el sector o industria en el que opera.

Ante estos grandes retos, las escuelas de negocios, en particular las del sector público no están exentas de diseñar e implementar sistemas de gestión que contribuyan a elevar su capacidad y competitividad académica. Por ello, en este trabajo se presenta la propuesta de un Sistema Estratégico de Gestión Académica (SEGA) para escuelas y facultades de negocios interesadas en administrar sus resultados financieros y no financieros.

Cabe mencionar que cuando se diseña un sistema de gestión, es común que en la mayoría de las organizaciones predomine el enfoque financiero como elemento central en la definición de objetivos estratégicos y por ende en la evaluación del desempeño organizacional. Sin embargo, el modelo que se propone (SEGA), presenta una propuesta integral de planeación estratégica para organizaciones educativas del sector público.

Este sistema se desarrolla a partir de un caso de estudio (que se identifica con las siglas FACV¹), con la pretensión de dar a conocer cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) puede ser la base para formular e implementar un sistema de gestión que brinde a cualquier dependencia de educación superior (DES) información oportuna para la toma de decisiones, sobre la base de indicadores desarrollados bajo cuatro perspectivas fundamentales propuestas por Kaplan y Norton (2000): clientes, procesos, financiera y capital intelectual.

La adecuada combinación de indicadores entre las cuatro perspectivas (clientes, procesos, capital intelectual y financieros) hará posible el reconocimiento de los activos intangibles como factor clave en el logro de objetivos, así como en el desarrollo y sostenimiento de ventajas competitivas de una organización. De este modo, el SEGA representa una herramienta para hacer frente a las necesidades estratégicas de organizaciones inmersas en economías basadas en el conocimiento (Bueno, 1998), en las que el conocimiento (Drucker, 1993) o capital intelectual (CI)² (Dean y Kretschmer, 2007) es uno de los principales recursos generadores de ventaja competitiva y factor productivo capaz de generar riqueza y bienestar en un país (Martín *et al.*, 2011).

¹ Siglas de la Facultad de Comercio y Administración Victoria, dependencia de educación superior adscrita a la Universidad Autónoma de Tamaulipas

² Algunos autores como Stewart (1991) y Dean y Kretschmer (2007) utilizan el término de CI como sinónimo de activos intangibles o de conocimiento. El principal argumento de llamarlo “capital” se remonta a la literatura económica de Galbraith en 1969 quien lo describía como un proceso de creación de valor y a la vez como un conjunto de activos (Martín *et al.*, 2011).

En México, los indicadores han sido un factor determinante en asignación de recursos presupuestales por parte del Gobierno Federal hacia universidades o escuelas de negocios públicas, en el marco de programas como el PIFI³. En ese marco de evaluación del desempeño académico, se operan una serie de políticas y organismos que pretenden certificar o acreditar la calidad educativa de los resultados de esas instituciones. Al respecto se menciona el impulso y apoyo permanente hacia la certificación de los procesos (norma ISO 9001-2008); la acreditación de los programas educativos (PE) a nivel licenciatura (por ejemplo por medio de CACECA⁴, CIEES⁵) y del nivel posgrado (obteniendo el registro en el Programa Nacional de Postgrados de Calidad ante el CONACYT⁶); la mejora en la habilitación y certificación de los docentes e investigadores (ANFECA⁷, IMCP⁸, PROMEP⁹, SNI¹⁰), solo por mencionar algunos indicadores a manera de ejemplo.

Por tanto los diversos indicadores que sirven de base para evaluar el desempeño de las organizaciones educativas, no sólo implican la valoración de resultados financieros (enfoque tradicional de medición) si no que involucran la valoración de otros parámetros, y en donde el CMI representa una herramienta de gestión idónea para la administración de la educación superior en el sector público mexicano.

El CMI en el desarrollo de Sistemas de Gestión Estratégica y su importancia en relación con los activos intangibles

Kaplan y Norton (1992) crearon el CMI con la intención de visualizar las interdependencias entre objetivos, estrategias y visión de una organización. Esta herramienta de gestión representa una combinación de medidas financieras y no financieras diseñadas a partir de la visión y objetivos (anexo 1) para establecer un método estructurado con el fin de identificar los factores clave de éxito (Kaplan y Norton, 2000). El mapa estratégico de la FCAV se puede visualizar en la figura 1.

De acuerdo con Niven (2003) el CMI es una herramienta que ayuda a las organizaciones públicas y privadas en los aspectos relacionados con la medición de la eficacia de las actividades realizadas, los resultados obtenidos y la implementación de las estrategias orientadas hacia la creación de valor en el largo plazo (anexo 1). Se caracteriza principalmente por cuatro perspectivas (clientes, procesos, capital intelectual, financiera) propuestas por Kaplan y Norton (2000), que se describen de forma general en seguida:

³ Siglas de Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

⁴ Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración. Para mayor información consulte [<http://www.caceca.org>]

⁵ Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. [www.ciees.edu.mx]

⁶ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Para mayor información consulte [<http://www.conacyt.gob.mx>]

⁷ Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos [www.imcp.org.mx]

⁹ Programa de Mejoramiento del Profesorado [promep.sep.gob.mx]

¹⁰ Sistema Nacional de Investigadores [[ww.conacyt.gob.mx/SNI/Index_SNI.html](http://www.conacyt.gob.mx/SNI/Index_SNI.html)]

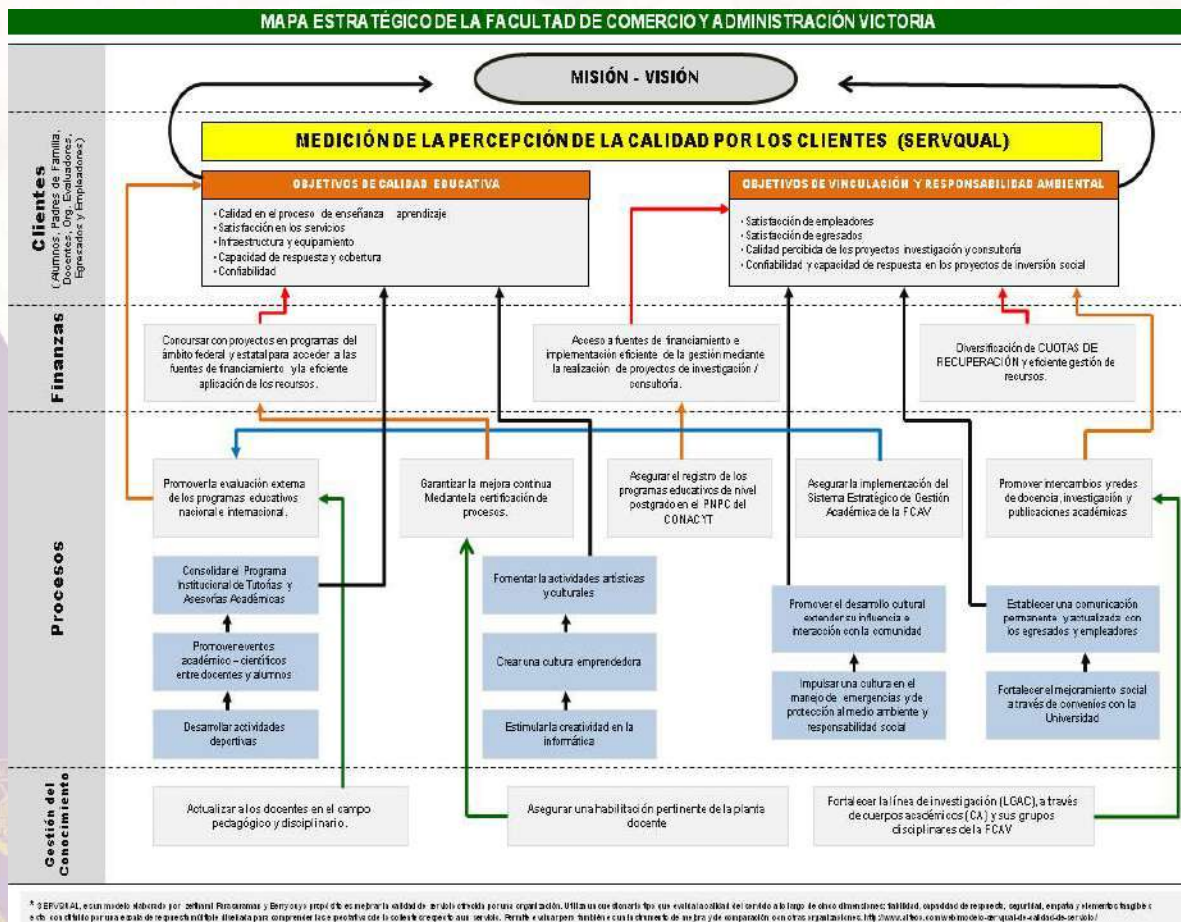


Figura 1. Mapa estratégico general de la FCAV

i. Del cliente. Esta dimensión del CMI consiste en determinar una serie de medidas que permitan conocer y monitorear la satisfacción, fidelidad y necesidades de los clientes o usuarios a la organización. Al respecto, se señala que cada organización educativa define sus clientes, en el caso de la FCAV (unidad de estudio) se han establecido los siguientes: empleadores, egresados, padres de familia, alumnos, docentes y organismos evaluadores externos.

Para lograr atender las necesidades o bien cumplir con las expectativas de los clientes, será fundamental establecer objetivos estratégicos alineados a la misión y visión institucional, que sirvan de base para la definición de indicadores pertinentes que posibiliten monitorear la opinión y satisfacción de los clientes del sistema, información que representará un insumo importante como retroalimentación (feedback), que sustentará las decisiones de cambio o no de estrategias en la organización.

ii. De procesos internos. Se basa en la identificación de los procesos internos que se llevan a cabo para satisfacer las expectativas de los usuarios y el cumplimiento de los objetivos de la organización (misión, visión, estrategia, objetivos e indicadores). Entre estos se pueden mencionar los siguientes procesos y procedimientos: enseñanza aprendizaje, diseño y actualización del currículo, admisión e inscripción,

investigación, extensión y difusión, evaluación del desempeño y capacitación del personal docente, impulso a emprendedores y creatividad, servicio social y prácticas profesionales, seguimiento a egresados y empleadores, acreditación de programas educativos, tutorías y asesorías académicas, entre otras acciones consideradas clave de un sistema de organización educativo (anexo 1).

iii. Del aprendizaje y crecimiento. La perspectiva de gestión del conocimiento integra los aspectos del talento y conocimiento humano de los empleados, también llamado activos intangibles. Esta perspectiva trata los aspectos relacionados con la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación y el compromiso de los empleados, el trabajo en equipo, la experiencia del personal; en resumen, de cómo gestionar el conocimiento. También refiere al capital de información que puede ser integrado en bases de datos gestionados por sistemas de información creados y diseñados al interior de la organización.

Brooking (1997), Edvinsson (1997) y Steward (1998) definen el capital intelectual (CI) como el conjunto de activos de una organización que aún cuando no están reflejados en los estados financieros tradicionales, generan o generarán valor en el futuro. Sobre el CI se mencionan estos autores que son tres los elementos que se conceptualizan: el factor humano, el relacional y el estructural.

El aspecto humano refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la organización que poseen las personas y grupos de trabajo, así como su capacidad para regenerarlo. En la organización educativa analizada (FCAV) se señala, como ejemplo los indicadores relacionados con los resultados de los estudios realizados por los investigadores, la experiencia profesional que los docentes comparten en la formación de los estudiantes, la actualización disciplinar y pedagógica de la planta docente.

Respecto al capital estructural se hace referencia al conocimiento explicitado y sistematizado por la organización, y que puede apreciarse por ejemplo en los procesos y políticas que están documentados en los manuales administrativos y en la producción académica de los investigadores (libros, capítulos de libro, artículos, ponencias, conferencias, por mencionar algunos ejemplos). En relación con el capital relacional, se considera el conocimiento que puede generarse de la relación con otros agentes del entorno, como pueden ser los usuarios, proveedores, competidores, alianzas estratégicas, entre otros agentes. Con respecto a esta perspectiva, se enfatiza que el CMI representa la herramienta o sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución y desempeño de una organización (Kaplan y Norton, 2002), y en donde será posible medir la administración de los activos intangibles de la organización educativa (Kaplan y Norton, 2004).

Por ejemplo, se puede identificar como indicadores de los activos intangibles de una organización educativa, el % de investigaciones, % de docentes certificados, % de docentes miembros del Sistema Nacional de Investigadores, número de registros de derechos de autor, productos académicos de calidad (libros, capítulos de libro, artículos en revistas arbitradas, etc), número de proyectos de consultoría, porcentaje de recursos extraordinarios provenientes de actividades de investigación/asesoría hacia el sector productivo, entre otros

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

parámetros (en anexo 1 se expone información parcial de los indicadores definidos en el SEGA de la CAV).

- iv. **Financiera.** Si bien estos indicadores suelen variar si se trata de organizaciones lucrativas o públicas, su fundamento es el análisis de la situación financiera que permita el cumplimiento de los objetivos de la organización y la mejora continua de la calidad, en consecuencia de la capacidad de mejorar la satisfacción del usuario. Por lo que el CMI sigue considerando el enfoque tradicional de medición financiera, sin embargo se complementa con otras perspectivas (clientes, procesos, activos intangibles) para plantear en la mesa la necesidad de un sistema integral de gestión académica para evaluar de mejor forma el desempeño académico de una escuela o facultad de negocios del sector público.

Diseño de un Sistema Estratégico de Gestión Académica (SEGA)

De manera general se presenta en la figura 2, el proceso que se recomienda seguir para el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión estratégico como el propuesto en el presente trabajo para escuelas de negocios del sector público.

En la **fase 1** se formula el diagnóstico y desarrollo de la estrategia. Implica el estudio del ámbito interno y externo, que sentará las bases de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). A partir de ello, se podrán redefinir la misión, visión y valores de la organización adaptándose al ambiente económico, social y competitivo que le rodea, así como a las expectativas o preferencias de sus clientes o usuarios. Con todos estos elementos, la organización podrá establecer la estrategia más adecuada que le permita aprovechar al máximo sus recursos y capacidades para asegurar su posicionamiento en el sector el cual está inmersa. Asimismo, se definirán los objetivos estratégicos que formarán parte del plan de desarrollo que guiará su desempeño.

Cabe enfatizar que la misión, visión y valores definidos para la organización, deberán considerar además de la retroalimentación obtenida del análisis del entorno (FODA), las intenciones estratégicas definidas por los planes de desarrollo federal en materia de educación superior, y particularmente a las intenciones estratégicas definidas por la Institución de Educación Superior (IES) a la que se encuentra adscrita la organización educativa (ver el cuadro 1).

En la **fase 2** se procede a la planificación de la estrategia y del diseño de mapas estratégicos (se muestra un breve ejemplo en la figura 3). Esta fase corresponde al proceso de traducción de la estrategia y su posterior comunicación a todos los miembros de la organización. La elaboración de mapas estratégicos se considera una herramienta necesaria para visualizar la alineación adecuada entre los objetivos estratégicos y la contribución que se espera en cada una de las perspectivas del CMI (clientes, financiera, activos intangibles y procesos). Para la elaboración de la base de datos del CMI se recomienda una serie de campos que se sugieren y presentan en el anexo 2.

<http://congreso@ca.unam.mx>
informacongreso@ca.unam.mx

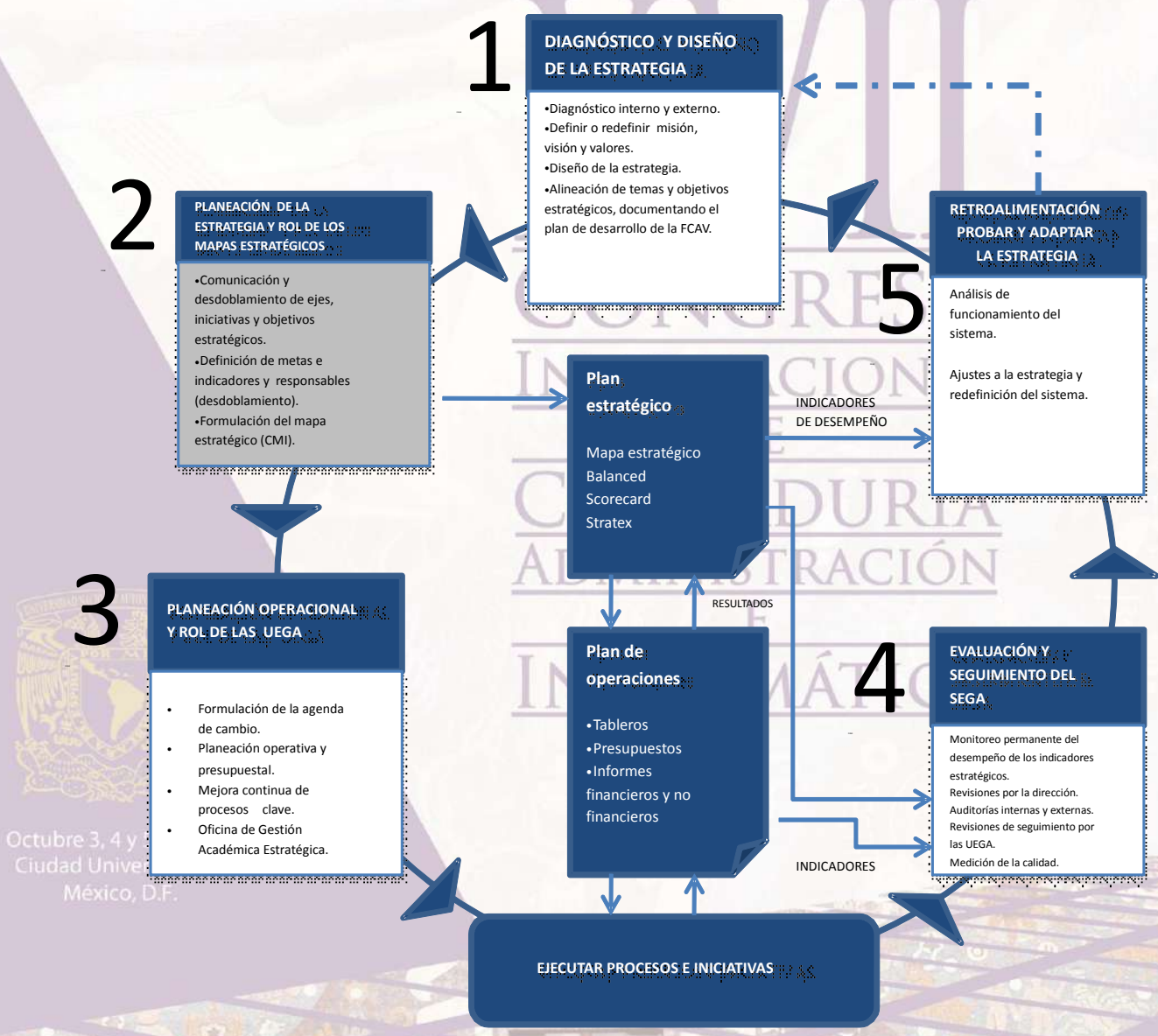
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



Octubre 3, 4 y 5
 Ciudad Universitaria
 México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx
 Teléfonos
 52 (55) 5622.84.90
 52 (55) 5622.84.80
 Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
 Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Derechos Reservados. Análisis y Diseño: Mariana Rodríguez. Fotografía: Raúl López Chávez

Figura 2. Proceso para el diseño e implementación del SEGA en escuelas de negocios del sector público, elaborado a partir de Kaplan y Norton (2006).

En la **fase 3** se hace énfasis en la importancia de la planificación operacional para asegurar una implementación adecuada del SEGA. En este y todo el proceso se requiere operar una agenda de cambio para contar con una cultura organizacional conveniente para la implementación del sistema, y en donde la Dirección de la organización educativa tiene un rol fundamental en el proceso de involucramiento y compromiso por medio de un área que dirige y coordina permanentemente todo el proceso (Oficina de Gestión Académica Estratégica, siglas OGAE).

Esta fase implica también la definición de los procedimientos (documentación de actividades, procesos clave de mejoras continua y el presupuesto operacional). Además, se describe como conformar y operar unidades estratégicas de gestión académica (UEGA), enfatizando en la importancia del perfil, definición de actividades y de los posibles roles que asumirían cada uno de sus miembros. Esto con la finalidad de que exista mayor compromiso y participación entre la directiva y los demás miembros de la organización educativa (breve ejemplo en la tabla 1).

Cuadro 1 Pasos para definir o redefinir la misión, visión y valores

Paso 1: Participación activa del equipo que integra la Oficina de Gestión Académica Estratégica (OGAE).

Paso 2: Realizar previamente un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de manera integral a partir del análisis interno y externo. Esto contribuye a definir o en su caso redefinir el propósito de la organización y los valores que contribuirán a cumplir las acciones requeridas.

Paso 3: Elaborar una propuesta donde se exponga la declaración de la misión, visión y valores de la organización, asegurando la alineación con el Plan de Desarrollo de la IES.

Paso 4: Recibir la aprobación de los principales actores para posteriormente darla a conocer a los demás miembros de la organización.

La **fase 4** corresponde a la evaluación y seguimiento del Sistema Estratégico de Gestión Académica que se fundamenta en el análisis y evaluación de los indicadores definidos en el CMI (anexo 1) para analizar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la organización, y por ende valorar su desempeño integral (bajo las cuatro perspectivas del CMI). Entre los mecanismo de evaluación que se proponen estarían sistemas de valoración tanto internos como externos, entre los que se mencionan: evaluaciones por organismos externos como CACECA; CIEES; empresas certificadoras en ISO, despachos contables externos, así como auditorías internas, a través de las cuales se obtendrá la información que facilitará el análisis del impacto del SEGA en la consecución de los planes estratégicos.

Finalmente la **fase 5**, que se identifica como retroalimentación, implica la definición de una serie de mecanismos que faciliten obtener información para la adaptación de las estrategias mediante la participación activa de los miembros de la organización educativa (OGAE y UEGA). Esto facilitará el seguimiento y revisión del cumplimiento de los objetivos

establecidos, así como su adecuación en el proceso de implementación y de mejora continua.

Tabla 1. Alineación de ejes y objetivos por proyecto en cada eje estratégico

Eje estratégico de la FCAV	Programas educativos
Proyecto estratégico operativo (planificación operacional)	Acreditación de Programas Educativos (PE) de licenciatura
Objetivo	Realizar de forma permanente la evaluación externa de los PE de licenciatura y posgrado, a través de organismos como los CIEES, CACECA y CONACYT, a fin de obtener y mantener la acreditación. De esta manera se certifica la calidad de los programas de la FCAV en el ámbito regional y nacional.
Metas	Acreditar el 100% de los PE evaluables de licenciatura y posgrado. Cumplir con el 100% de estándares y recomendaciones de los organismos evaluadores externos.
Estrategias operativas	Promover en forma permanente una cultura favorable hacia los procesos de evaluación externa y acreditación mediante reuniones de trabajo y fortaleciendo el trabajo colaborativo en las UEGA. Dar seguimiento y atención a las recomendaciones emitidas por los organismos evaluadores, emprendiendo acciones coordinadas que garanticen el cumplimiento de las observaciones.

Fuente: autores.



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Diseño FCA, México; Análisis y Desarrollo: México - Fotografías: Julio López Chávez

Mapa Estratégico

Objetivo.- Mantener Programas Académicos Competitivos

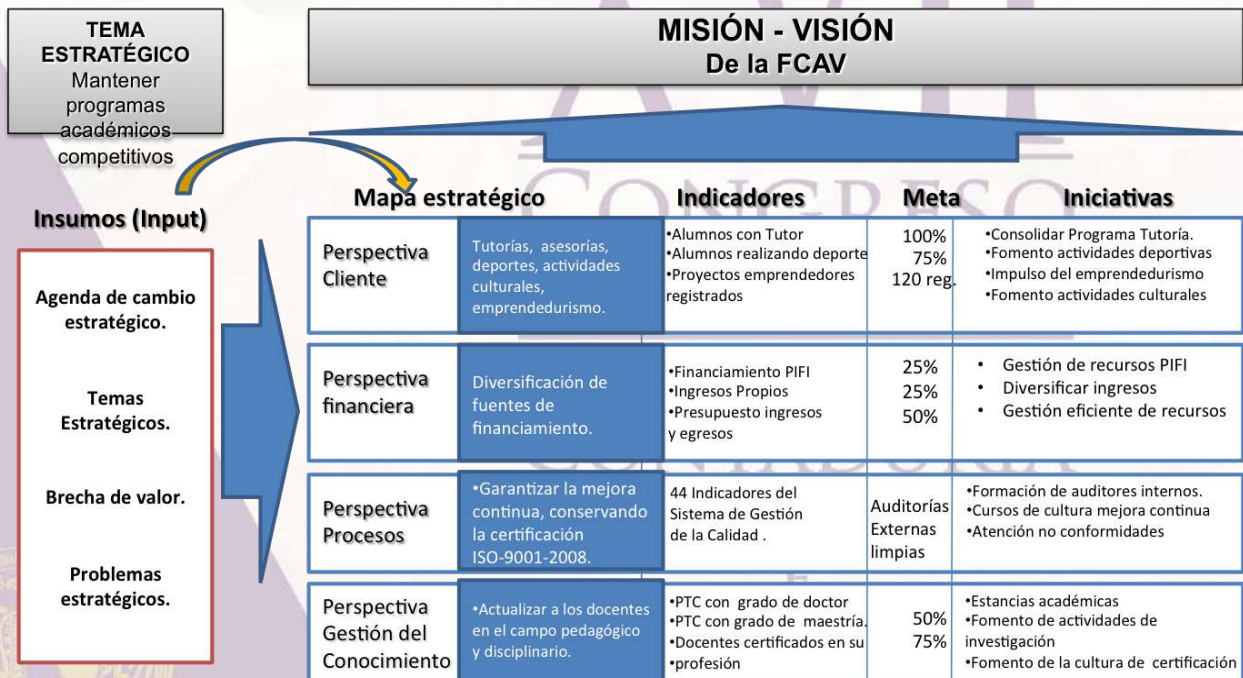


Figura 3. Mapa estratégico para el objetivo de lograr y mantener la calidad de los PE en la FCAV, elaboración a partir de Kaplan y Norton (1992)

Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

El rol de la OGAE y las UEGA en el diseño e implementación del Sistema Estratégico de Gestión Académica

Las instituciones de educación superior (IES) requieren de un sistema de gestión administrativo que sea congruente con su modelo educativo, que facilite la gestión y cumpla con los criterios de transparencia y legalidad. En este sentido, para cumplir con tal encomienda, las herramientas de administración estratégica podrían ser aplicadas y un ejemplo claro es el diseño y adopción del CMI. Al respecto, con fundamento en Kaplan y Norton (2008) se recomienda para una óptima formulación e implementación del CMI es necesaria la conformación de una oficina de gestión líder dentro de la organización educativa (que se identifica como la OGAE¹¹). La conformación y operación de esta oficina de gestión traerá beneficios desde la formulación, comunicación e implementación de la estrategia de la organización, a fin de coordinar el trabajo que posibilite transitar de la planeación de la estrategia a la ejecución de la misma, además del monitoreo permanente del sistema de gestión para la toma de decisiones correctivas y de mejora continua.

¹¹ Siglas de Oficina de Gestión Académica Estratégica, comisión permanente de trabajo en la organización educativa integrada por el Director como líder y coordinador de todo el proceso de diseño, implementación y evaluación del SEGA, contando con la colaboración de funcionarios clave.

En particular porque la brecha que a menudo existe entre la descripción de la misión, visión y estrategia de la Dirección y la comprensión por parte de los colaboradores de primera línea y los mandos medios, puede ser resuelta con la OGAE como área que coordina las actividades dirigidas a comunicar más fácilmente las recomendaciones de mejora que se propongan y lograr con mayor efectividad la implementación de la estrategia organizacional. En este punto resulta relevante mencionar lo que Kaplan y Norton (2002) enumeran como las causas más comunes de fracaso en la implementación del CMI y por ende en la ejecución de la estrategia:

1. **Falta de compromiso por parte de la Dirección.** Se requiere un compromiso de la alta Dirección, ya que ésta debe articular la estrategia y no relegarla a los mandos medios, ya que esta área tiene la capacidad de tomar decisiones complejas necesarias para una estrategia eficaz.
2. **Pocos empleados implicados.** El compromiso tanto con la estrategia como con su implementación requiere que el equipo de todos los responsables de toda la organización se implique activamente en la formulación de objetivos e indicadores del CMI.
3. **Mantener el CMI en la cima.** Para que sea eficaz debe compartirse con todo el personal de la institución, quienes no lo hacen pierden su potencial de innovación, creatividad y aprendizaje del empleado, es decir, no logran hacer de la estrategia el trabajo diario de todos.
4. **Procesos de desarrollo demasiado largo.** Muchas organizaciones se quedan en la etapa de planificación de un CMI tratando de hacerlo perfecto. Se debe tener claro que esta herramienta no es un evento de una sola vez, es un proceso de gestión continuo.
5. **Tratar al CMI como un proyecto de sistemas.** Debe iniciarse con una exhaustiva revisión estratégica que implique a los directivos de la organización. No puede delegarse a un grupo de tecnologías de la información, o a una organización de implementación de sistemas. El CMI debería iniciarse con un proceso de gestión, no con un proceso de sistemas.
6. **Contratar consultores sin experiencia.** Utilizar consultores inexpertos o consultores que entregan su metodología favorita bajo la rúbrica del CMI es la receta casi segura del error.
7. **Introducir el CMI sólo por los incentivos económicos.** Los indicadores a definir van más allá de los indicadores financieros, son indicadores estratégicos que deben ser planificados adecuadamente y no agregados a un clásico plan de compensaciones económicas.

Las fallas descritas anteriormente pueden ser atendidas y rectificadas a través de un cambio en el liderazgo o en el control, lo que puede ser proporcionado por medio de las actividades que realiza la OGAE en todo el proceso de diseño, implementación y evaluación del sistema estratégico de gestión académica. En la práctica empresarial, las organizaciones pueden contar con diversas unidades estratégicas de negocio (UEN), en una organización

educativa sucede que las áreas de gestión clave pueden representar también unidades estratégicas de gestión académica (UEGA); de modo que esas unidades orgánicas

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

colaboren con la OGAE fundamentalmente en el trabajo operativo que implicará la implementación del sistema de gestión.

Se entiende por UEGA¹² aquella área de la FACV que integra un conjunto homogéneo funciones conferidas desde el Compendio de Reglamentos de la organización educativa (por ejemplo: secretaría académica, división de postgrado, contraloría académica, por mencionar algunas). A su vez, cada unidad estará conformada por departamentos o programas que facilitan cumplir con sus atribuciones. Cada una de estas unidades mediante sus áreas o programas adscritos desarrollará para el nivel operativo las iniciativas estratégicas que ha marcado la OGAE para implementación de la estrategia.

Por ejemplo, la Secretaria Académica con sus departamentos (por mencionar: Planes y Programas de Estudio, Coordinaciones de carrera, Capacitación docente, Apoyo académico, etc), representaría una UEGA en la organización educativa, y en el marco de la planeación estratégica definida, habrá de desarrollar los procedimientos operativos (tales como: diseño y actualización de programas educativos, evaluación del desempeño docente, reclutamiento y selección del personal docente, trabajo colegiado de las academias, etc) mediante los cuales se va a asegurar que las tareas específicas de cada departamento o individuo aseguren que el desempeño individual y colectivo del trabajo cotidiano (planeación operativa) estén alineados a las intenciones estratégicas documentadas por la oficina de gestión en el sistema de gestión estratégico.

La importancia de la evaluación y seguimiento del SEGA como mecanismo de retroalimentación

El seguimiento y evaluación del SEGA es una tarea fundamental para obtener retroalimentación del desempeño de la organización educativa en el marco de dicho sistema de gestión. Para ello, podrá acudir a una serie de mecanismos que posibiliten tal monitoreo. Se hace hincapié que cada mecanismo de control y evaluación propuesto para analizar la efectividad y eficacia de los planes estratégicos, representan sólo una sugerencia, puesto que cada organización con base en sus recursos y capacidades establece los instrumentos que considere más conveniente para valorar su desempeño.

En la escuela de negocios analizada para el desarrollo del SEGA propuesto, se promueve de manera permanente una cultura hacia la evaluación externa como interna de sus procesos y programas educativos (PE). En esta organización educativa se considera que los dos tipos de evaluación mencionados son mecanismos necesarios para identificar áreas de oportunidad y seguir fortaleciendo su posición competitiva en el sector educativo a nivel nacional. Lo importante del SEGA propuesto es que no solamente se podrán examinar los resultados financieros, sino que se podrá evaluar si la organización está consiguiendo sus objetivos en las demás perspectivas (clientes, procesos y gestión de conocimiento). Los componentes utilizados en la herramienta de gestión del CMI son denominados indicadores

¹² Cabe señalar que cada organización educativa, en función de su estructura organizacional, funcional así como de sus recursos y capacidades, definirá las unidades estratégicas de gestión académica que considera conveniente establecer para que contribuyan con la oficina de gestión en la implementación efectiva de la estrategia

estratégicos, los cuales representan el resultado de combinar diferentes variables con la finalidad de evaluar y dar seguimiento al desempeño de la organización mediante las UEGA.

La propuesta de implementar el CMI surge por la necesidad de medir tanto las perspectivas financieras como no financieras del desempeño organizacional. Esta herramienta de gestión (CMI) permitirá fijar la estrategia de la organización y traducirla en objetivos. Con base en la premisa de que ningún indicador aislado puede proporcionar una meta de desempeño clara, se requiere de una presentación equilibrada tanto de las mediciones financieras como de las definidas en las otras tres perspectivas (*clientes, procesos internos y gestión de conocimiento*). De esta forma se tiene la facultad de un mayor alcance al monitorear todos los elementos importantes en la estrategia de una organización.

Los mecanismos de evaluación y seguimiento del SEGA que se propone se esquematizan en la figura 3.

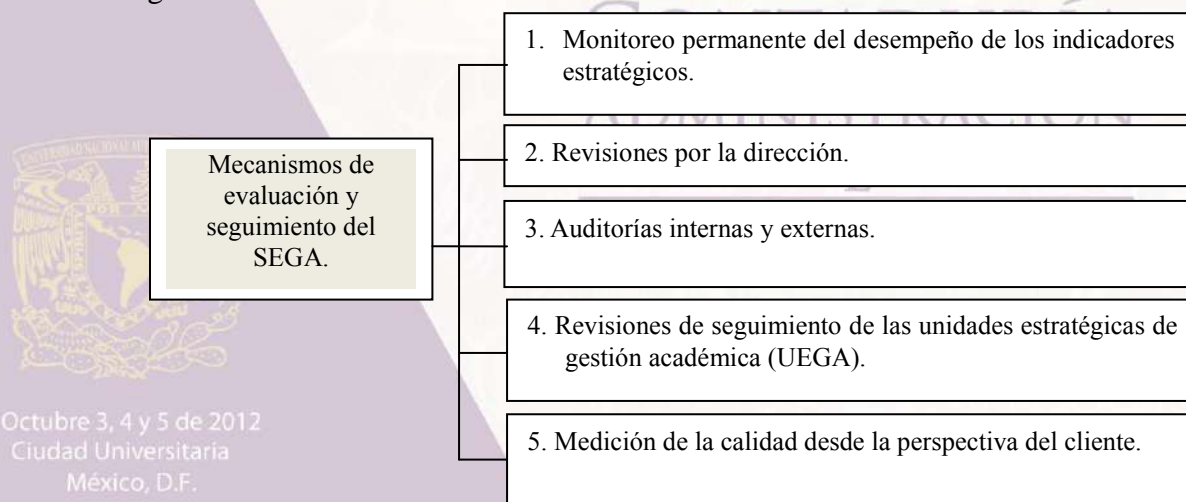


Figura 1 Evaluación y seguimiento del Sistema Estratégico de Gestión Académica de la FCAV. Fuente: autores.

Reflexión

Es conocido por la mayoría de los ciudadanos en nuestro país, que la asignación de recursos públicos cada vez es más restringida, ante este contexto el sistema de educación superior no es la excepción. Por lo que ante los grandes retos económicos, sociales y educativos que vive nuestra nación, se ha pretendido con la exposición breve del SEGA descrito, promover una administración de las escuelas de negocios del sector público, adoptando e implementando herramientas estratégicas de gestión que contribuyan a ser más efectiva la dirección de las organizaciones educativas, respondiendo con la mayor responsabilidad y transparencia en la aplicación de los recursos limitados y sobre todo asegurando la calidad y competitividad académica de sus resultados.

<http://cc.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

Referencias

- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Bueno, E. (1998). "Capital intangible como clave estratégica en la competencia actual". *Boletín de estudios económicos*, 53: 207-229.
- Dean, A. y Kretschmer, M. (2007). "Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: A review and Critique". *Academy of Management Review*, 32: 573-594.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. New York: HarperCollins.
- Edvinsson, L. (1997). "Developing intellectual capital at Skandia". *Long Range Planning*, 30,366-373.
- Kaplan R. y Norton D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____ (1992). "The balanced scorecard: Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- _____ (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____ (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____ (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- _____ (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- _____ (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- _____ (2008). *Dominar el Sistema de gestión*. Boston: Harvard Business Review
- Martín, G., Navas, J., López, P. y Delgado, M. (2011). "El capital intelectual de la empresa. Evolución y desarrollo futuro". *Revista Economía Industrial*, 378: 37-44.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica S.A.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Anexo 1 Información parcial de la Matriz de indicadores del SEGA de la FCAV

OBJETIVOS E INDICADORES	PROCEDIMIENTO RELACIONADO	RESPONSABLE DEL ÁREA	META AÑO ANTERIOR (medición del indicador anual)	ESTATUS INDICADOR	META AÑO PRESENTE (medición del indicador semestral)
PARTICIPACIÓN PROMEDIO DE ALUMNOS EN EMPRENDEDORES	EMPRENDEDORES P-RS-04-05-07	Servicios Estudiantiles	10%	10.5%	Min 20%
PARTICIPACIÓN DE PTC ACTIVOS EN TUTORÍAS	TUTORÍAS P-RS-04-05-02	Tutorías y Asesorías Académicas	100%	No aplica	100%
PARTICIPACIÓN DE ALUMNOS EN TUTORÍAS	TUTORÍAS P-RS-04-05-02	Tutorías y Asesorías Académicas	95%	No aplica	100%
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE PADRES DE FAMILIA DEL PROGRAMA DE TUTORÍAS	TUTORÍAS P-RS-04-05-02	Tutorías y Asesorías Académicas	95%	No aplica	100%
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE PADRES DE FAMILIA DEL PROGRAMA DE ASESORÍAS	ASESORÍAS ACADÉMICAS P-RS-04-05-08	Tutorías y Asesorías Académicas	95%	No aplica	98%
PARTICIPACIÓN DE ALUMNOS EN DEPORTES	DEPORTES P-RS-04-05-03	Deportes	40%	No aplica	41%
PARTICIPACIÓN DE ALUMNOS EN CULTURA	ACTIVIDADES CULTURALES P-RS-04-05-04	Servicios Estudiantiles	Mín 39%	No aplica	Mín 39%
EFICIENCIA TERMINAL	TRAYECTORIA ESCOLAR P-RS-04-13	Secretaría Técnica	75%	62%	75%
ÍNDICE DE DESEMPEÑO SATISFACTORIO EN EL EGEL	DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS P-RS-04-01	Secretaría Académica	41,5%	44,52%	42,0%
ÍNDICE DE DESEMPEÑO SATISFACTORIO EN EL EGEL	DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS P-RS-04-01	Secretaría Académica	41,5%	42,68%	42,0%
TASA DE TITULACIÓN POR COHORTE GENERACIONAL	TITULACIÓN P-RS-04-06	Titulación	75%	63%	75%
PE EVALUABLES CON RECONOCIMIENTO DE CALIDAD	ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS DE NIVEL LICENCIATURA P-RS-04-16	Coordinación de Planeación y Desarrollo	100%	No aplica	100%
PTC EN LA INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN P-RD-04-05-09	Cuerpo Académico	80%	76%	85%
DOCENTES CON GRADO DE MAESTRÍA	COMPETENCIA DEL PERSONAL DOCENTE P-GR-04-04	Secretaría Académica	72%	No aplica	66%
DOCENTES CON GRADO DE DOCTOR MIEMBROS DEL SNI	CONTRATACIÓN DE DOCENTES P-GR-04-03 COMPETENCIA DEL PERSONAL DOCENTE P-GR-04-04	Secretaría Académica	10%	No aplica	12%
FORMACION PEDAGÓGICA	CONTRATACIÓN DE DOCENTES P-GR-04-03 COMPETENCIA DEL PERSONAL DOCENTE P-GR-04-04	Secretaría Académica	43%	No aplica	43%
ACTUALIZACIÓN DISCIPLINAR	COMPETENCIA DEL PERSONAL DOCENTE P-GR-04-04	Secretaría Académica	48%	No aplica	49%
EXPERIENCIA LABORAL	COMPETENCIA DEL PERSONAL DOCENTE P-GR-04-05	Secretaría Académica	56%	No aplica	57%
% DE SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS EN EL SERVICIO DE LA BIBLIOTECA	BIBLIOTECA P-RS-04-10	Biblioteca	84%	No aplica	85%
% DE EFECTIVIDAD DE PROCEDIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	INFRAESTRUCTURA P-GR-04-02	Secretaría Administrativa	90%	No aplica	95%
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADOR	DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS P-RS-04-01	Secretaría Académica	84%	85%	85%
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL EGRESADO	DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS P-RS-04-01	Secretaría Académica	85%	80%	86%
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS PRESTATARIOS DE SERVICIO SOCIAL	SERVICIO SOCIAL P-RS-04-05-05	Servicio Social y Prácticas Profesionales	95%	No aplica	96%

Anexo 2. Campos a desarrollar para la base de datos del CMI y ejemplo de aplicación

Concepto recomendado	Descripción
Perspectiva	Área de interés del SEGA que agrupa objetivos estratégicos, metas y acciones. Las perspectivas del modelo original son financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento, sin embargo como se ha propuesto, estas perspectivas y la prioridad de las mismas serán definidas por la organización de acuerdo con sus necesidades e intenciones estratégicas: misión, visión, valores, estrategias, objetivos y metas organizacionales.
Objetivo	Niven (2003) define objetivo como las declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Se recomienda señalar el VERBO + ACCIÓN para su redacción. Si el objetivo es cuantificable, puede señalar la meta que se pretende alcanzar al final del plan estratégico. Ejemplo: crecimiento sostenido de la matrícula de alumnos en un 3%.
Descripción del objetivo	Mostrar con más detalle el propósito del objetivo.
Indicador nombre	Título con el que se identifica el indicador en cuestión.
Descripción del indicador	Breve descripción de las partes del algoritmo.
Indicador de la fórmula	Descripción del algoritmo o fórmula.
Meta	La cifra, porcentaje, número o tasa que se aspira lograr en cierto periodo. Por ejemplo: Lograr que el 100% de los programas educativos evaluables de licenciatura este acreditados a más tardar en 2011.
Unidad	Es la unidad de medida del indicador. Por ejemplo: porcentaje de profesores certificados por el Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP); porcentaje de egresados titulados; número de programas acreditados, etcétera.
Evolución	Depende si el indicador tiende a aumentar o a disminuir “ + o -“
Frecuencia	Regularidad de la actualización del indicador: puede ser mensual (tasa de reprobación por materia y catedrático), semestral (tasa de egreso y titulación), anual (porcentaje de matrícula de nuevo ingreso), etcétera.
Peso (%)	Representa el peso ponderado del indicador sobre el objetivo, la suma del peso (%) de todos los indicadores del mismo objetivo deben sumar 100%.
Responsable	Unidades estratégicas de gestión académica responsabilizadas en la consecución del objetivo, ya sea de forma individual, común o compartida.
Fecha de inicio	Fecha en la que se pone en marcha el plan o las acciones encaminadas a dar cumplimiento del objetivo al cual están alineadas dichas acciones.

Fecha del fin	Fecha en la que está previsto que se concluyan las acciones destinadas a cumplir con el objetivo estratégico.
Stratex	Presupuesto asignado para la iniciativa.

Ejemplo de aplicación

EJE ESTRATÉGICO: ALUMNOS

Concepto recomendado	Descripción
Perspectiva	Cientes (alumno)
Objetivo	Promover el desarrollo integral de los alumnos con los programas de tutorías, asesorías académicas, investigación, emprendedores, cultura, deporte, servicio social y prácticas profesionales.
Descripción del objetivo	Contribuir en la formación y desarrollo integral del estudiante universitario en la FCAV.
Indicador nombre	Proporcionar a los alumnos tutorías y asesorías académicas.
Descripción del indicador	Representación porcentual de alumnos que han sido integrados en el programa de tutorías y asesorías de la FCAV.
Indicador de la fórmula	Número de alumnos con tutor asignado/matricula total de alumnos.
Meta	Participación de 100% de los alumnos en el programa de tutorías y asesorías.
Unidad	Porcentaje de alumnos con tutor asignado.
Evolución	Mantenerse al 100%.
Frecuencia	Semestral.
Peso (%)	Lo determinará el área responsable con referencia al total de iniciativas que integren las acciones para atender este objetivo.
Responsable	Secretaría Técnica como Unidad Estratégica de Gestión Académica y el Departamento de Tutorías y Asesorías Académicas en la parte operativa.
Fecha de inicio	Ejemplo: fecha de inicio del periodo semestral.
Fecha de fin	Fecha de conclusión del periodo semestral.
Stratex	\$ 10,000, que serán destinados a cubrir materiales necesarios en la operación del departamento.