

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA DIRECCIÓN DE
BIENESTAR DEL TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA – INSTITUCIÓN
UNIVERSITARIA**

Bertha Lía Giraldo Zuluaga

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de
Magíster en MBA

Asesor Temático:

Paul Andrés Marino López

Universidad de Medellín

Maestría en Administración MBA

Cohorte 21

Medellín

2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Formulación del problema	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
4. ESQUEMA DE FUNDAMENTOS	18
4.1 Marco Teórico.....	18
4.1.1 Antecedentes	18
4.1.2 El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.....	21
4.1.3 Estrategia.....	24
4.1.4 Definición de Misión y Visión	24
4.1.5 Origen el Cuadro de mando integral	25
4.1.6 Qué es el cuadro de mando integral	27
4.1.7 Características del CMI.....	27
4.1.8 Diseño del Cuadro de Mando Integral	28
4.1.9 La Cadena de Valor de Michael Porter	31
4.1.10 La Cadena de Valor y la ventaja competitiva	34
4.1.11 De las herramientas de control.....	35
4.2 Marco contextual	37

	3
4.3 Marco Legal.....	43
5. METODOLOGÍA.....	46
5.1 Diseño de la investigación	46
5.2 Técnicas de Investigación.....	46
6. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL DEL TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA.....	47
6.1 Cómo se abordó el trabajo práctico para la construcción del CMI.....	47
6.2 Perspectivas del CMI de la Dirección de Bienestar Universitario.....	48
6.3 Objetivos estratégicos de la Dirección de Bienestar Universitario.....	49
6.4 Productos y/o servicios de la Dirección de Bienestar Universitario.....	49
6.5 Clientes de la Dirección de Bienestar Universitario.....	50
6.6 Mapa Estratégico Tecnológico de Antioquia.....	52
6.7 Mapa Estratégico de Bienestar Institucional	53
6.8 Relación causa - efecto del mapa estratégico de Bienestar Institucional y sus interacciones	54
6.9 Impactos para el Tecnológico de Antioquia de la propuesta de mapa estratégico de Bienestar Institucional	56
6.10 Cuadro de mando integral de la Dirección de Bienestar Institucional del TdeA. ...	57
7. CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS	59
ANEXO 1. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES	63

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. La Cadena de Valor	33
Gráfico 2. Cadena de valor del Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria	34

RESUMEN

El propósito de este proyecto es presentar una propuesta del modelo de Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Bienestar del Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria.

Con el cuadro de mando integral la Dirección de Bienestar podrá realizar el seguimiento a la estrategia de Retención Estudiantil de la institución a través de la definición de objetivos e indicadores que pueden ser monitoreados.

Para abordar el proyecto se realizó un recorrido por el marco teórico del Cuadro de Mando integral. El CMI traduce la estrategia y la Misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación que le proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Además se elaboró el marco contextual y legal que sustentaba la problemática de la medición.

Luego se estableció la metodología para desarrollar el proyecto y a renglón seguido se desarrolló dicha metodología, donde se establecieron los pasos para la construcción del cuadro de mando integral de la Dirección de Bienestar Institucional: Como se abordó el trabajo práctico para la construcción del CMI, las definiciones de perspectivas del CMI, los objetivos estratégicos de la Dirección de Bienestar Institucional, se revisaron los productos y clientes de los programas y servicios de Bienestar, se elaboró el Mapa Estratégico tanto

de la institución como de la Dirección de Bienestar y por último se elaboró el Cuadro de Mando Integral.

El impacto más importante de esta propuesta de mapa estratégico de Bienestar Institucional, es que le muestra a la institución la hoja de ruta para aumentar la retención de estudiantes, dentro de la estrategia de crecimiento institucional, siendo una de las responsabilidades delegada por la Institución a la Dirección de Bienestar.

Además le permite enfocarse en los mensajes claves de la estrategia para examinar los aspectos que tendrán mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación en el logro de los resultados planificados, así como en el manejo de los recursos utilizados.

Palabras claves:

- ✓ Cuadro de mando integral – CMI
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Estrategia

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto es de vital importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Tecnológico de Antioquia como institución de educación superior no es ajena a esta realidad. De otro lado por ser una entidad estatal está sujeta a una serie de normatividad que los obliga a ejercer un adecuado control de su gestión y de rendición de cuentas a la sociedad.

Las instituciones de educación superior – (IES) – que han desarrollado la cultura de la planeación, igualmente han implementado la cultura de la evaluación como una consecuencia lógica de los procesos de autorregulación.

El proceso de Bienestar institucional es un pilar fundamental en la formación de los estudiantes, el cual contribuye al enriquecimiento de la vida universitaria. Está llamado a gestionar procesos como la formación integral, el mejoramiento de la calidad de vida y la construcción de comunidad académica; a través de programas y proyectos que potencien las dimensiones de los integrantes de la comunidad académica, en lo biológico, psicoafectivo, intelectual, social, entre otros.

Las áreas de Bienestar Institucional han ido ganando un gran estatus en las instituciones de educación superior, debido a que se les ha dado la responsabilidad de implementar estrategias para disminuir la deserción estudiantil. Estas áreas deben diseñar

sistemas de alertas y realizar acompañamiento a los estudiantes, para prevenir la deserción y disminuir los factores de riesgo que aseguren la retención estudiantil.

Para Tecnológico de Antioquia evaluar el Bienestar Institucional, como unidad que administra programas y proyectos, implica valorar la calidad de los procesos de gestión, que dicha unidad lleva a cabo, analizar la cobertura de sus programas y la inversión de la Institución Universitaria en dichos programas, evaluar la calidad del recurso humano, dedicado a la realización de los programas y acciones, estudiar el impacto de las acciones sobre el bienestar de las personas y por último la incidencia de los programas de bienestar en la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

Es por todo lo anterior que el propósito de este proyecto es diseñar el cuadro de mando integral de la Dirección de Bienestar Institucional del Tecnológico de Antioquia que le permita implementar las estrategias y la medición de los resultados de la gestión.

Para abordar el proyecto se realizó un recorrido por el marco teórico del Cuadro de Mando integral. El CMI traduce la estrategia y la Misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación que le proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Además se elaboró el marco contextual y legal que sustentaba la problemática de la medición.

Luego se estableció la metodología para desarrollar el proyecto y a renglón seguido se desarrolló dicha metodología, donde se establecieron los pasos para la construcción del cuadro de mando integral de la Dirección de Bienestar Institucional: Como se abordó el trabajo practico para la construcción del CMI, las definición de perspectivas del CMI, los

objetivos estratégicos de la Dirección de Bienestar Institucional, se revisaron los productos y clientes de los programas y servicios de Bienestar, se elaboró el Mapa Estratégico tanto de la institución como de la Dirección de Bienestar y por último se elaboró el Cuadro de Mando Integral.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En el contexto de la educación superior, las instituciones se plantean la misión de ofrecer a quienes ingresan a ellas formación integral; es decir, la búsqueda del equilibrio de las dimensiones del ser humano. En este sentido, el Bienestar Universitario está llamado a gestionar procesos como la formación integral, el mejoramiento de la calidad de vida y la construcción de comunidad universitaria.

En sintonía con lo anterior, con el propósito de contribuir a la formación integral y al enriquecimiento de la vida universitaria, Bienestar Universitario ha definido como eje rector al desarrollo humano, entendido como el proceso de realce de las capacidades humanas y de creación de oportunidades y opciones para que los miembros de la comunidad universitaria puedan mejorar su calidad de vida. Por eso Bienestar Universitario comprende las condiciones que contribuyen y apoyan el desarrollo de procesos que permiten la satisfacción de necesidades surgidas del reconocimiento de los intereses y deseos de la comunidad universitaria.

El desarrollo humano incluye la realización de la persona en todas sus dimensiones, como individuo y como miembro de una sociedad y, se entiende en consecuencia como un desarrollo integral. La satisfacción de necesidades es calificada por un concepto más preciso y exigente, como es el de calidad de vida. No cualquier forma de satisfacer necesidades conlleva a un mejoramiento de la calidad de vida.

Cuando hablamos de desarrollo, estamos suponiendo que existe una posibilidad de cambio y de mejoría, no sólo en las condiciones de vida sino en el ser mismo al que nos estamos refiriendo, en este caso el ser humano. Es decir, damos por supuesto que existe la posibilidad de perfeccionamiento y que éste no es el resultado automático o necesario del crecimiento biológico. De ahí la necesidad de una labor de preparación o de construcción de ese desarrollo, que denominamos formación; y si el desarrollo pretendido lo concebimos como integral, también esta deberá ser una formación integral.

La formación integral ha sido propuesta como un objetivo principal de la educación superior, precisamente para evitar que la acción de ésta se reduzca a la sola formación, casi siempre profesionalización.

En la práctica, la labor académica, que es fundamentalmente docente, se concentra exclusivamente en la formación profesional. Esto ha obligado a acudir a la instancia del Bienestar Universitario, para hallar en ella el espacio por medio del cual la institución podría hacerse cargo del deber de proveer a la actividad académica de un marco más amplio, como es el de la formación integral.

Esa parece ser la razón de que la intencionalidad del Bienestar Universitario haya girado desde la sola preocupación por atender las necesidades, hasta la preocupación más amplia y profunda de la formación integral.

En el documento Políticas Nacionales de Bienestar Universitario se menciona que Bienestar Universitario se relaciona, por lo tanto, con el concepto de formación integral y con la posibilidad de situar la misión de la universidad, no sólo en el plano de la generación de

conocimientos, que satisfagan las necesidades del contexto, sino también en el plano del ser humano en proceso de formación y de su adecuado ajuste a la comunidad universitaria; resaltando el fin de la educación para la formación y la capacitación, que rescate y fortalezca las dimensiones del ser humano como protagonista de su propio destino, acorde con las necesidades del mundo globalizado y de su momento evolutivo. Una educación que no sólo privilegie la racionalidad, sino la sensibilidad, la creatividad, el compromiso social; que libere el desarrollo de habilidades y competencias humanas, y reconozca la integridad física, intelectual, psicoafectiva, social, axiológica, política y cultural del ser humano.

Operativamente, Bienestar Universitario debe ser concebido por su aporte al proceso educativo mediante programas, proyectos, estrategias y acciones, intencionalmente formativos, que permitan y promuevan el desarrollo humano y sus diferentes dimensiones.

Estas dimensiones hacen referencia a todos aquellos aspectos fundamentales, propios del ser humano, cuyo desarrollo le permite realizarse como persona y como miembro de una sociedad. Dentro de estas dimensiones se debe considerar:

- *Lo biológico.* Relativo a la corporeidad y a la condición física de las personas. Implica la relación armónica tanto al interior del cuerpo como con el ambiente externo.
- *Lo psico-afectivo.* Hace referencia a todo lo que atañe a la vida psicológica y al conocimiento de sí mismo y de los demás. Además, a la toma de conciencia de las propias limitaciones, potencialidades y valores para conseguir un autodomínio que permita vivir en comunidad. También hace referencia a la formación y desarrollo de la sensibilidad (sentimientos y emociones), las actitudes, deseos, motivaciones e intereses de las personas. En otras palabras, lo referido al aprender a ser.

- *Lo intelectual.* Se refiere a la formación y al desarrollo del pensamiento, el intelecto, la cognición, las habilidades y aptitudes. Lo relacionado con aprender a aprender y su relación con la experiencia y el contexto.

Lo social. Se refiere a la formación y desarrollo de los aspectos del ser humano que le permiten vivir con otros, tales como la comunicación, la participación y la alteridad. Es el aprender a convivir.

- *Lo axiológico.* Se refiere a la formación y desarrollo de los aspectos del ser humano que le permiten vivir con otros, tales como la comunicación, la participación y la alteridad. Es el aprender a convivir.

- *Lo político.* Se refiere a la formación y desarrollo de los aspectos del ser humano que le permiten vivir con otros, tales como la comunicación, la participación y la alteridad. Es el aprender a convivir.

Lo cultural. Referido a los modos de vida, las costumbres, los conocimientos, las expresiones, la estética, el arte, la creación. (Pezzano G, 2005, p. 27)

En síntesis, podríamos plantear que el Bienestar Universitario, y los procesos que lo constituyen, parten del desarrollo humano como eje rector, y de una filosofía de formación integral para alcanzar altos niveles de integración al medio universitario, en el marco de la formación integral del profesional en las distintas ramas de la ciencia, el arte, la tecnología, la técnica y las demás manifestaciones del espíritu humano en orden a un servicio social cualificado.

Por consiguiente, Bienestar Institucional debe definirse desde lo académico y articularse al servicio de la academia. Es una instancia, dentro de la organización de la universidad, que actúa e interactúa sistemáticamente con otras instancias pues las arraiga, las nutre con el conocimiento de los estudiantes, no segmentada por disciplinas, y las apoya en la búsqueda de la formación integral, misión fundamental de las instituciones de educación superior.

1.1 Formulación del problema

¿Cuál es el cuadro de mando integral de la Dirección de Bienestar Institucional del Tecnológico de Antioquia que le permita implementar las estrategias y la medición de resultados de la gestión?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar el cuadro de mando integral para la Dirección de Bienestar Institucional del Tecnológico de Antioquia.

2.2 Objetivos Específicos

- Definir las principales características del cuadro de mando integral.
- Construir el mapa estratégico de la Dirección de Bienestar Institucional que le proporcione el marco visual para integrar los objetivos estratégicos del área de gestión.
- Identificar los aspectos críticos que permitan el desarrollo estratégico de la Dirección de Bienestar Institucional y los indicadores de gestión para medir el logro de los resultados.
- Elaborar una propuesta de Cuadro de Mando integral para la Dirección de Bienestar Universitario.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones de educación superior – (IES) – que han desarrollado la cultura de la planeación, igualmente han implementado la cultura de la evaluación como una consecuencia lógica de los procesos de autorregulación. Es evidente que algunas áreas de Bienestar, en la actualidad cuentan con planes de desarrollo e indicadores que permiten evaluar el impacto de sus programas, proyectos y acciones, y consolidar un desarrollo sostenible, sin embargo solo vienen evaluando la cobertura de sus programas.

Evaluar el Bienestar Institucional, como un eje transversal a toda la vida universitaria y asociado con la misión de las Instituciones de Educación Superior, significa operacionalizar el concepto, construir indicadores de bienestar y realizar diagnósticos sobre las condiciones en que se prestan los servicios de bienestar a los diferentes estamentos que conforman la entidad.

En la actualidad podemos ver como las organizaciones han tenido dificultades para la implementación de las estrategias, debido a que no disponen de la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

Diseñar un cuadro de mando integral para la Dirección de Bienestar universitario del Tecnológico de Antioquia le permite implementar las estrategias a través de la definición de objetivos e indicadores de gestión, los cuales le permitirán la medición de resultados frente a lo planeado.

Para Tecnológico de Antioquia evaluar el Bienestar Universitario, como unidad que administra programas y proyectos, implica valorar la calidad de los procesos de gestión, que dicha unidad lleva a cabo, analizar la cobertura de sus programas y la inversión de la Institución Universitaria en dichos programas, evaluar la calidad del recurso humano, dedicado a la realización de los programas y acciones, estudiar el impacto de las acciones sobre el bienestar de las personas y por último la incidencia de los programas de bienestar en la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

4. ESQUEMA DE FUNDAMENTOS

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Antecedentes

Para Norton el cuadro de mando integral se trata esencialmente de balancear cuatro elementos, presentando indicadores en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; según el autor la estructura es probablemente el mayor impedimento para el cambio, debido a que no se puede conseguir que una organización se reorganice solo para ejecutar una estrategia, hay muchas compañías que ejecutaron su estrategia y utilizaron el cuadro de mando integral, pero muy pocas se reorganizaron para llevarlo a cabo. En las compañías exitosas, la gestión de la estrategia también considera en aceptar a la organización como es, porque hay razones para que exista. En lugar de jugar con la estrategia, están jugando con el sistema y están definiendo un proceso de planificación y de compensación por incentivos que atraviesa la organización.

El cuadro de mando integral nos señala la ruta de cómo se puede crear valor para los clientes, “clientes felices generan accionistas felices”, entonces ¿cómo complacer a los clientes?. Esto se logra a través de procesos, investigando y desarrollando mejores productos y atendíéndolos mejor, ¿cómo obtener mejores procesos?, la respuesta está en la

habilidad de la gente y la confianza en el clima organizacional. Todas las empresas tienen una estrategia y es responsabilidad de los que la conducen crear las condiciones para ejecutarla.

De Well en su artículo El futuro del cuadro de mando integral señala, según Kaplan, el cuadro de mando integral vincula la visión y la estrategia de la alta dirección con la tarea cotidiana de los empleados, convirtiendo los términos abstractos en prioridades e incentivos estratégicos claros, relacionado con resultados tangibles que tanto la organización como su gente debe buscar. El valor de las compañías proviene cada vez más de intangibles (personas, procesos e innovación) que el sistema financiero tradicional no logra transmitirles a los empleados que atienden a los clientes. El cuadro de mando integral si puede hacerlo. La medición crea valor a través de la coordinación y la comunicación y no solo mediante el control y la evaluación. En la opinión del autor, cuanto más intangibles posea la organización menos podrá recompensar a su gente basándose en meros indicadores financieros. Por lo tanto hay que investigar sobre el papel de las mediciones no financieras en un plan de compensaciones óptimo. (De Well, A., 2003, p. 80-84.

Fernández, A. indica que el cuadro de mando integral puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. Muchas organizaciones han sido capaces de diseñar modelos adecuados, pero han tenido problemas a la hora de implementarlos. El apoyo por parte de los más responsables, el tener un equipo de base de trabajo con poder formal e informal dentro de la organización, una comunicación fluida y una participación por parte de las personas claves, cada una aportando su punto de vista en facetas concretas del proyecto, son fundamentales para una implementación exitosa. Algunas implementaciones no han alcanzado todo su potencial por

no tener en cuenta aspectos relacionados con las personas y las barreras del cambio. (Fernández A., 2001).

Attadia y sus colaboradores hacen un análisis crítico del CMI, en torno a tres ejes: concepto, estructura y gestión. La mayor crítica conceptual al CMI hecho por los autores es que el modelo no tiene en cuenta algunos factores importantes, como los juegos de poder dentro de las empresas y la influencia de la cultura. Las críticas estructurales apuntan a la dificultad en definir medidas de desempeño no financieras, de crear e integrar las perspectivas por medio de determinación de las relaciones de causa y efecto y de utilizar el mapa estratégico. Las críticas de la gestión se deben a la falta de apoyo efectivo de la alta gerencia al proceso de implementación y que no siempre es conducido por un equipo multifuncional capaz de estructurar, comunicar y desdoblar vertical y horizontalmente el CMI, creando el compromiso efectivo de los empleados con el modelo. Además frecuentemente no existe una interpretación entre el CMI y otros sistemas de la organización (presupuesto, evaluación de desempeño, remuneración, etc.). (Attadia L.; Canevarolo, M. E.& Martinis, R., 2003).

Para que exista un cambio efectivo al adoptar el CMI, es necesario que este firmemente conectado con los sistemas de gestión, pasando a ser el soporte fundamental para el análisis de desempeño y la toma de decisiones. La implementación del CMI sigue algunos pasos básicos e importantes en la fase de planificación y desarrollo:

- Determinación de objetivos claros para su implementación.
- Compromiso de los ejecutivos con la implementación.

- Formar un equipo dentro de la organización que posea los conocimientos necesarios.

- Obtención y distribución de material base sobre Misión, Visión, Valores, Estrategias, posición competitiva y competencias esenciales de los empleados.

- Desarrollo de los objetivos y medida de desempeño para cada perspectiva.

- Establecimiento de metas para las medidas de desempeño con validación de las mismas, con los ejecutivos y desarrollo del plan de implementación.

Además es de vital importancia un plan de comunicación que tiene como objetivo:

- Concientizar sobre el CMI a todos los niveles de la organización

- Brindar capacitación sobre los aspectos claves del CMI en todos los niveles de la organización.

- Generar el compromiso de las personas clave en el proyecto

- Incentivar la participación en el proyecto y generar entusiasmo hacia el mismo.

- Asegurar que los resultados del equipo sean comunicados rápida y eficazmente.

4.1.2 El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se

convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad.

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. Pero resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión.

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía.

De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

También Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Básicamente, estos dos autores proponen que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para de esa manera poder

llevar a cabo todos los programas institucionales que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor.

4.1.3 Estrategia

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

4.1.4 Definición de Misión y Visión

El cuadro de mando integral – CMI, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Es por esto que antes de hablar de CMI debemos definir los términos de Misión y Visión.

Misión: Responde a la pregunta ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? Debe recoger la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia.

Es la declaración de principios. La misión es más específica que la visión y está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado.

Visión: Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente.

La visión crea un puente entre presente y futuro, e invita a la acción; debe ser breve, fácil de reconocer y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización.

4.1.5 Origen el Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como una herramienta de gestión al servicio de las empresas a finales del siglo pasado, en respuesta a la inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico de las últimas décadas. Si bien es cierto que con anterioridad se desarrollaron otras herramientas de gestión basadas fundamentalmente en la calidad y en los clientes, éstas fracasaron por su incapacidad para explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados empresariales.

El Cuadro de Mando Integral surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma, dentro del proceso de dirección

estratégica. El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992. Su principal característica es la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Cuadro de Mando Integral y el que más aceptación ha tenido hasta el momento.

Esta herramienta se configura como un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es muy efectiva para enlazar la visión, la misión y la estrategia. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información, que sirve de apoyo al sistema de control de gestión, en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. En un estudio realizado por los autores del Cuadro de Mando Integral se afirma que “en una investigación a 275 gestores de carteras se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí” y en otra encuesta concluyeron que “menos del 10% por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito”. En definitiva, constataron que las organizaciones tenían problemas para implantar correctamente las estrategias empresariales.

4.1.6 Qué es el cuadro de mando integral

El cuadro de mando Integral (CMI) es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día 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.

4.1.7 Características del CMI

- Incluye medidas financieras y no financieras.
- Incluye medidas referidas al corto, mediano y largo plazo.
- Incluye medidas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera presente y futura.
- Las medidas responden a relaciones de causa y efecto.
- Contienen la cantidad suficiente de datos para analizar y decidir sobre todas las perspectivas y su integración.

4.1.8 Diseño del Cuadro de Mando Integral

Para poder diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral exitosamente, es necesario comprender cuál es la misión y visión de la organización, así como establecer las estrategias posibles para alcanzar los objetivos de la compañía.

Teniendo clara la estrategia se construye el mapa estratégico, el cual proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un CMI. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización al cliente objetivo y también promueven la productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización (capital humano, capital de la información y capital organizacional) que se requieren para un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se presentan agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización.

Perspectiva Financiera: Un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para sus accionistas.

Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros. Los objetivos financieros, normalmente están relacionados con la rentabilidad, medida por ejemplo por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión. Las empresas pueden ganar más dinero: (1) vendiendo más, (2) gastando menos.

Perspectiva del cliente: Este objetivo proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultado del éxito obtenido con los clientes.

La estrategia de aumento de los ingresos requiere una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad de clientes
- Participación de mercado

Una vez la empresa comprende quiénes son sus cliente objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Perspectiva de los procesos internos: Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización (1) producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y (2) mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Relaciones de causa y efecto: Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada internamente consistente.

4.1.9 La Cadena de Valor de Michael Porter

La cadena de valores un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Con base en esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Porter, concepto que presentó al mundo en su libro de 1985, “Ventaja Competitiva “.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en el Gráfico No. 1 “cadena de valor”

Logística interna: La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la *cadena de Valor de Michael Porter* las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Gráfico 1. La Cadena de Valor

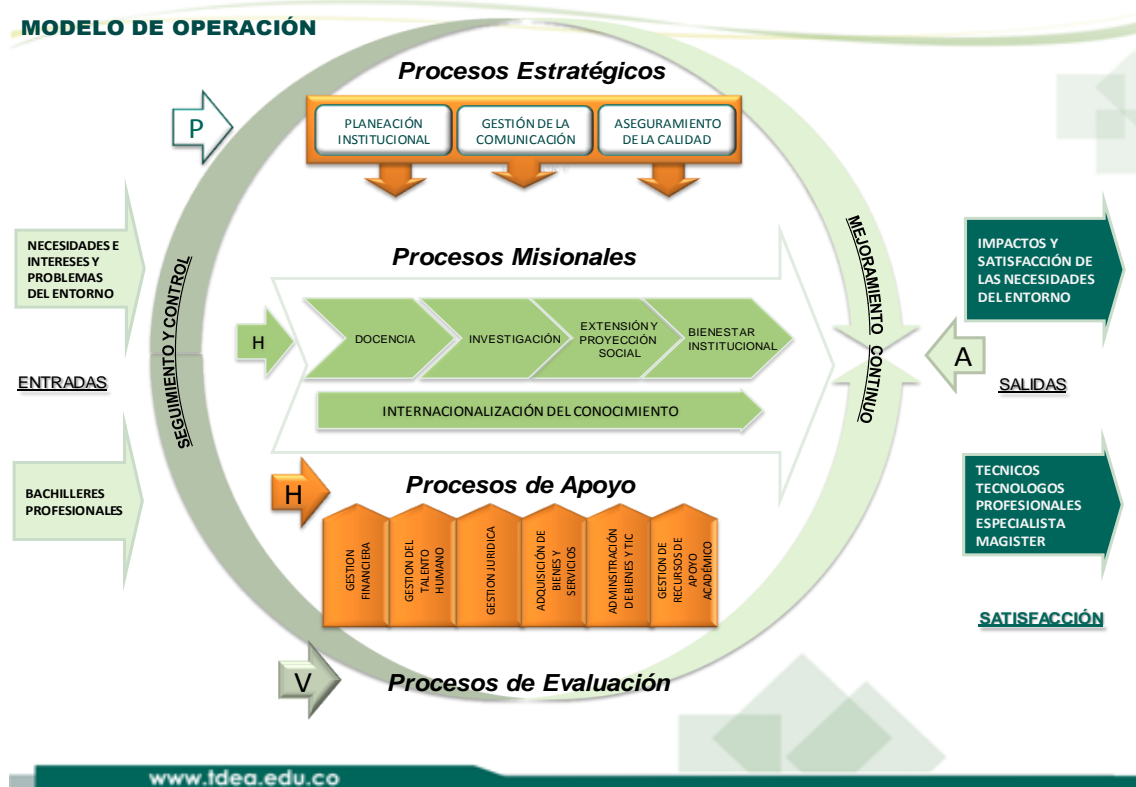


Fuente: La Cadena de valor de Michael Porter

4.1.10 La Cadena de Valor y la ventaja competitiva

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia.

Gráfico 2. Cadena de valor del Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria



Fuente: Tecnológico de Antioquia

4.1.11 De las herramientas de control

El control es una de las funciones del proceso administrativo, el cual permite comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas en una organización.

Al comienzo de la década de los noventa el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio para tratar de resolver los problemas planteados y buscar una solución acorde con el entorno empresarial. Todos coincidían en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa y que era necesario incorporar nuevos conceptos. Durante un año y con la participación de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las empresas. David Norton fue el líder del proyecto y Robert Kaplan trabajó como asesor académico.

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final: El cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard. “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa, y el cuadro de mando es un método de control del negocio. Sin embargo, el carácter descriptivo del

cuadro de mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del proceso de cuadro de mando se refiere al desarrollo de una estrategia, y a la determinación de los Factores Críticos de Éxito.

Los factores críticos de éxito son requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien (Rockard, 1989). A partir de este concepto es necesario precisar que la Misión se logra con el cumplimiento de los objetivos; los objetivos se logran con el cumplimiento de las metas, y éstas a su vez, se logran con el cumplimiento de los factores críticos de éxito.

Los factores críticos de éxito (FCE) examinan y controlan los procesos del negocio y suministran medidas para conocer su rendimiento. A partir de ellos se toman las decisiones del negocio.

El cuadro de mando integral cumple las siguientes funciones dentro del control de la gestión según (Machado Noa. 2003):

- Comunicar y explicar el papel de cada uno de los trabajadores de la empresa, lo que favorece la coordinación de esfuerzos.
- Permitir el seguimiento de las actividades mediante la utilización de los indicadores del cuadro de mando, por lo que se convierte en un instrumento de control.
- Distinguir los casos en los que se requieren simples ajustes en las actividades, de aquellos en los que es necesario cambiar de modelo de negocio e incluso de estrategia.

4.2 Marco contextual

El Tecnológico de Antioquia es una Institución Universitaria de Educación Superior Estatal; Establecimiento público del orden departamental con patrimonio propio, autonomía administrativa y personería jurídica adscrita al Departamento de Antioquia.

El Tecnológico de Antioquia – IU inició sus actividades en el año 1983. Tiene 32 años de funcionamiento. Actualmente ofrece 30 programas académicos en los niveles de formación, Técnico Profesional, Tecnológico, profesional Universitario y de formación avanzada (Especializaciones y una Maestría).

Su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín y cuenta con sedes alternas en comodato, en los Municipios del Área Metropolitana, Itagüí y Copacabana. Además con su programa de Regionalización ofrece sus programas académicos en 42 municipios del Departamento de Antioquia.

Para el primer semestre de 2015 cuenta con 9.352 estudiantes matriculados, 6.806 en Medellín, 909 en el Área Metropolitana y 1.556 en las Municipios de las demás subregiones del Departamento.

Uno de los principales problemas que enfrenta el sistema de educación superior colombiano se refiere a los altos niveles de deserción académica en el pregrado. Pese a que los últimos años se han caracterizado por aumentos de cobertura e ingreso de estudiantes nuevos, el número de alumnos que logra culminar sus estudios superiores no es alto, dejando entrever que una gran parte de estos abandona sus estudios superiores,

principalmente en los primeros semestres. Según estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, de cada cien estudiantes que ingresan a una Institución de educación superior cerca de la mitad no logra culminar su ciclo académico y obtener su graduación.

Debido a que el tema de la deserción ha sido considerado como uno de los factores que más incide en la accesibilidad y cobertura de la educación, su medición y estudio debe ser parte de la evaluación de la eficiencia del sistema educativo y de la calidad de los procesos y de los programas que ofrecen las instituciones, de ahí que sea una obligación establecer mecanismos académicos y administrativos para controlar este fenómeno.

El tema ha tomado un lugar importante en el debate público debido a tres razones que están íntimamente relacionadas: primero, porque no tendría ningún sentido aumentar los niveles de matrícula sin controlar los de deserción, en este caso los esfuerzos del aumento de cobertura con calidad y equidad no tendrán el impacto esperado; segundo, porque las pérdidas financieras y sociales que representan los estudiantes desertores son altas para la sociedad, las instituciones de educación superior, las familias y el individuo; y tercero por el escaso conocimiento que se tienen en el país sobre los ciclos de deserción, su adecuada forma de estudio y las políticas más eficientes para disminuirla.

El tema de la deserción estudiantil se puede analizar desde dos puntos de vista, uno desde la deserción estudiantil propiamente dicha, como ausencia de los estudiantes en el sistema de educación superior en un período determinado o hablar de la otra cara de la moneda, la retención y permanencia estudiantil.

Deberá entenderse por deserción estudiantil, el abandono definitivo de las aulas de clase por diferentes razones y la no continuidad en la formación académica.

Concepto de Retención y Permanencia estudiantil

En una investigación acerca del estado del arte de la retención estudiantil, realizado por la Universidad Nacional de Colombia-UNAL (2002, p. 2), se menciona que en los estudios analizados no se hacía una diferenciación entre los términos retención o persistencia. Sin embargo, una revisión detallada de la literatura internacional acerca de este tema, permitió establecer que algunos autores consideran importante diferenciar estos dos términos:

a) **Retención para la graduación:** Esta categoría está conformada a su vez por tres grupos de comportamientos de retención:

- ✓ Graduación en el tiempo establecido para ello
- ✓ Graduación de la institución donde se matriculó inicialmente
- ✓ Graduación del programa en el cual se matriculó inicialmente

b) **Retención para la finalización del curso o del periodo académico.** Aquí la atención se centra usualmente en la retención del estudiante durante su primer y segundo año.

c) **Retención para el logro de objetivos.** Esta se refiere a la retención cuando el objetivo del estudiante es la graduación. Himmel (2002, p. 94) define la **retención** como

“la persistencia de los estudiantes en un programa de estudios universitarios hasta lograr su grado o título”. Sin embargo, aclara que ésta categoría se puede limitar a la situación del estudiante que obtiene su título o grado en el tiempo mínimo definido por la institución para completarlo, o bien en forma más general, no considerar el tiempo que demore en alcanzarlo, debido a demoras por repitencia, por suspensión de estudios durante algunos periodos académicos o porque se comprometió con una carga académica inferior a la establecida.

d) **Retención Institucional:** Se refiere a la proporción de estudiantes que siguen estando matriculados en la misma institución de año a año.

e) **Retención del sistema de educación superior:** Esta se focaliza en el estudiante. Usa la persistencia como medida de la retención. Por lo tanto, considera a los estudiantes que salen de una institución y se matriculan en otra, es decir tiene en cuenta las transferencias del estudiante hasta que obtiene su título.

f) **Retención dentro de una especialidad o disciplina:** Se refiere a la retención de estudiantes dentro de un área principal de estudio, disciplina, o departamento específico. Cabe anotar que en este caso, un área específica puede no retener a un estudiante que decide cambiarse a otro programa de la misma institución, sin embargo, la institución si logra retenerlo.

g) **Retención dentro de un curso:** Es la unidad más pequeña de análisis de la retención, ya que se refiere a la finalización de un determinado curso por parte de un

estudiante. Este análisis permite determinar los cursos que un estudiante no ha completado, a pesar de que la institución logró retenerlo.

Por su parte, el Glosario de la Educación Superior en Latinoamérica y el Caribe (2007), define la **Retención** como la “capacidad que tiene una institución o carrera de educación superior para lograr que el número de alumnos que cursa en ella no abandone o deserte.

Para el Ministerio de Educación Nacional, la retención es la “trayectoria académica exitosa que lleva a un estudiante que se matricula a la educación superior a su graduación”. Es importante destacar que la trayectoria académica exitosa incluye el rezago. Por lo tanto, no es una trayectoria académica exitosa aquella que esta supremamente interrumpida.

Con base en las anteriores definiciones, el TdeA, asume un concepto propio acorde con los referentes, principios y postulados institucionales que permite entender **de retención estudiantil** dentro de los siguientes cuatro (4) **tipos**:

- ✓ Institucional
- ✓ En el sistema de educación superior
- ✓ En una especialidad o disciplina
- ✓ En un curso o asignatura

Respecto al tema de la permanencia el Ministerio de Educación Superior, se propone fortalecer el bienestar estudiantil y ofrecer en las instituciones educativas, acciones y

programas con profesionales idóneos, que permitan mejorar el desarrollo armónico, físico psicológico y social de los estudiantes con el fin de estimular su permanencia en el sistema.

El Tecnológico de Antioquia no es ajeno a esta realidad y es así como siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, viene trabajando en programas para la intervención de la deserción estudiantil. Para la vigencia 2014, la deserción estudiantil representó el 13%.

Con base en lo anteriormente expuesto y de acuerdo con lo que le señala la ley 30 de 1992, de Educación Superior “Las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de bienestar, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo”, el Tecnológico de Antioquia, asume un concepto propio acorde con los referentes, principios y postulados institucionales que permite entender el Bienestar como:

- ✓ Programas y actividades orientados a mantener y mejorar la comunicación efectiva entre personas o dependencias; igualmente deben establecer canales de expresión y crítica a través de los cuales los integrantes de la comunidad puedan manifestar sus opiniones e inquietudes, sugerencias e iniciativas.

- ✓ El Bienestar en las Instituciones de Educación Superior debe atender las áreas de: salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica (beneficios), recreación y deportes.

✓ Las acciones de Bienestar dirigidas a los estudiantes en el área de salud, deben procurar el mejoramiento permanente de las condiciones ambientales, físicas y psíquicas mediante programas preventivos y correctivos que contribuyan a un buen desempeño académico.

✓ Que el Bienestar, además de referirse al “estar bien” de la persona, debe ser concebido como un aporte al proceso educativo mediante acciones intencionalmente formativas que permitan el desarrollo de las diferentes dimensiones (cultural, social, moral, intelectual, psicoactivo y físico) del ser humano;

✓ El Bienestar al interior de una Institución de Educación superior pretende el desarrollo de potencialidades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y la formación integral de los miembros de la Comunidad Académica.

4.3 Marco Legal

Constitución Política, El artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La ley 30 de 1992, de Educación Superior, señala en su artículo 117 “Las instituciones de Educación Superior deben adelantar programas de bienestar, entendidos como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico-afectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo” y en su artículo 118, “Cada institución de Educación Superior destinará por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su propio bienestar universitario”.

Existe una gran preocupación en los gobiernos nacional, regional y local frente al tema de la deserción estudiantil y su repercusión en las finanzas del estado y el impacto generado en lo social, es por ello que el Ministerio de Educación Nacional cuenta con un sistema de información “**Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior, SPADIES**”. El cual registra información a partir del seguimiento a los estudiantes que ingresan al sistema para establecer estadísticas sobre

deserción, proyectar cálculos sobre el riesgo de su ocurrencia y establecer programas y planes de prevención.

En el documento acuerdo por lo superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la paz”, contempla los siguientes lineamientos frente al tema de la deserción estudiantil de la Educación Superior:

Lineamiento No. 78. Otorgar un nuevo estatus a las dependencias de bienestar institucional y garantizar que las personas encargadas de su desarrollo tengan el perfil adecuado para que puedan aportar estratégicamente a los objetivos misionales.

Lineamiento No. 79. Asegurar que las dependencias de bienestar cuenten con los recursos necesarios para diseñar sistemas de alertas tempranas y de acompañamiento para prevenirla deserción, y realizar estudios que le permiten establecer y atender factores de riesgo para asegurarla retención estudiantil.

5. METODOLOGÍA

5.1 Diseño de la investigación

- Revisión teórica del cuadro de mando integral
- Realizar Talleres con los integrantes de la Dirección de Bienestar del Tecnológico de Antioquia, donde se explica la teoría del cuadro de mando integral y se recoleta información
- Identificar los factores críticos de la Dirección de Bienestar

5.2 Técnicas de Investigación

Objetivos Específicos	Técnicas de Investigación
Definir las principales características del cuadro de mando integral.	Investigación teórica de las características del cuadro de mando integral
Construir el mapa estratégico de la Dirección de Bienestar Universitario que le proporcione el marco visual para integrar los objetivos estratégicos del área de gestión.	Revisar las funciones y competencias del área de Bienestar para poder construir el mapa estratégico.
Identificar los aspectos críticos que permitan el desarrollo estratégico de la Dirección de Bienestar Universitario y los indicadores de gestión para medir el logro de los resultados.	Realizar unos talleres con los funcionarios de la Dirección de Bienestar para conjuntamente con ellos identificar los aspectos críticos.
Elaborar una propuesta de Cuadro de Mando integral para la Dirección de Bienestar Universitario.	Partiendo del análisis de la información recopilada en la parte teórica como de la información del área se elabora la propuesta de Cuadro de mando integral para la Dirección de Bienestar del TdeA.

6. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIRECCIÓN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL DEL TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA

6.1 Cómo se abordó el trabajo práctico para la construcción del CMI

El 19 de noviembre de 2014 se realizó un primer taller “Indicadores de gestión del desempeño y el cuadro de mando integral”, con los integrantes de la Dirección de Bienestar Universitario, encabezado por la Directora de Bienestar.

En el taller se presentó a los asistentes la teoría del Cuadro de mando integral, a partir de tres asuntos:

- ¿Por qué necesitamos un cuadro de mando integral?
- Las perspectivas del Cuadro de Mando
- Ejemplos del CMI en el sector público

Además se presentó las dimensiones del desempeño: eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio y como estas se integran a partir de su interacción y de su relación de causa y efecto.

El 22 de enero de 2015 se realizó un segundo taller práctico con el fin de definir el Mapa Estratégico de la Dirección de Bienestar y los Factores Críticos de Éxito. En este taller se recordó la Misión y Visión del Tecnológico de Antioquia, así como los objetivos estratégicos del Actual Plan de Desarrollo, se presentó nuevamente las perspectivas del cuadro de mando y las variables que hacen parte de cada una de ellas:

6.2 Perspectivas del CMI de la Dirección de Bienestar Universitario

PERSPECTIVAS	VARIABLES
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar clientes • Retener clientes • Aumentar ingresos • Reducir costos
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atributos producto/servicio (calidad, precio, disponibilidad) ▪ Relación – adecuada prestación del servicio ▪ Imagen – posicionar la empresa en el medio ▪
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ P. Gestión de operaciones – minimizar problemas, mejorar proceso y procedimientos, proporcionar respuestas rápidas. ▪ P. Gestión de clientes – Selección, adquisición, retención, crecimiento ▪ P. Innovación - Desarrollo de nuevos productos/servicios ▪ P. Reguladores y Sociales – Medio ambiente, Seguridad y salud, empleo, comunidad.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano – Adecuada selección y entrenamiento del R.Hno. Competencias, habilidades • Capital informativo – Sistemas de información, infraestructura tecnológica, alta disponibilidad de información • Capital organizativo – Cultura - enfocada al cliente, liderazgo, alineación, trabajo en equipo, gestión del conocimiento

Luego conjuntamente con los empleados de la Dirección de Bienestar, se identificaron:

- Los objetivos estratégicos de la Dirección de Bienestar y
- Los productos y /o servicios que ofrece esta área de gestión, a través de sus diferentes programas y los clientes y/o beneficiarios de los mismos.

6.3 Objetivos estratégicos de la Dirección de Bienestar Universitario

- Desarrollo integral y calidad de vida
- Promoción y permanencia de Estudiantes

6.4 Productos y/o servicios de la Dirección de Bienestar Universitario

Área	Producto y/o Servicios
1. Salud <ul style="list-style-type: none"> • Servicio Médico • Servicio Odontológico • Enfermería 	Programas de promoción y prevención de salud física y mental
2. Desarrollo Humano <ul style="list-style-type: none"> • Psicología • Apoyo a la formación integral 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres /orientación y asesoría • Jornadas Inducción – vida institucional

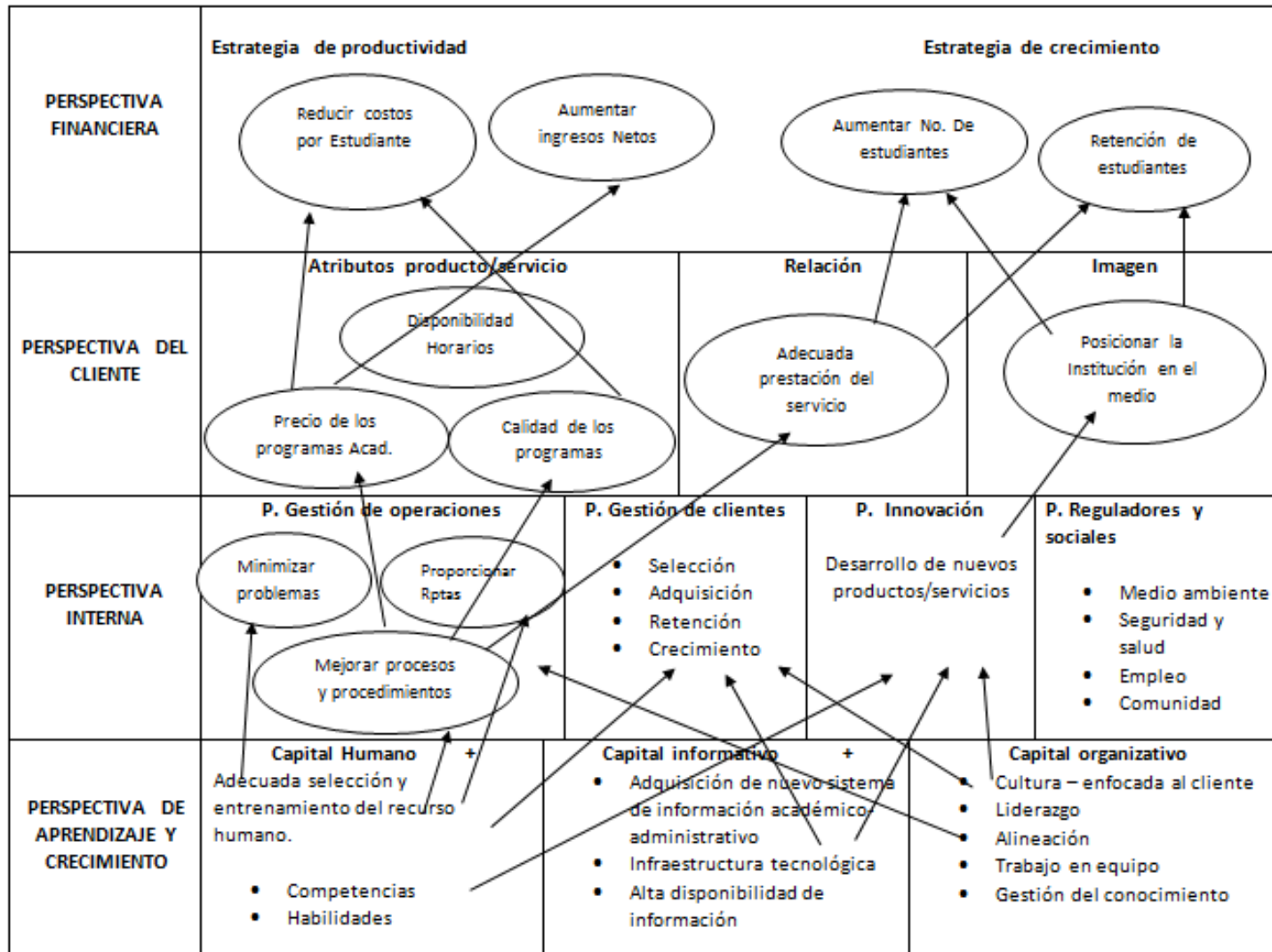
Área	Producto y/o Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de salud integral 	
3. Deportes <ul style="list-style-type: none"> • Acude • Semilleros • Grupos representativos • Uso del tiempo libre 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos formativo • Participación en torneos locales y Nales • Torneos internos
4. Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Acude • Uso adecuado del tiempo libre • Grupos de proyección 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos, talleres, conferencias (Acude) • Semilleros • Grupos de proyección a la comunidad • Eventos artísticos • Concursos
5. Promoción Socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio económico – matricula y manutención - EPM • Beneficio económico – transporte • Beneficio económico – Alimentación • Beneficio económico - Becas

6.5 Clientes de la Dirección de Bienestar Universitario

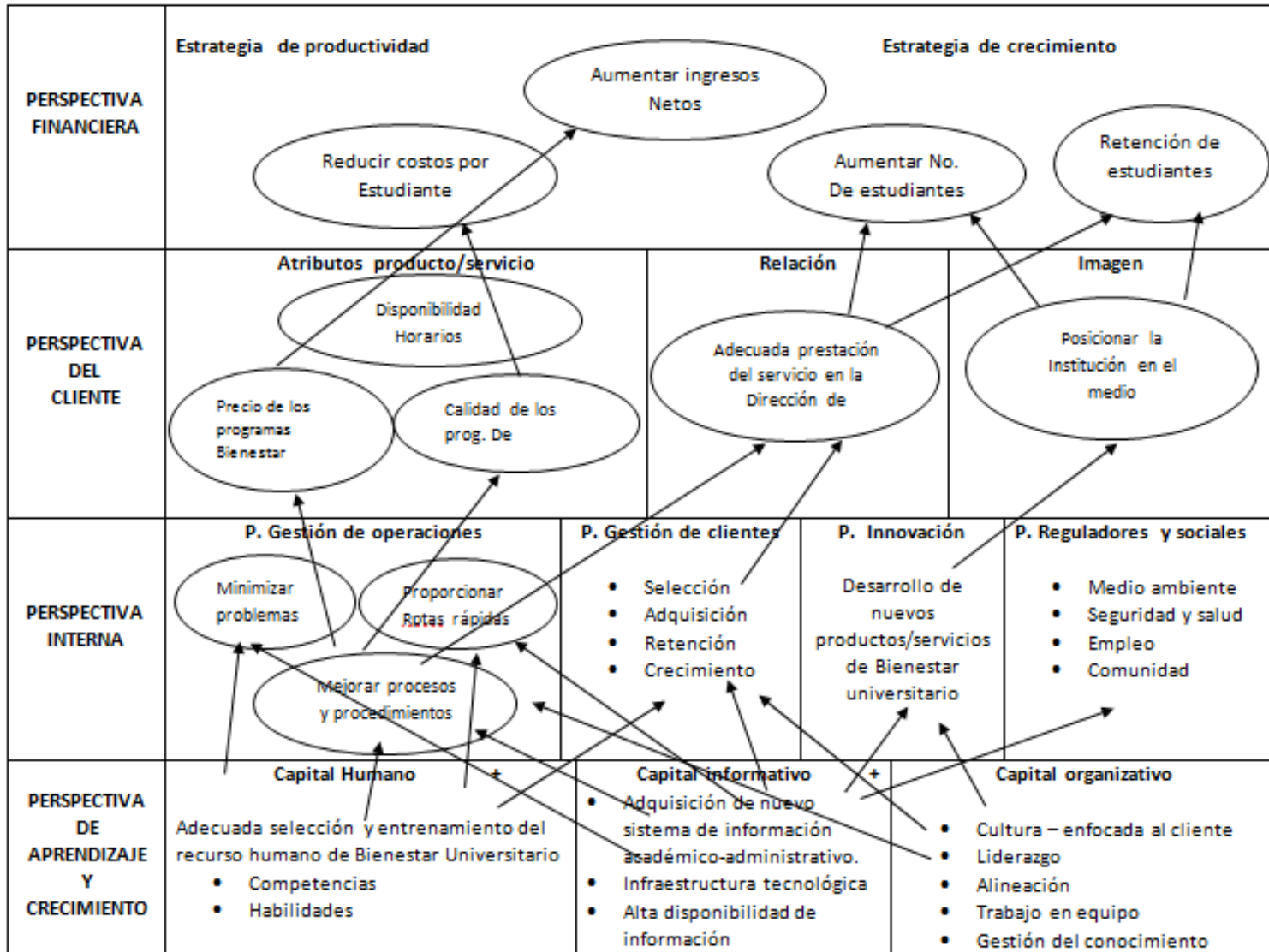
- Estudiantes
- Padres de familia
- Empleados
- Docentes – TC y cátedra
- Egresados
- Población aledaña al TdeA

Con base en la información recolectada se construyó el mapa Estratégico tanto del Tecnológico de Antioquia, como el de la Dirección de Bienestar:

6.6 Mapa Estratégico Tecnológico de Antioquia



6.7 Mapa Estratégico de Bienestar Institucional



6.8 Relación causa - efecto del mapa estratégico de Bienestar Institucional y sus interacciones

CAUSA	EFECTO
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</p> <p>.Capital humano – Una Adecuada selección y entrenamiento del R. Hno. De la Dirección de Bienestar y con competencias, habilidades</p>	<p>Tiene un efecto positivo en la PERSPECTIVA INTERNA, en:</p> <p>P. Gestión de operaciones Con el personal adecuado se mejoran los procesos y procedimientos de la Dirección de Bienestar, se minimizan los problemas y se pueden dar respuestas rápidas a los clientes.</p> <p>P. Gestión de los clientes Con el personal adecuado se seleccionan mejor los clientes (estudiantes), se adquieren nuevos clientes y se pueden retener (retención de estudiantes)</p>
<p>.Capital informativo – Contar con Sistemas de información e infraestructura tecnológica y alta disponibilidad de información</p>	<p>Tiene un efecto positivo en la PERSPECTIVA INTERNA, en:</p> <p>P. Gestión de operaciones Con un adecuado sistema de información se mejoran los procesos y procedimientos, se minimizan los problemas y se pueden dar respuestas rápidas a los clientes.</p> <p>P. Gestión de los clientes Con un adecuado sistema de información se seleccionan mejor los clientes (estudiantes), se tiene mayor capacidad para adquirir nuevos clientes y se pueden retener.</p> <p>P. Innovación Se pueden desarrollar nuevos productos/servicios de Bienestar.</p> <p>P. Reguladores y Sociales Con un adecuado sistema de información se contribuye con el medio ambiente, al utilizar cada vez menos papel.</p>
<p>.Capital organizativo – Cultura - enfocada al cliente, liderazgo, alineación, trabajo en equipo, gestión del conocimiento</p>	<p>Cuando se cuenta con una cultura enfocada al cliente, se tiene un efecto positivo en la PERSPECTIVA INTERNA, en:</p> <p>P. Gestión de operaciones Con una cultura enfocada al cliente se mejoran</p>

CAUSA	EFECTO
	<p>los procesos y procedimientos, se minimizan los problemas y se pueden dar respuestas rápidas a los clientes.</p> <p>P. Gestión de los clientes Con una cultura enfocada al cliente se seleccionan mejor los clientes (estudiantes), se tiene mayor capacidad para adquirir nuevos clientes y se pueden retener.</p> <p>P. Innovación Con una cultura enfocada al cliente se pueden desarrollar nuevos productos/servicios de Bienestar.</p>
<p>PERSPECTIVA INTERNA</p> <p>P. Gestión de operaciones Mejorar los procesos y procedimientos, minimizar los problemas y dar respuestas rápidas a los clientes.</p>	<p>Cuando se mejoran los procesos y procedimientos, se minimizan los problemas y dar respuestas rápidas a los clientes esto incide directamente en la PERSPECTIVA DEL CLIENTE</p> <p>Atributos del producto/servicio Cuando se mejoran los procesos y procedimientos, se minimizan los problemas y dar respuestas rápidas a los clientes se puede incrementar la calidad de los programas de Bienestar y se pueden ajustar los precios de los servicios que presta Bienestar.</p> <p>Relación Cuando se mejoran los procesos y procedimientos se puede realizar una adecuada prestación de servicio de la Dirección de Bienestar.</p>
<p>P. Gestión de clientes Selección, adquisición, retención y Crecimiento</p>	<p>Relación La adecuada selección de clientes permite una adecuada prestación de servicio de la Dirección de Bienestar.</p>
<p>P. Innovación Desarrollo de nuevos productos/servicios de Bienestar Universitario</p>	<p>El desarrollo de nuevos productos/servicios de Bienestar Universitario incide directamente en la PERSPECTIVA DEL CLIENTE, a través de la</p> <p>Imagen Posiciona la institución en el medio</p>

CAUSA	EFECTO
<p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</p> <p>Atributos producto y/o servicio Calidad de los programas de Bienestar y precio de los programas de Bienestar</p>	<p>La calidad de los servicios de Bienestar Universitario índice directamente en la PERSPECTIVA FINANCIERA en</p> <p>La estrategia de productividad al reducir los costos por estudiante en la prestación de los servicios de Bienestar.</p> <p>Los precios bajos de los programas de Bienestar Aumenta los ingresos netos porque más estudiantes están interesados en utilizar los servicios a esos precios.</p>
<p>Relación Adecuada prestación del servicio</p>	<p>Una adecuada prestación del servicio incide favorablemente en la estrategia de crecimiento a través de:</p> <p>El aumento del número de estudiantes y sobre todo en la retención de estudiantes</p>

6.9 Impactos para el Tecnológico de Antioquia de la propuesta de mapa estratégico de Bienestar Institucional

El impacto más importante de esta propuesta de mapa estratégico de Bienestar Institucional, es que le muestra a la institución la hoja de ruta para aumentar la retención de estudiantes, dentro de la estrategia de crecimiento institucional, siendo una de las responsabilidades delegada por la Institución a la Dirección de Bienestar.

Además le permite enfocarse en los mensajes claves de la estrategia para examinar los aspectos que tendrán mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación en el logro de los resultados planificados, así como en el manejo de los recursos utilizados.

Se socializó el mapa estratégico con los empleados de la Dirección de Bienestar y se construyó con ellos el cuadro de mando integral.

6.10 Cuadro de mando integral de la Dirección de Bienestar Institucional del TdeA.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRITICO	INDICADOR
FINANCIERA	Aumentar la retención estudiantil	Falta de información de las causas de deserción	-Deserción por curso -Deserción por programa académico -Deserción Institucional
CLIENTES	Mejorar la calidad y oportunidad de la prestación de los servicios de Bienestar	Falta de evaluación y seguimiento a la prestación de los servicios de Bienestar	-Número de servicios de Bienestar evaluados y con seguimiento. -% satisfacción de los usuarios de los programas de Bienestar
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos y procedimientos de la Dirección de Bienestar	Divulgación y socialización de los procesos y procedimientos	-Número de procesos y procedimientos revisados y mejorados
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Aumentar la competencias y habilidades de los empleados de la Dirección de Bienestar	-Falta de diagnóstico de necesidades de formación y capacitación de los empleados de Bienestar -Falta de socialización de los eventos a los que asisten los empleados de Bienestar con todo el equipo de la Dirección	-Número de funcionarios capacitados -Número de eventos de formación y capacitación realizados

7. CONCLUSIONES

- La implementación del Cuadro de Mando Integral le proporciona un mayor conocimiento de la empresa a quienes la conforman, porque involucra y motiva a las personas, desarrollando en ellas responsabilidades, frente a los resultados propuestos. De esta forma surge una nueva forma de gestión, donde se crea una cultura de la medición, con una gestión orientada a alcanzar, mantener y mejorar los resultados deseados.
- El cuadro de mando integral es una importante herramienta de gestión que utilizada correctamente se constituye en una excelente fuente de mejora de la gestión de la organización que le permite controlar y gerenciar de forma más eficiente.
- La alta dirección de la empresa debe estar completamente involucrada en la implementación del CMI para que el proyecto obtenga el éxito esperado. Es decir debe contar con el respaldo incondicional de la gerencia para que asigne los recursos necesarios y despeje todos los inconvenientes que van surgiendo en el desarrollo del proyecto.
- La implementación del CMI debe estar acompañado de un plan de comunicación que le permita a los empleados incentivar la participación en el proyecto y generar en ellos el compromiso clave para asegurar que los resultados sean los esperados.

REFERENCIAS

Attadia I. Canevarolo, m. E.& martinis, R. (2003). *Balanced Scorecard: un análisis crítico*.

Cabanzos, C. (2007). *Propuesta de autoevaluación institucional de características, aspectos e indicadores desde Bienestar Universitario*. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá,.

Carvajal, S. M. (2013). *Política de Retención y Permanencia Estudiantil*. Medellín.

CESU. (2014). *Acuerdo por lo superior 2034*. Propuesta política para la excelencia de la Educación Superior en Colombia en el escenario de la paz.

Constitución Política de Colombia. Congreso de la República 1991. Artículos 67, 269, 339, 343 y 347.

Contreras, Emigdio. El concepto de la Estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35. Universidad del Norte, 2013. Pp. 152-181.

Crainer, S. (2007). *Los indicadores de vuelo*. *Revista Gestión*, 111-116.

De Well, A. (2003). *El Futuro del cuadro de mando integral*. *Revista Gestión*, Vol. 8, 80-

Escobar, J. (200). *La deserción universitaria: un problema que se debe afrontar en varias dimensiones*. El observador Regional. Centro de investigaciones y documentos socioeconómicos, CIDSE, Universidad del Valle, Cali, 2007.

European Commission EACEA/ Eurydice, (2014). *Modernisation of higher Education in Europe*. Acces, Retention and Employability 2014. Eurydice report. Luxembourg: Publications office of the European Union.

Fernández A. (Marzo 2001). *El Balanced Scorecard – Ayudando a implementar la estrategia*. Revista del IESE.

Fernández, A. *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.

G. G. Pezzano (2005). *Políticas nacionales de Bienestar Universitario acogidas mediante Acuerdo N° 5 de 2003 del Consejo Nacional de Rectores de ASCUN*, p. 27.

Gómez, C.; & Vera, E. (2013). *Construcción de un modelo de Bienestar universitario Institucional*. Fundación universitaria Los libertadores. Bogotá.

González, F.L.E.. (2005). *Repitencia y deserción universitaria en América Latina*. Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000- 2005. pp 156-168.

- Guzmán, C. R.; Duran, D. M. y Franco, J. G. (2009). *Deserción estudiantil en la educación superior colombiana. Metodología de seguimiento, diagnóstico y elementos para su prevención*. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá.
- James, B. Q. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*.
- Kaplan, R. Y. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. Y. (2004). *Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley 152 de 1994 denominada Ley orgánica del Plan de Desarrollo. Congreso de la República. 1994.
- Ley 87 de 1993 – Estatuto básico de control Interno. Congreso de la República. 1993. Artículo 8vo.
- Llinás, E. (2009). *La orientación académica desde el Bienestar universitario*. Ediciones Uninorte, Barranquilla. Universidad del Norte.
- Maroto, C. J. (2007). *Estrategias de la Visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Martin, M. L. (s.f). *El cuadro de mando integral – Una herramienta de gestión al servicio de la empresa*. Madrid: Cátedra Madrid Excelente.
- Murillo, A. *Que son los factores críticos de éxito y como se vinculan con el BSC*, <http://www.deinsa.com>.

Nacional, M. d. (2009). *Deserción estudiantil en la educación superior colombiana*. Bogotá. Imprenta Nacional de Colombia.

Navas, J., & Guerras, L. (2002). *La Dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Citivas.

Nevado, D. (2002). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Estrategia financiera, 47.

Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step – maximizing performance and maintaining*.

Oficina Desarrollo Institucional. (2010). Evaluación al plan de desarrollo institucional. Tablero de comando: Balanced Score Card. Segunda edición. Ibagué (Tolima).

Salcedo, A. (2010). *Deserción universitaria en Colombia*. Revista academia y virtualidad. 2010. Vol 3, No. 1, Bogotá, Colombia.

Sierra, E.R. (2013). *El concepto de la estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica*. Pensamiento y gestión. No. 35. Universidad del Norte, 152-181.

TdeA, D.d. (2014). *Resolución de políticas de Bienestar*.

Tecnológico Comfenalco – Fundación Universitaria. Informe de gestión de Bienestar Universitario, segundo período de 2012. Cartagena, 2013.

ANEXO 1. FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Deserción por curso	
Nombre del proceso	Docencia	
Objetivo del indicador	Aumentar la retención estudiantil por curso	
Tipo de indicador	Eficacia	
B –Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	(No. De estudiantes que inician un curso - No. De estudiantes que terminan un curso)	
Frecuencia de medición	Semestral	
Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base	ND	
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Deserción por programa Académico	
Nombre del proceso	Docencia	
Objetivo del indicador	Aumentar la retención estudiantil por programa académico	
Tipo de indicador	Eficacia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{((\# de estudiantes matriculados del programa académico sem. 01} - \text{graduados del programa sem. 01) - (número de estudiantes matriculados del programa sem. 02 - número de estudiantes nuevos del programa sem.02))}{\text{matriculados seme. 01)}} \times 100$	
Frecuencia de medición	Semestral	
Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base	ND	
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Deserción Institucional	
Nombre del proceso	Docencia	
Objetivo del indicador	Aumentar la retención estudiantil	
Tipo de indicador	Eficacia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	$\left(\frac{(\# \text{ de estudiantes matriculados sem. 01} - \text{graduados sem. 01}) - (\text{número de estudiantes matriculados sem. 02} - \text{número de estudiantes nuevos sem.02})}{\text{matriculados seme. 01}} \right) \times 100$	
Frecuencia de medición	Semestral	
Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base		
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Número de servicios de Bienestar Evaluados y con seguimiento	
Nombre del proceso	Bienestar Institucional	
Objetivo del indicador	Mejorar la calidad y oportunidad de la prestación de los servicios de Bienestar	
Tipo de indicador	Eficiencia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	Número de servicios de Bienestar Evaluados	
Frecuencia de medición	Semestral	
Unidad de medida	Unidad	
Línea base	ND	
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los programas de Bienestar	
Nombre del proceso	Bienestar Institucional	
Objetivo del indicador	Mejorar la calidad y oportunidad de la prestación de los servicios de Bienestar	
Tipo de indicador	Eficacia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	(Número de usuarios de los programas de Bienestar encuestados con percepción positiva/Número de usuarios de los programas de Bienestar encuestados) X 100	
Frecuencia de medición	Semestral	
Unidad de medida	Porcentaje	
Línea base	90%	
Meta	95%	
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Número de procesos y procedimientos de Bienestar revisados y mejorados	
Nombre del proceso	Bienestar Institucional	
Objetivo del indicador	Mejorar los procesos y procedimientos de la Dirección de Bienestar	
Tipo de indicador	Eficacia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	Número de procesos y procedimientos revisados y ajustados	
Frecuencia de medición	Anual	
Unidad de medida	Número	
Línea base	ND	
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Número de funcionarios de la Dirección de Bienestar Capacitados	
Nombre del proceso	Bienestar Institucional	
Objetivo del indicador	Aumentar la competencias y habilidades de los empleados de la Dirección de Bienestar	
Tipo de indicador	Eficiencia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	Número de funcionarios de Bienestar capacitados al año	
Frecuencia de medición	Anual	
Unidad de medida	Número	
Línea base	ND	
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	

A- Identificación del Indicador		
Nombre del indicador	Número de eventos de formación y capacitación realizados por los funcionarios de la Dirección de Bienestar	
Nombre del proceso	Bienestar Institucional	
Objetivo del indicador	Aumentar la competencias y habilidades de los empleados de la Dirección de Bienestar	
Tipo de indicador	Eficiencia	
B – Parámetros para la medición del indicado		
Forma de cálculo	Número de eventos de formación y capacitación realizados para los funcionarios de Bienestar	
Frecuencia de medición	Anual	
Unidad de medida	Número	
Línea base	ND	
Meta		
C-Medición y análisis del Indicador		
Resultado de la Medición del Indicador		
Representación gráfica de los resultados de la medición del indicador		
Análisis de los resultados de la medición		
D – Seguimiento y evaluación del indicador		
Porcentaje de cumplimiento de la meta		
Rango de evaluación del indicador		
Bueno	Aceptable	Deficiente
Mayor de 90%	Entre 70% y 90%	Menor de 70%
Responsable de indicador	Director de Bienestar	