



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **“Balanced Score Card”, factor clave en la toma de decisiones de una institución de educación superior.**

Luis Horacio Salas-Torres<sup>1</sup>

Leonor Gutiérrez-González\*

Cesar Barboza-Lara \*

### **Resumen**

Esta investigación plantea el diseño e implementación de la metodología del Balance Scorecard, se realiza la presentación de una propuesta para la gestión de procesos académicos, administrativos y de servicios, sin embargo, solo se utilizan para cumplir con el requisito y no se les da seguimiento. Esta propuesta de implementación del BSC se presenta como una herramienta para facilitar la toma de decisiones y el mejoramiento continuo, comunicando de forma expedita, la situación de la gestión de los procesos más críticos de las instituciones que sean generados con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos dentro del plan estratégico de la Facultad de Contaduría y Administración de Monclova, Como resultado de la implementación de Balance Scorecard en las instituciones proporciona una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores

**Palabras claves:** Balanced Scorecard; ; implementación; facultad; indicadores; gestión.

### **Abstract**

This research proposes the design and implementation of the Balance Scorecard This research proposes the design and implementation of the Balance Scorecard methodology, a proposal is made for the management of academic, administrative and service processes, however, they are only used to comply with the requirement and are not given follow-up. This BSC implementation proposal is presented as a tool to facilitate decision-making and continuous improvement, communicating in an expeditious manner, the situation of the management of the most critical processes of the institutions that are generated in order to achieve the objectives. established within the strategic plan of the Faculty of Accounting and Administration of Monclova, As a result of the implementation of the Balance Scorecard in the institutions, it provides a fundamental measure to be able to evaluate the performance of the collaborators

**Keywords:** Balanced Scorecard; ; implementation; faculty; indicators; management.

---

<sup>1\*\*</sup>Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte, México.

## **Introducción**

En el giro de las organizaciones, los retos que las empresas enfrentan son constantes, donde se ven obligadas a ofrecer un producto o servicio de valor para seguir en el gusto del cliente; desde hace algunos años, la globalización ha estado presente generando uno de los retos más fuertes, al permitir la introducción de empresas internacionales al país que se han estado posicionando como las favoritas en gran parte del mercado, por consiguiente las empresas nacionales son motivadas a ofrecer más al cliente, entonces el negocio por consecuencia se rodea de competencia fuerte a la cual se le debe enfrentar.

El desarrollo de los últimos años ha originado que las empresas establezcan algún tipo de lineamiento que brinde la oportunidad de obtener una mejor competitividad en el mercado en el que se desarrolla, dichas empresas han sufrido transformaciones drásticas en el ámbito de las organizaciones, y el caso de la educación no es la excepción.

Las organizaciones tienen que estar en constante mejora, ser eficientes y eficaces para mantenerse en este mundo globalizado que demanda cambios sustanciales en su labor diaria. Los cambios hechos en el entorno competitivo obligan a las instituciones de educación superior a replantear su visión a futuro e implementar sistemas de gestión, planeación, evaluación y control basado en indicadores Institucionales.

De acuerdo con el artículo publicado por el Instituto tecnológico de Sonora llamado “Conociendo el Balanced Scorecard” menciona que actualmente, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. La gestión estratégica consiste en integrar la visión de una organización, objetivos, políticas y tácticas en un todo unificado. (Mancinas Morales, 2012)

Una vez que la visión estratégica y las políticas principales han sido identificadas, deben ser determinadas las herramientas para la aplicación, necesarias para la eficacia de la gestión de la organización.

Es por eso por lo que, en un entorno como el actual, que se caracteriza por una gran competitividad en todos los mercados, las empresas y organizaciones, se esfuercen por mantener una ventaja competitiva sostenida, que permita su continuidad y éxito a través del tiempo, lo que requiere de un buen planteamiento estratégico en el cual queden muy bien identificadas esas ventajas competitivas

y los esfuerzos de la organización se centren en obtener los objetivos estratégicos, que traducen la estrategia en resultados a conseguir en un tiempo determinado.

El objetivo de esta investigación es la Implementación del Balanced Scorecard para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de la Facultad de Contaduría y Administración de la región norte de Coahuila.

## **Marco conceptual**

### **El Balanced Scorecard**

De acuerdo con la información sustentada en la tesis de grado desarrollada por Chablay (2011), con título “Análisis, diseño e implementación de un Balanced Scorecard en la cámara de comercio de Cuenca” menciona que en el mundo actual la mayoría de las organizaciones deberían ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno en que se rodean siendo así, más competitivas y rentables.

Las empresas, a medida que pasa el tiempo, detectan que ya no solo deben de dar importancia a los resultados financieros, sino que también se dan cuenta que otras medidas como lo son la calidad en el servicio, respuestas rápidas, satisfacción del cliente y empleados, así como el crecimiento de la empresa son características fundamentales en la organización y de ahí la importancia de su medición.

Los responsables de las empresas, gerentes y directivos deben estar enfocados tanto de los factores críticos como los de éxito y de éstos, generar soluciones para mejorar el estado actual ya que la clave para obtener buenos resultados está en el trabajo en equipo orientado hacia el logro de los objetivos de la empresa.

El BSC (Balanced Scorecard) se especializa en esto, brinda una herramienta de control de gestión importante para los directivos, brindando un panel de medición de rendimiento de las diferentes medidas consideradas dentro de la organización.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con indicadores no financieros logrando así un desempeño de la organización diariamente y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así con la misión organizacional.

## Conceptualización de Scorecard

El BSC no se originó de los conceptos de la administración estratégica (Scaramussa et al., 2010), sino que nace por los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, con la idea de diseñar una estrategia que posibilitara una medición de la satisfacción del cliente final.

Esta estrategia consta de cuatro indicadores:

Cliente

Negocio interno

Innovación y aprendizaje

Perspectiva financiera

Los sistemas tradicionales de medición de desempeño, como soporte a la gestión de las grandes empresas con múltiples actividades y productos, fueron criticados por no auxiliar en la evaluación de la eficiencia de los procesos y de resultados de sus productos. El BSC indica como decidir sobre lo que debe ser medido, los factores claves de la estratégica y como esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio (Kaplan y Norton, 1992).

Según el artículo publicado por el profesor Fernández (2011) en la revista de alumnos denominado “El Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia” se menciona que el Balanced Scorecard –también llamado Cuadro de Mando Integral– ha despertado gran interés entre directivos y empresarios, hasta el punto de que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. ¿Por qué? Independientemente del hecho de que los modelos de planificación y gestión de empresas sean más o menos populares en determinados momentos, lo cierto es que el Balanced Scorecard contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos. El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño–, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El BSC traduce la estrategia en acción, utiliza el plan estratégico de la organización y define los factores críticos del éxito, obtiene medidas de otras perspectivas no limitándose solo al área financiera, brinda la posibilidad de aumentar la visión e incluir otras medidas desde otro enfoque más generalizado englobando los diferentes protagonistas que constituyen la empresa.

### **Elementos del Balanced Scorecard**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa, por lo que está integrado por elementos importantes para que lo convierten en una herramienta indispensable para cualquier organización.

### **La planeación estratégica**

El desarrollo del mercado en nuestro mundo actual y la orientación hacia a globalización han hecho que las empresas busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse constantemente.

De acuerdo con Chiavenato (2017) la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica, los dirigentes cumplen a tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e impredecibles desde el ambiente de tarea hasta el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no solo en datos.

Para realizar cambios fundamentales en la empresa se debe alentar a los gerentes a pensar estratégicamente para que se anticipen en los cambios y puedan mejorar sus estrategias cuando éstas así lo refieran.

## **Definición de planeación estratégica**

Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro es la planeación estratégica, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Se describe el significado de planeación estratégica de acuerdo con autores reconocidos.

Rosales (2001) considera que la planificación estratégica es un proceso por el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del ambiente interno y del entorno, adoptan cursos de acción específicos y asignan recursos, para hacer posible la obtención de las metas de la organización.

Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

## **Objetivo del análisis FODA**

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración. Cabe señalar que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz.

**Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

**Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

**Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

**Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

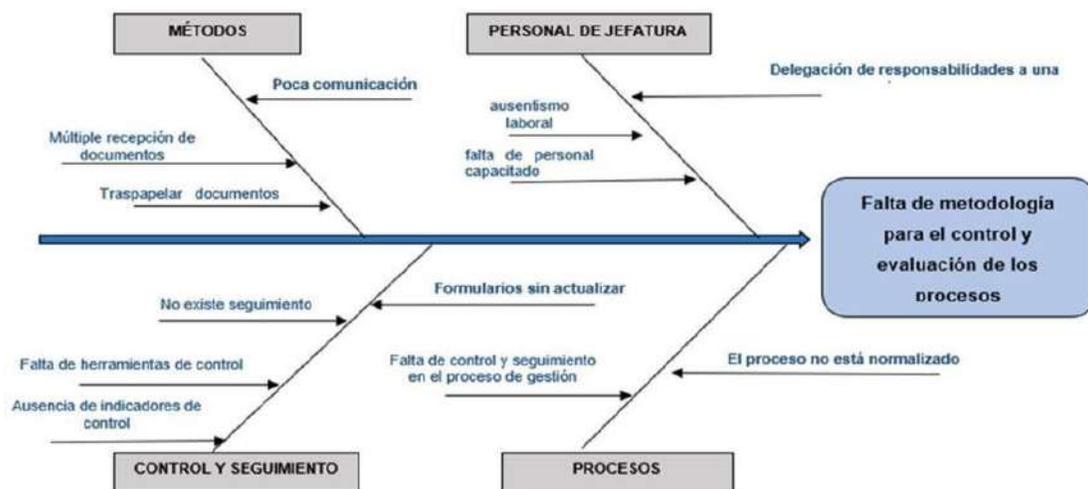
## Planteamiento del problema

A través del tiempo, las Instituciones educativas han tenido transformaciones en lo que se refiere a sus procesos académicos, administrativos y de servicios; éstos constituyen el intercambio de bienes, valores y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil. Por eso, las instituciones hoy en día se enfrentan a un mundo globalizado por la supervivencia en un mercado potencial, enfocadas en mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias de los clientes (alumnos, profesores, industria y sociedad) en el posicionamiento de sus servicios educativos.

De este modo, dentro de las instituciones se han presentado grandes iniciativas, que han generado cambios en la tecnología de los sistemas de información y control; permitiendo así que las IES avancen y tengan mejoras para obtener el éxito competitivo. La falta de una metodología de control y evaluación de los procesos de las instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila imposibilita el aprovechamiento de las fortalezas con que cuenta las instituciones, de las oportunidades que brinda el entorno y limita la toma oportuna de decisiones que permitan enfrentar con éxito los retos de un mundo globalizado y dinámico.

A pesar, de que las instituciones cuentan con una estructura organizativa, tienen manuales de normas y procedimientos y sistemas de información automatizado; presentan una debilidad los procesos de toma de decisiones, esto es debido a que los indicadores no son ejecutados de manera eficiente.

Diagrama 1. Diagrama de Ishikawa.



Elaboración propia

## **Formulación del Problema**

La presente investigación tiene el objetivo principal dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿De qué manera la aplicación del Balanced Scorecard contribuirá a la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de la Facultad de Contaduría y Administración de la región norte de Coahuila?

## **Objetivos de la investigación**

Los objetivos de una investigación son las tareas básicas que se cumplen en la creación de todo tipo de conocimiento científico, son metas específicas que se deben alcanzar para poder responder a una pregunta de investigación y que orientan a su desarrollo (Briones, 2003).

### **Objetivo General**

Implementación del Balanced Scorecard para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de la Facultad de Contaduría y Administración de la región norte de Coahuila.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los conceptos básicos sobre la herramienta de Scorecard, su importancia y aplicación dentro de las organizaciones
- Diagnosticar la situación actual por la cual los procesos académicos, administrativos y de servicios de las instituciones de educación superior no son efectivos y eficaces
- Diseñar la metodología de los procesos académicos, administrativos y de servicios de las instituciones de educación superior para lograr su optimización.
- Implementar la herramienta gerencial Balanced Scorecard para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de las instituciones de educación superior de la región Centro de Coahuila.

### **Justificación de la investigación**

Las Instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila en la actualidad tienen dificultades para lograr una planeación estratégica eficaz y eficiente ya que, existe un sin número de procesos académicos, administrativos y de servicios que no están dando los resultados esperados ya que sus indicadores solo se realizan para cumplir con su funcionamiento y no para medir su eficacia y eficiencia.

Por lo cual se propondrá la aplicación de la técnica gerencial “Balanced Scorecard” (cuadro de mando integral), el modelo propone la revisión de la estrategia desde cuatro puntos de vistas o perspectivas; los clientes, a nivel interno de la Institución, la capacidad de generar valor y de crecimiento y la financiera, a fin de lograr un mejor desempeño en las operaciones de las instituciones. Es indispensable enfrentar todos los retos que a la empresa se le presenten, para lograr esto, se necesita diseñar una estrategia de negocios y principalmente saber implantar esa estrategia, son muchas las metodologías que ayudan a administrar el seguimiento de la estrategia para su buena ejecución

Por tal motivo este trabajo de investigación busca mediante la aplicación de la metodología del “Balanced Scorecard” o “Cuadro de Mando Integral” que los objetivos planteados en las instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila, se cumplan, contribuyendo de esta manera a la consolidación de un pensamiento caracterizado por la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes.

### **Metodología**

El desarrollo del BSC para la facultad, permitió crear una nueva herramienta que puede servir para cambiar la cultura organizacional. Al diseñar esta herramienta, fue posible introducir conceptos fundamentales para la gestión como son los siguientes: Los Alumnos, la sociedad, las empresas y el Estado, son los principales beneficiarios de la labor Universitaria. Por lo tanto, ellos son sus clientes, de ahí la preocupación en definir toda su política de gestión en función de sus anhelos con el fin de satisfacerlos. Será fundamental para la sostenibilidad de la Universidad la interacción y cooperación con entidades públicas y privadas que promueven proyectos de investigación y extensión, con el objetivo de obtener nuevas fuentes de ingresos. La mejora de los procesos internos y la formación de recursos humanos serán crucial para la mejora en la calidad de los servicios ofrecidos y consecuentemente en el cumplimiento de la misión.

Esto significa que la Institución en su totalidad debe involucrarse en la planificación estratégica: comprometiéndolos todos sus niveles, recursos, potencialidades y habilidades, para lograr el efecto sinérgico de integración de todos estos aspectos.

Con la herramienta presentada aquí, este proceso de estandarización se hace más fácil, ya que cada miembro de la institución sabrá claramente lo que se espera de él y lo que es la contribución que puede aportar a la institución.

Finalmente se considera este estudio como una pequeña contribución a la Facultad de Contaduría y Administración de Monclova, para el desarrollo y asimilación de una idea de gestión estratégica, basada en el Modelo de Gestión Balanced Scorecard.

### **Diseño y técnicas de investigación**

La investigación se realiza en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila de la ciudad de Monclova Coahuila, en coordinación con el personal directivo y administrativo de la institución.

El principal objetivo de la presente investigación es la Implementación de la metodología Balance Scorecard para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de la Facultad de Contaduría y Administración de la región centro de Coahuila.

Dicha investigación se realiza con revisión bibliográfica de distintos autores del tema, así como tesis publicadas, libros, artículos y revistas de información.

### **Método de análisis**

Para realizar un método de análisis confiable respecto al problema de estudio de la organización se diseña una metodología que toma en cuenta la población de la institución que está asociado con el tema de investigación, tomando una muestra de la población total de alumnos para deducir los resultados arrojados del total de encuestas aplicadas para posteriormente obtener resultados que apoyarán a diseñar un plan de acción respecto al problema existente en la organización.

De acuerdo con el alcance de la investigación:

En función de los objetivos de la investigación ésta es de tipo aplicada; ya que se hace énfasis en trabajar con los resultados obtenidos de la investigación pura, con el fin de utilizarlos en beneficio de la institución creando un modelo estratégico que ayude a mejorar los procesos administrativos que tiene la institución.

En cuanto a los objetivos de la investigación; éstos se centran en conocer los conceptos básicos de la importancia de la implementación de la metodología Balanced Scorecard, planeación estratégica, análisis FODA, así como el diseñar un plan que facilite observar periódicamente los resultados de los procesos mediante nuevas tecnologías

De acuerdo con el conocimiento la investigación es de tipo explicativa, ya que la atención se centra en determinar la importancia de la administración en los procesos dentro de toda organización.

En función de la fuente de datos, la presente investigación aplica la investigación mixta, ya que participa de la naturaleza de la investigación documental y de campo.

### **Población y determinación del tamaño de la muestra**

Dentro de la Facultad de Contaduría y Administración de la zona Norte de Coahuila figuran en el sistema de administración 1300 alumnos los cuales se encuentran distribuidos en sus distintas carreras. Teniendo en cuenta que para realizar una encuesta se debe tener una población mínima a encuestar con unos parámetros tales como seguridad, precisión y proporción esperada y luego de contar con la información exacta de la población de interés, se procedió a dar aplicación a la siguiente fórmula (véase figura 1), para hallar el tamaño de la muestra en una población finita:

**Figura 1. Fórmula para la muestra**

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Elaboración propia

Al determinar la fórmula para determinar el tamaño de la muestra se obtiene que:

$$n = 1300 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95 / 0.05^2 \times (340 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95 = \mathbf{297}$$

$$\mathbf{n=297}$$

El resultado de la operación da como resultado que el tamaño de la muestra es de 297 alumnos lo que significa que se tuvo que encuestar a mínimo esa cantidad de estudiantes inscritos en la institución para obtener resultados objetivos y útiles para la investigación.

Para la selección del estudio se utilizó el muestreo aleatorio debido a que la población objeto de estudio es uniforme teniendo en cuenta que estudian en la misma institución y todos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

## **Resultados**

Para trabajar con los resultados de las encuestas aplicadas a los alumnos de las distintas carreras de la Facultad de Contaduría y Administración donde se obtienen datos signa líticos sobre la carrera de los alumnos, genero, y edad.

Así como información sobre la infraestructura, la docencia y el programa de materias, mismos que al contestar individualmente los participantes se arrojan los resultados en porcentajes en la misma aplicación presentándose a manera de gráficas cada uno de ellos.

Se describe cada una de las variables de la encuesta visualizando los resultados arrojados en tablas con la cantidad de alumnos que respondieron a cada parámetro, así como la descripción gráfica para visualizar el comportamiento de los resultados, posteriormente se realiza una estadística descriptiva para observar resultados tales como la media, promedio, desviación estándar, límite inferior y límite superior de cada variable.

**Objetivo específico 1:** Identificar los conceptos básicos sobre la herramienta de Scorecard, su importancia y aplicación dentro de las organizaciones.

Para lograr el objetivo número uno, se realiza una detallada recopilación de conceptos relacionados con el desarrollo de las organizaciones, dentro d ellos cuales se encuentra la administración, los procesos administrativos, el análisis FODA y la gran importancia de la herramienta gerencial Scorecard para el beneficio de cualquier organización, dado que da especial importancia en los procesos administrativos para que se lleven a cabo de la mejor manera para lograr los objetivos de cada organización.

A través del tiempo, las Instituciones educativas han tenido transformaciones en lo que se refiere a sus procesos académicos, administrativos y de servicios; éstos constituyen el intercambio de bienes, valores y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantil. Por eso, las instituciones hoy en día se enfrentan a un mundo globalizado por la supervivencia en un mercado potencial, enfocadas en mantener unos niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias de los clientes (alumnos, profesores, industria y sociedad) en el posicionamiento de sus servicios educativos.

Durante la presente investigación se realiza una búsqueda de todos los aspectos teóricos y prácticos referente a la herramienta de control “Balanced Scorecard”. Inicialmente se analiza la evolución de la educación a nivel superior enfocándonos al entorno de la región centro de Coahuila, después se

aborda el enfoque teórico del Balanced Scorecard como posible solución a las problemáticas de gestión de las instituciones de educación superior y estructurar una metodología de solución y así contestar una interrogante ¿Aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para una institución de educación superior de la Región centro de Coahuila?

**Objetivo específico 2:** Diagnosticar la situación actual por la cual los procesos académicos, administrativos y de servicios de las instituciones de educación superior no son efectivos y eficaces.

A pesar, de que las instituciones cuentan con una estructura organizativa, tienen manuales de normas y procedimientos y sistemas de información automatizado; presentan una debilidad los procesos de toma de decisiones, esto es debido a que los indicadores no son ejecutados de manera eficiente.

La presente investigación tiene el objetivo principal dar respuesta a la pregunta siguiente:

¿De qué manera la aplicación del Balanced Scorecard contribuirá a la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de la Facultad de Contaduría y Administración de la región norte de Coahuila?

En base a la anterior pregunta y para el desarrollo del objetivo número dos se elabora una encuesta dirigida a una muestra de la población estudiantil, para detectar la situación y la satisfacción actual respecto a los procesos administrativos y académicos de la institución, la cual se lleva a cabo de manera virtual proporcionando a los estudiantes una dirección electrónica para acceder a la encuesta misma que se puede visualizar en la siguiente dirección de email:

[fcuadec2019@gmail.com](mailto:fcuadec2019@gmail.com)

password: FCA123456

Dicha dirección enlaza a la siguiente página:

<https://drive.google.com/drive/my-drive> donde se encuentra la encuesta que se aplica a la población estudiantil, como siguiente paso se direcciona en el apartado drive donde se visualiza cada una de las preguntas que conforman la encuesta.

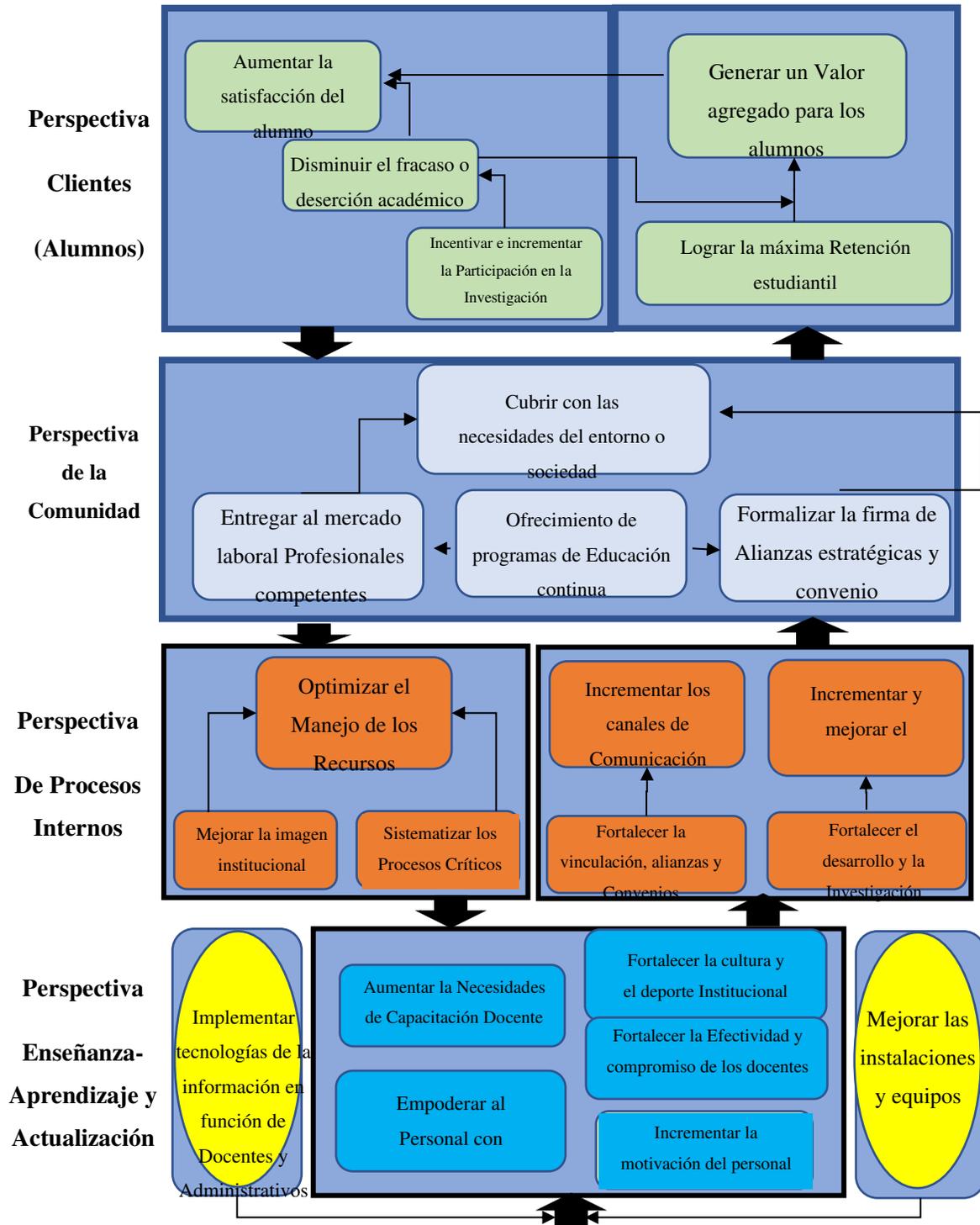
**Objetivo específico 3:** Diseñar la metodología de los procesos académicos, administrativos y de servicios de las instituciones de educación superior mediante un modelo para lograr su optimización.

Las Instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila en la actualidad tienen dificultades para lograr una planeación estratégica eficaz y eficiente ya que, existe un sin número de procesos académicos, administrativos y de servicios que no están dando los resultados esperados ya que sus indicadores solo se realizan para cumplir con su funcionamiento y no para medir su eficacia y eficiencia.

Por lo cual se propondrá la aplicación de la técnica gerencial Balanced Scorecard (cuadro de mando integral), el modelo propone la revisión de la estrategia desde cuatro puntos de vistas o perspectivas; los clientes, a nivel interno de la Institución, la capacidad de generar valor y de crecimiento y la financiera, a fin de lograr un mejor desempeño en las operaciones de las instituciones. Es indispensable enfrentar todos los retos que a la empresa se le presenten, para lograr esto, se necesita diseñar una estrategia de negocios y principalmente saber implantar esa estrategia, son muchas las metodologías que ayudan a administrar el seguimiento de la estrategia para su buena ejecución

En la figura 2 se muestra el modelo propuesto para el desarrollo de la herramienta gerencial Balanced Scorecard.

**Figura 2.- Modelo para la implementación del Scorecard**



Elaboración propia

**Figura 3. Funcionabilidad de la Herramienta del Balance Scorecard.**

Objetivo Estratégico	Indicador	Metas al 2020			
Aumentar el 10% la satisfacción del estudiante	Numero de estudiantes Satisfechos/Total de alumnos encuestados *100 Semestre Enero-Junio de 2020	Incrementar al 91% la satisfacción del estudiante, el año 2019 tuvimos un 81 % de satisfacción del estudiante		84% de satisfacción	
Disminuir el fracaso académico o deserción académica un 5%,	No. de alumnos que desertaron / total de alumnos matriculados*100 Semestre agosto-Diciembre de 2020 $163/1350=12\%$	Disminuir el fracaso académico o deserción académica un 5%, En el año 2019 la deserción fue del 20%	12% 163 alumnos desertaron		
Aumentar un 5% la cobertura estudiantil el semestre agosto-diciembre de 2020	Numero de alumnos matriculados en el semestre Agosto-Diciembre de 2020	Aumentar un 5% la cobertura estudiantil el semestre agosto-diciembre de 2020. en el periodo de agosto-diciembre de 2019 inscribimos 250 alumnos	8% 270 alumnos agosto de 2020		

Elaboración propia

**Objetivo específico 4:** Implementar la herramienta gerencial Balance Scorecard para la mejora de los procesos académicos, administrativos y de servicios de las instituciones de educación superior de la región Centro de Coahuila. En la figura 3 se observa la funcionabilidad de tableros de la

herramienta “Balance Scorecard”, mientras que en la figura 18 se observa el documento presentado a la facultad para su implementación..

### **Conclusiones**

Las Instituciones de educación superior, hoy en día tienen que sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. Ante este nuevo reto, deben tener herramientas de gestión fiable, lo que permite la transición a una gestión estratégica orientada de forma permanente a su visión.

El BSC como ya fue mencionado en este estudio, es un conjunto de indicadores que permite a los administradores ver la organización desde diferentes perspectivas al mismo tiempo, lo que desemboca en la capacidad de traducir y poner en práctica la estrategia para alinear los esfuerzos y metas en la búsqueda de la mejora continua, la creación de valor y el crecimiento.

También, esta herramienta permite su conversión en un único instrumento de gestión, reunir varios elementos, aparentemente dispares, de un plan de actividades Institucionales educativas, lo que permite: Orientarse al cliente; reducir el tiempo de respuesta; mejorar la calidad; promover el trabajo en equipo; reducir el tiempo de atención de nuestros servicios educativos y Gestionar con una visión de largo plazo.

Además, en este estudio nos fue posible verificar que el BSC, puede servir a las Instituciones de educación superior de la región centro de Coahuila en los siguientes aspectos: Traducir y clarificar la visión y la estrategia, Comunicación y conexión de los objetivos e indicadores estratégicos, La planificación y el establecimiento de objetivos y la alineación de las iniciativas estratégicas y Aumentar el feedback y el aprendizaje estratégico

El Balanced Scorecard centra su análisis en cuatro perspectivas: Clientes, Comunidad, procesos internos y Enseñanza-aprendizaje y actualización. En nuestro caso, debido a naturaleza de la Facultad de contaduría y Administración de Monclova, su principal objetivo, es satisfacer los intereses de sus Alumnos, considerados aquí como sus clientes, tuvimos que cambiar la configuración de las perspectivas, dando mayor atención a la perspectiva de Clientes/Alumnos.

### **Referencias**

Briones, G. (2003). *Metodos y tecnicas de Investigacion para las ciencias sociales*. Trillas.

Chablay M., F. V. (Noviembre de 2011). *Universidad Politecnica Selesiana de Cuenca*. Obtenido de Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1698/15/UPS-CT002307.pdf>

- Chiavenato, I. . (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Fernandez, A. (2011). El Balaced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia. *Revista de alumnos*, 32-42.
- Kaplan, R. S. 1., y Norton, D. P. (1992). The Balenced Scorecard-measures that drive performance. *Harvard Bussinees Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S. 1., y Norton, D. P (2010). Having Trouble with Your Sytrategy? Then Map It. . *Harvard Business Review*, 23-28.
- Mancinas, M., y Flores, E. E. (2012). *Conociendo Balanced Scorecard*.
- Rosales, R. (2001). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Iesa, Fundación Polar. Editorial Texto. Segunda Reimpresión.
- Scaramussa, S. (2010). La contribucìon del Balanced Scorecard Como instrumento de gestiòn estratègica en el apoyo a la gerencia. *Revista científica Visiòn Futuro*, 13.
- Scaramussa, S. et al. (2010). La contribuciòn del Balanced Scorecard como instrumento de gestiòn estratègica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visiòn de Futuro*, 13 (1). <http://www.fe.una.ed.ar/revista> [consultada el 15/14/2011]