

PLAN ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORECARD PARA LA PUCE SD, PERÍODO 2014-2018.

David Alejandro Arias Chávez¹, Yadira Marcela Vélez Pilla².

¹*Docente a tiempo completo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, Ecuador*

²*Maestrante – Escuela Politécnica del Ejército*

Dirección: Vía Chone Km. 2 – Santo Domingo de los Tsáchilas, 3702868
daariasc@pucesd.edu.ec; yadira.velez.1811@hotmail.com

Resumen: La propuesta de planificación estratégica, pretende convertirse en una herramienta de desarrollo organizacional, que permita a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, alcanzar su visión institucional.

Por los cambios continuos del entorno, especialmente de los factores políticos y legales, que en el país se han producido en el ámbito de la educación superior; la Universidad debe enfocar su estrategia de forma efectiva. Para este propósito se ha planteado una estructura metodológica que comprende técnicas e instrumentos de levantamiento de información, que catalice el desarrollo del diagnóstico situacional.

Dentro del análisis del macroambiente, los factores PESTEL son los que mantienen el mayor grado de incidencia en la Sede Universitaria, dado que organismos gubernamentales como el CES y CEAACES acompañados de lineamientos generales como la LOES y los reglamentos vinculados con las IES, provocan cambios sustantivos a nivel universitario.

En relación con el análisis interno, se evidencia que no se mantiene en la institución procesos definidos, lo cual de alguna manera repercute en el desarrollo de las actividades vinculadas con la gestión académica. En esta misma etapa se identifica como la principal potencialidad la posición financiera.

Dentro del estudio prospectivo, se establecen dos escenarios, uno de éstos denominado apuesta, que se contempla como la base de conformación de la visión institucional; componente prioritario para la estructuración del Direccionamiento Estratégico.

El mapa estratégico propuesto, promueve el alineamiento necesario para el desarrollo de Balance Scorecard; instrumento de gestión que monitorea el cumplimiento de los objetivos planteados por la Institución.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Balanced Scorecard, Estudio Prospectivo.

Abstract: The proposed strategic planning, aims to become a tool for organizational development, enabling the Pontifical Catholic University of Santo Domingo Ecuador Headquarters, achieve their corporate vision.

By continuous changes in the environment, especially the political and legal factors, the country has made in the field of higher education, the University should focus its strategy effectively. For this purpose it has raised a methodological structure comprising techniques and instruments to gather information, to catalyze the development of situation assessment. In the analysis of the macro environment, the PESTEL factors are those which maintain the highest degree of impact on the University Headquarters, as government agencies such as the CES and CEAACES joined by general guidelines as

LOES and regulations related to the IES, they cause substantial changes at university level.

Regarding the internal analysis, it appears, that is not maintained in the institution - defined processes , which somehow affects the development of activities related to the academic management . At this same stage is identified as the main potential financial position.

Priority for the structuring of Strategic Management component. Within the prospective study , there are two scenarios , and one of them called the bet, which is regarded as forming the basis of the institutional vision are established.

The proposed strategic map promotes the alignment necessary for the development of Balanced Scorecard , a management tool that monitors compliance with the objectives set by the institution.

Key Words: Strategic Planning, Balanced Scorecard, Prospective.

I. INTRODUCCIÓN

El grado de contribución que proporciona la planificación estratégica en una institución de educación superior, radica en el nivel de cumplimiento de los KPI's propuestos en su visión organizacional. La aplicación de una herramienta que coadyuva a alcanzar los objetivos de primer nivel, debe mantener la dinámica necesaria para responder a los cambios del entorno, sin disipar su enfoque (Fred, D ,2008).

El sistema de la educación superior en el Ecuador, mantiene cambios constantes, los mismos que se originan por el entorno voluble (Senescyt, 2013); que se vincula con los factores políticos y legales con mayor incidencia. Por este motivo las Universidades y Escuelas Politécnicas deben mantener una estructura flexible que les permita obtener una capacidad de reacción ante las nuevas directrices que promueven elevar la calidad de la educación.

Dado estos antecedentes, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, prevé mantenerse a la vanguardia de la excelencia formativa, por este motivo autoriza el desarrollo de una propuesta de un Plan Estratégico y Balanced Scorecard para un período de 4 años.

Dentro del diagnóstico situacional, el análisis se realiza con un enfoque interno y externo, con el propósito de identificar las principales potencialidades y limitaciones; por otra parte el macro y microambiente, permiten establecer los factores del entorno de mayor incidencia en la organización.

El factor diferenciador en esta investigación, es la aplicación de prospectiva estratégica (Godet,M,1993); instrumento que a través de variables claves, stakeholders y demás elementos que la conforman, permite por medio del software el establecimiento de escenarios con ciertos niveles de probabilidad relativa y focalizar la visión de la Universidad en base al escenario apuesta.

Esta propuesta mantiene un planteamiento de Direccionamiento Estratégico, que pretende enfocar los esfuerzos de la institución y generar una cultura organizacional en base a una filosofía definida apropiadamente.

La aplicación de un mapa estratégico en función de las cuatro perspectivas, de aprendizaje y crecimiento, interna, cliente y financiera, fortalece la alineación de los objetivos al cumplimiento de la visión propuesta y acompañado de una herramienta de gestión eficaz como el Balanced Scorecard (Kaplan, R, 2004), establece un sistema de monitoreo de consecución de objetivos en varios niveles de la organización, esto solventa las limitaciones que se han presentado en los anteriores Planes Estratégicos de Desarrollo Institucionales (PEDI)

II. METODOLOGÍA

La estructura metodológica se basó en la identificación de dos tipos de investigación, que guardan una relación directa con el planteamiento del estudio.

La investigación aplicada está relacionada con la utilización del instrumento administrativo, que catalizó realizar un diagnóstico actual y que permitió proponer iniciativas estratégicas para mejorar el enfoque de la organización a largo plazo. Por otra parte en el contexto de esta propuesta se identifican dentro de la comunidad universitaria algunos grupos de interés, los cuales son analizados por separado con el fin de establecer su nivel de influencia dentro de la institución, dado este preludeo la investigación descriptiva forma parte del presente estudio.

Los métodos son esenciales para determinar cómo se va a proceder según la naturaleza de la investigación, por esta razón cuando se desarrolla el análisis de la organización, es fundamental verificar ordenadamente cada uno de los aspectos por separado, dado que el propósito es establecer los elementos específicos que representan un nivel de impacto significativo, por esta naturaleza de análisis segmentado, se acoge el método analítico. Del mismo modo considerando la indagación del entorno de la Universidad, existen varios lineamientos que deben ser examinados de forma específica, este enlace que va desde hechos generales a cuestiones particulares, se encuentran enfocados con el planteamiento del método deductivo.

Calculando la muestra con una fórmula de población finita en un enfoque probabilístico, se aplicó a 30 personas. Dentro de estas a docentes titulares, auxiliares, personas que están en la transición de administrativos a docentes y académicos con cargos administrativos. Toda esta diversificación es necesaria para que los resultados mantengan una cobertura general.

La información primaria levantada sobre la cultura y ambiente organizacional, corresponde a material de primera mano que aporta a la fundamentación de una parte del análisis interno, por este motivo la encuesta on line se aplicó al cliente interno a través de utilización de herramientas de Google Drive. Así mismo la información proporcionada por expertos en la estructuración de la prospectiva, también es considerada dentro de las fuentes de información primaria, dado que son aspectos cualitativos, los cuales permiten sustentar el desarrollo de esta propuesta estratégica.

Varias fuentes secundarias han sido tomadas y se las han clasificado en dos grupos. Dentro de la denominación de fuentes secundarias internas, se accedió a información relevante como los estados financieros, estadísticas de la organización referentes al grado de satisfacción, nóminas de personal con el que cuenta la Universidad e información de materiales impresos como plegables y dípticos. Por otra parte, en las fuentes secundarias externas, se indago mediante la verificación de las páginas web de

los organismos de control, las leyes como la LOES que inciden en la educación superior ecuatoriana y los textos que conforman la bibliografía.

III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dentro del diagnóstico situacional los resultados de mayor relevancia en el análisis externo, se encuentran vinculados con el macroambiente, específicamente relacionados con los factores políticos y legales; como la influencia del CEAACES en su participación como organismo de control y su aplicación en procesos de acreditación y categorización de las IES, conjuntamente con los lineamientos generales propuestos en la LOES. Por otra parte considerando el microambiente en relación con las fuerzas competitivas, los docentes a tiempo parcial representan el 52.7% del total de la planta, se han convertido en el poder de negociación de proveedores de mayor impacto en la institución de educación superior, dado que a nivel local; existe una escases de académicos que cumplan con los requisitos necesarios para habilitarse como profesores universitarios en el país.

En el análisis interno se establece que la infraestructura, es una potencialidad en la Sede Universitaria y esto se evidencia con la calificación obtenida de 77.9 en su respectivo indicador, dentro del informe técnico realizado por el CEAACES, así mismo su capacidad instalada mantiene 52 aulas con un aforo 1384 estudiantes en una sola jornada. Por otra parte la estructura organizacional actual, no responde a las directrices establecidas en el nuevo enfoque de la educación superior ecuatoriana, esto provoca que los procesos no se encuentren definidos y que el flujo de información vinculado con la evaluación no se encuentre directamente acorde a las matrices e indicadores proporcionados por el organismo de control.

La revisión de dos Planes Estratégicos anteriores resultó un punto clave de análisis, para identificar aspectos técnicos que no se han considerado previamente y que sustentan la ausencia de alineamiento estratégico y de mecanismos efectivos de evaluación. Con este antecedente se puede verificar que en los informes de los mencionados planes, no se identifica un sistema claro y confiable de cumplimiento de objetivos y que su contenido radica en una descripción escueta de resultados acompañados de medios de verificación, que no siempre guardan relación directa con los indicadores propuestos.

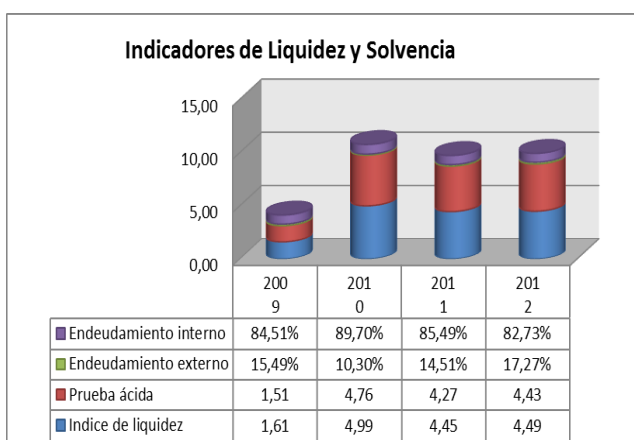


Figura 1: Indicadores de liquidez y solvencia

En el ámbito financiero, dentro del enfoque de la liquidez, se puede verificar que mediante la aplicación de índices como la prueba del ácido y la razón corriente, que la institución mantiene la capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo, y tomando como referencia la solvencia a largo plazo, se establece según los datos de la razón de deuda total, que la universidad esta apalancada con recursos propios y nivel de endeudamiento externo es saludable de 17.27%.

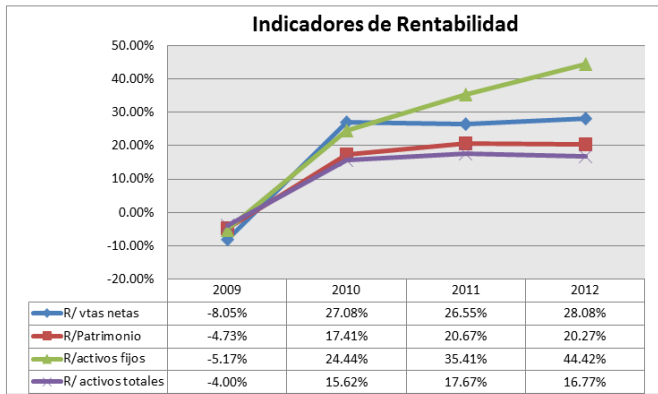


Figura 2: Indicadores de rentabilidad

Por otra parte la rentabilidad mantiene niveles favorables, los cuales se evidencian considerando la aplicación de la razón de margen de utilidad, que en el último año de estudio se sitúa en 28.08%.

Dada esta serie de datos se concluye que la potencialidad con la que actualmente cuenta la institución de educación superior, radica en su posición financiera.

En cuanto a la cadena de valor, se determinó que la organización no cuenta con procesos definidos, por este motivo se realizó un reprocesamiento de información secundaria interna, para determinar el grado de satisfacción de la gestión académica.

Este manejo de resultados evalúa principalmente a la gestión de las siete direcciones de escuela, que comprenden la formación de tercer nivel y es donde se concentra la mayor parte de la población universitaria.

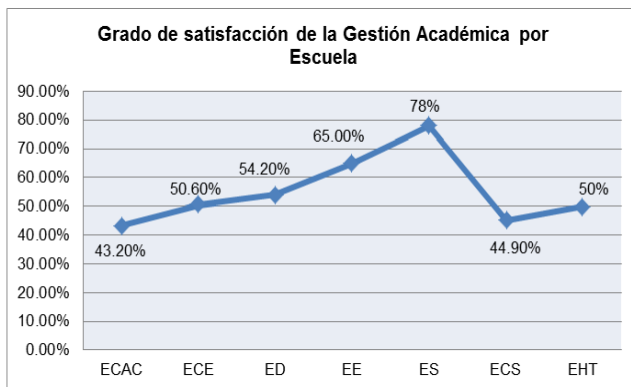


Figura 3: Grado de satisfacción de la Gestión Académica por Escuela.

En los datos obtenidos, se evidencia una variación importante de 34.8 puntos, entre la Escuela de Sistemas que obtiene la mayor puntuación y la Escuela de Ciencias Administrativas y Contables, que mantiene el índice de satisfacción más bajo a nivel de grado. A pesar que la estructura operativa es estandarizada en todas las carreras, el indicador de académica dentro de la evaluación externa, se situó 51.8 sobre 100 puntos.

En el desarrollo del estudio prospectivo, se procesan 37 variables por medio del método MICMAC, de estas se seleccionan las que mantienen un alto nivel de influencia y dependencia, para el establecimiento de las 6 variables claves, que conjuntamente con el método MACTOR y SMIC PROB-EXPERT, proyectan 64 escenarios.

El escenario tendencial que mantiene la mayor probabilidad relativa de ocurrencia, es totalmente desfavorable para la institución, dado que no se cumple ninguno de los propósitos planteados y esto sucedería, si la universidad no propone acciones correctivas y sigue desarrollando sus actividades como en la actualidad.

El segundo escenario se denomina apuesta, es la base de construcción de la visión y componente esencial del direccionamiento, por este motivo la institución deberá cumplir los objetivos de primer nivel que se encuentran alineados en el mapa estratégico.

La aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo, es uno de los puntos que se debe considerar en el largo plazo, con el propósito que los lineamientos que se generan dentro del Consejo Directivo que es la máxima instancia dentro de la Universidad, promuevan el desarrollo organizacional y la eficiencia en todos los niveles de la organización.

El plan estratégico dentro su etapa de implementación, se sugiere que sea monitoreado de manera anual y que en su ejecución siempre mantenga una vinculación con el enfoque de la planificación nacional, por este motivo la aplicación del Balanced Scorecard mejorará la sincronización entre los objetivos de primer nivel y los de contribución; de esta manera todos los esfuerzos de la Universidad estarán focalizados en el cumplimiento de las iniciativas estratégicas propuestas.

IV. TRABAJOS RELACIONADOS

La primera referencia de comparación con otros planes similares, son los desarrollados por la institución desde el año 2006, en el siguiente cuadro se verifica el grado de contribución técnica de cada propuesta.

CUADRO 1: CUADRO COMPARATIVO DE PLANES ESTRATÉGICOS

| Cuadro Comparativo de Planes Estratégicos | | |
|---|--------------------|--------------------|
| PEDI | 2006 – 2010 | 2011 - 2014 |
| Horizonte de tiempo | 4 Años | 3 Años |
| Mapa estratégico | No | No |
| Políticas | SI | SI |
| Implementación de BSC | No | No |
| Objetivos estratégicos | Si | Si |
| Establecimiento de Políticas | Parcialmente | Si |
| Implementación de POA | Parcialmente | Si |
| Seguimiento | Parcialmente | Si |
| Proyectos definidos | No | Parcialmente |
| Estrategias definidas | No | Parcialmente |
| Manejo de matrices para definir iniciativas estratégicas. | No | No |
| Valores corporativos | Si | Si |
| Alineamiento estratégico PEDI - POA | No | Parcialmente |
| Socialización del plan | Parcialmente | Si |

Con todos los aspectos expuestos en el cuadro anterior, se determina que al no implementar un BSC, no existe un alineamiento de los objetivos de primer nivel y por ende la ausencia de un mapa estratégico. Por esta razón los planes operativos no están vinculados en su totalidad con el PEDI y ciertos proyectos propuestos se han postergado o suspendido por falta de enfoque, ya que no existe una estrategia claramente definida.

Otro de los factores que se deben considerar, es que los indicadores de gestión no han permitido evaluar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos, esto

parcialmente es provocado, porque la estructura organizacional vigente, es una de las limitaciones que no cataliza una valoración adecuada.

Al analizar los informes de cada uno de los planes anteriores, se evidencia que mantienen un enfoque que da mayor importancia al aspecto cualitativo y hacen énfasis en un resumen de actividades que se ligan directa o indirectamente con cada objetivo estratégico; acompañados de medios de verificación que respaldan parcialmente lo ejecutado.

A nivel internacional es importante recalcar el aporte de la planificación estratégica propuesto a las Instituciones de Educación Superior en Cuba, como una herramienta eficaz, para mejorar la calidad y pertinencia de los diferentes niveles de dirección.

El valor agregado de la nueva propuesta estratégica, es la utilización de la prospectiva como medio para el establecimiento de la visión, que es la referencia de alineación del mapa estratégico, donde los objetivos de primer nivel, mantienen su jerarquización en base a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

V. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

La posición de la Universidad dentro de la evaluación del CEAACES, determina que mantiene condiciones de calidad medianamente aceptables; los dos puntos críticos están identificados como el indicador de gestión y política institucional y el de academia; los resultados de estos aspectos provocan un efecto negativo en la calificación final de 58.6 / 100, ubicándose en el grupo G2D de desempeño, adicionalmente se ha descendido a categoría B. Si la Institución educativa continua desarrollando sus operaciones con el mismo enfoque, es posible que un escenario tendencial desfavorable que tiene un probabilidad relativa del 35.3% afecte a la universidad significativamente en el futuro.

El mayor reto que enfrenta la institución, es el de alcanzar una planta docente en base a los requerimientos de los organismos de control, dado que en la provincia no existe la cantidad necesaria de profesionales, que mantengan títulos de cuarto nivel y que se encuentren vinculados con la academia. Los profesores a medio tiempo y por honorarios, se han convertido en los proveedores de un poder de negociación alto y este factor ha ocasionado desfases en la programación de cada período académico.

En los 15 años de vida institucional, no se ha manejado un sistema debidamente estructurado que permita verificar el cumplimiento de los objetivos de manera efectiva, esto ha producido que en las evaluaciones de planes estratégicos anteriores, no se emita un informe técnico, donde se evidencie claramente el grado de alcance de los objetivos de primer nivel y de contribución, provocando que los planes operativos pierdan enfoque y no contribuyan a la estrategia.

La estructura organizacional actual no responde a los lineamientos vigentes, dado que ciertas unidades dentro del plano académico, están orientadas con un enfoque vertical y centralizan la toma de decisiones; generando cortapisas, que no permiten acoger los requerimientos de los organismos que rigen a la educación superior, adicionalmente los procesos que no se encuentran definidos, provocan desfases en la gestión académica, que impiden el normal flujo de información, necesario para dar cobertura a los procesos de evaluación.

El acoplamiento del estudio prospectivo en la planificación estratégica, se elabora en base al establecimiento de variables, actores y demás elementos que forman parte de su construcción, esta información ingresada y procesada a través de tres software, proyecta 64 escenarios futuros, de estos escenarios se consideran los denominados tendencial y apuesta, los cuales mantienen un grado de probabilidad relativa de ocurrencia 62,7 %.

El escenario tendencial, es el que mantiene la mayor probabilidad relativa de 35.8%, en este contexto la institución universitaria mantendrá una situación desfavorable, dado que no se cumplirán algunos aspectos, como el de alcanzar el 90% de la formación académica de los docentes en áreas especializadas e investigativas y por ende dificultades en cumplir con un 10% de académicos con denominación de profesores titulares, lo que provocará que no se acceda a la acreditación internacional en la carreras de grado, a causa de la gestión no sincronizada de ciertos puestos claves de la institución.

Para alcanzar el escenario apuesta que es totalmente favorable y mantiene un 27.2% de probabilidad relativa de ocurrencia, es conveniente que la organización se focalice en cumplir con su visión institucional, mediante la implementación de herramientas planteadas en este estudio; para direccionar a la Universidad a través de un mapa estratégico y con un sistema de gestión como el Cuadro de Mando Integral, que promuevan el desarrollo organizacional y por ende el bienestar de la comunidad universitaria.

Agradecimientos:

Se realiza una mención especial, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, por el aporte valioso de información, que ha hecho posible la generación del presente documento.

Referencias Bibliográficas:

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.

Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). *Normas Constitucionales: SENESCYT*. Recuperado el 8 de Febrero de 2013, de Sitio web de Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología SENESCYT:
http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Normas_constitucionales.pdf

Asamblea Nacional. (4 de Agosto de 2010). *Educación Superior*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de sitio web de Educación Superior:
<http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/loes.pdf>

CEAACES. (15 de Octubre de 2012). *Gaceta oficial: CEAACES*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de sitio web del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior:
http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/normativas/reglamento_extensiones.pdf

CEAACES. (2012). *Informe Técnico de las Extenciones de la PUCE*. Quito.

- CEAACES. (2 de Abril de 2013). *Gaceta oficial: CEAACES*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de sitio web del CEAACES:
<http://www.ceaaces.gob.ec/images/stories/documentacion/resolucionextensiones/reglamentoext.pdf>
- CEAACES. (2 de Julio de 2013). *Gaceta oficial: CEAACES*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de sitio web del CEAACES:
http://www.ceaaces.gob.ec/images/banners/RESOLUCION_No_002-052-CEAACES-2013.pdf
- CES. (19 de Junio de 2013). *Gaceta Oficial: CES*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2013, de sitio web del Consejo Educación Superior, CES:
<http://www.ces.gob.ec/gaceta-oficial/reglamentos>
- CES. (30 de Agosto de 2013). *Sala de Prensa: CES*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2013, de sitio web de CES: <http://www.ces.gob.ec/sala-de-prensa/noticias/199-ces-y-ceaaces-trabajan-en-conjunto-por-el-nuevo-reglamento-de-regimen-academico>
- CONEA. (2009). *Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*. Quito.
- Espinosa, A. (7 de Febrero de 2013). *Noticias: La revolución de la educación superior*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de sitio web de Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano:
<http://www.conocimiento.gob.ec/la-revolucion-de-la-educacion-superior-avanza/>
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimo Primera ed.). México: Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de Prospectiva y Estrategia*. Barcelona.
- Godet, M. (2004). *Metodología de Investigación de Futuros*. Recuperado el 2 de Julio de 2013, de Análisis estructural, MICMAC y estrategia de los actores, MACTOR:
http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf
- Godet, M. (Abril de 2009). *LIPSOR: La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Obtenido de Serie de investigación N° 10:
<http://www.lapropective.fr/dyn/francais/actualites/SR10vSpa.pdf>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & William, P. J. (1998). *Planeación Estartégica Aplicada* (Primera ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hermida, J., & Serra, R. (1989). *Administración y Estrategia* (Tercera ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Hitt R., M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2004). *Administración Estratégica* (Quinta ed.). México: International Thomson Editores S.A.

- Johnson, G., & Kevan, S. (2001). *Dirección estratégica* (Quinta ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos* (Primera ed.). España, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico* (Primera ed.). México: Pearson Education.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Primera ed.). Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral* (Primera ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Senescyt. (2013). *35 Logros Educación Superior y Tecnología para transformar la sociedad*. Quito. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013, de sitio web de SENESCYT: <http://www.educacionsuperior.gob.ec>