



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
BASADO EN EL BALANCE SCORECARD:
EL CASO DE LA ANTONIO NARRO**

Luis Felipe Alvarado Martínez¹, Alfredo Aguilar Valdés²,
Agustín Cabral Martell³, Tomas Everardo Alvarado Martínez⁴

**Design of a strategic planning based on the balance scorecard:
The Antonio Narro case (DCAUAAANUL*)**

ABSTRACT

Education should give attention to the growing demand, so that the state should not lose its responsibility to society to offer this social commitment, even when private initiative tends to absorb a significant proportion of students.

The parameters of accreditation, certification part of new educational concept, new educational models tend to be more flexible, dynamic, so that address the needs of society.

Similarly, it is considered that competitiveness is a key element in global production development, and for which higher education institutions are no exception to this concept, for this purpose the Strategic Planning Model is included in the development work.

It is clear that sectoral strategic analysis is an essential part of the investigation, in which the institution may determine that the Antonio Narro, is located in geographic, economic and productive application ideal for the purpose of the work. This is demonstrated PEST own study of the life cycle and value chain, where it is shown that partially implemented the institution's strategic concept, hence the prospects for the implementation and use of research results, which are intended to help to improve the university.

Following in the same order of sectoral strategic analysis, SWOT analysis allowed to clearly focus the activities and functions substantive university to the dynamics of research, so that the latter analysis provides strong support for the objectives.

Keywords: management control system, SWOT, Balanced Scorecard, education indicators.

RESUMEN

La educación debe de dar atención a la creciente demanda, de tal forma que el Estado no debe de perder su responsabilidad con la sociedad de ofrecer este compromiso social, aún cuando la iniciativa privada tiende a absorber una proporción importante de estudiantes.

Los parámetros de acreditación, certificación forman parte del nuevo concepto educativo, los nuevos modelos educativos tienden a ser más flexibles, dinámicos, de tal manera que atiendan a las necesidades de la sociedad.

¹Profesor Investigador. Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Cuerpo Académico UAAAN. Red de Cuerpos Académicos UAAAN-CA-10. Torreón, Coah. México. l.f_alvarado@hotmail.com

²aaguilar@ual.mx

³acabralmar@yahoo.com

⁴talvmar@hotmail.com

*División de la Coordinación de Agronomía (U. Antonio Narro).

De igual forma se considera que la competitividad es un elemento fundamental en el desarrollo productivo mundial, y del cual las instituciones de educación superior no escapan de este concepto, con tal propósito el Modelo de Planificación Estratégica se incluye en el desarrollo del trabajo.

Resulta claro que el análisis estratégico sectorial forma parte esencial de la investigación, en el que se puede determinar que la institución, la DCAUAAANUL, se encuentra ubicada en condiciones geográficas, económicas y productivas ideales para la aplicación del propósito del trabajo. Así lo demuestra el propio estudio del PEST, el Ciclo de Vida y la Cadena de Valor, donde queda manifiesto que la institución practica parcialmente el concepto estratégico, de ahí las perspectivas de aplicación y utilización de los resultados de esta investigación, los cuales pretenden contribuir a mejorar las condiciones universitarias.

Siguiendo en el mismo orden del análisis estratégico sectorial, el análisis FODA permitió orientar claramente las actividades y funciones sustantivas universitarias, a la propia dinámica de la investigación, de tal forma que este último análisis constituyó un fuerte soporte para la consecución de los objetivos.

Palabras clave: Sistema de control de gestión, FODA, Balance Scorecard, educación, indicadores.

INTRODUCCIÓN

La mayor interdependencia mundial ha llevado a tomar riesgos para los países, aquellos que sean más competitivos en la escena mundial serán los que sobresalgan, de tal forma que el mundo enfrenta el riesgo de una polarización aún mayor a la que hoy se vive. Los efectos de la globalización y la liberalización tal como se dieron al final del siglo XX refuerzan la desigualdad. En este sentido, la educación constituye un factor fundamental para una mejor inserción de México en el contexto mundial, se distingue la necesidad de plantear programas de desarrollo en educación superior, con base en indicadores y estándares, por tal motivo es necesario que dentro del proceso de planeación estratégica, se incorporen metodologías y técnicas avanzadas del análisis estratégico, como el Balance Scorecard (BSC).

Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema a investigar se desarrolla en varias interrogantes:

¿Es posible implantar un sistema de control de la gestión estratégica, que permita establecer y medir el avance de los objetivos y metas de un plan estratégico?

¿Cómo implementar un sistema de control de la gestión estratégica, que ayude a traducir la estrategia y objetivos estratégicos de la institución educativa.

En este sentido se ha formulado la siguiente:

Hipótesis.

En la medida en que la UAAANUL diseñe y elabore un sistema de control de la gestión estratégica apoyado en el BSC, se tendrán las herramientas sistemáticas necesarias que nos ayuden a monitorear la implementación del plan estratégico, y controlar sus resultados a través de indicadores.

Objetivo general.

Diseñar un sistema de control de la gestión estratégico apoyado en el BSC, que facilite el monitoreo de la implementación del plan estratégico, y controle sus resultados a través de indicadores en la UAAANUL.

Fundamentos de la planeación estratégica educativa.

“Según Brayan Quinn James estrategia es el patrón o plan que integran 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 orden y asignar, con base tanto en sus atributos como 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”⁵.

“Por otro lado, el mismo autor sostiene que el diseño de las estrategias formales se puede desarrollar con base en las estrategias formales efectivas, las cuales contienen tres elementos esenciales:

- 1) Las metas y objetivos más importantes que deben alcanzarse,
- 2) Las políticas más significativas que limitan la acción y
- 3) Los principales programas que deben lograr las metas definidas dentro del límite establecido”⁶.

El Sistema de Planeación Estratégica, Reformulación Estratégica de la DCAUAAANUL.

Visión.

La División de Carreras Agronómicas aspira ser una institución de nivel superior con excelencia, por la pertinencia, calidad e innovación de sus programas académicos, la acreditación de su cuerpo académico y sus programas le facilitarán integrarse a redes nacionales e internacionales de cooperación e intercambio académico, y a sus egresados certificarse. Igualmente a través de los resultados de sus proyectos de investigación y desarrollo, como de su programa de mejora continua le permitirán responder eficientemente a las demandas del entorno y ser autosuficiente.

Misión.

Contribuir a la formación de profesionistas con juicio crítico, humanista y democrático capaces de contribuir al desarrollo sostenible y sustentable del país, en particular del medio rural, mediante la generación, transferencia del conocimiento, todo esto fundamentado en un programa permanente de mejora continua de su personal y de sus programas académicos, con criterios de pertinencia, calidad y competitividad.

Formulación de objetivos, programas estratégicos y subprogramas.

La propuesta metodológica contempla la formulación de objetivos, programas estratégicos y subprogramas, mediante un proceso de ajuste de las oportunidades y amenazas, obtenidas del análisis del entorno.

Primer Objetivo Estratégico.

Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación.

- Programa estratégico 1.1: Acreditar programas de licenciatura y postgrado.
 - Subprograma 1.1.1: Carreras de licenciatura de la DCAUAAANUL.
 - Subprograma 1.1.2: Accesando programas de postgrado en el padrón de excelencia de CONACYT.

⁴BRIAN QUINN JAMES “Stratégies for change”.

⁵Idem.

- Programa estratégico 1.2: Evaluando y mejorando los procesos educativos.
 - Subprograma 1.2.1: Evaluación y mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje de las carreras que ofrece la División.
- Programa estratégico 1.3: Dotando a los programas de infraestructura indispensable para la formación integral del alumno.
 - Subprograma 1.3.1: Laboratorios e invernaderos de la DCAUAAANUL.
- Programa estratégico 1.4: Consolidando la planta académica.
 - Subprograma 1.4.1: Formar, actualizar y desarrollar la planta de personal docente de la DCAUAAANUL.
- Programa estratégico 1.5: Diversificando la oferta educativa.
 - Subprograma 1.5.1: Educación continúa.

Segundo Objetivo Estratégico.

Generar un nuevo modelo de investigación que asegure calidad, innovación y pertinencia de los proyectos con las necesidades de la sociedad y con las demás funciones académicas.

- Programa estratégico 2.1: Transferencia de tecnología generada
 - Subprograma 2.1.1: Transferencia de tecnología generada en la División de Carreras Agronómicas.

Tercer objetivo estratégico.

Eficientar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros.

- Programa estratégico 3.1: Reduciendo el costo por alumno.
 - Subprograma 3.1.1: Utilizar eficientemente los recursos humanos de la Universidad.

Cuarto objetivo estratégico.

Promover la cooperación con el aparato productivo, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para fortalecer la gestión de programas de desarrollo rural, integral y sustentable y de vinculación con la sociedad en general.

- Programa estratégico 4.1: Fortaleciendo la difusión científica y tecnológica.
 - Subprograma 4.1.1: Sistema integral, asesoría, capacitación y servicio social.

Quinto objetivo estratégico.

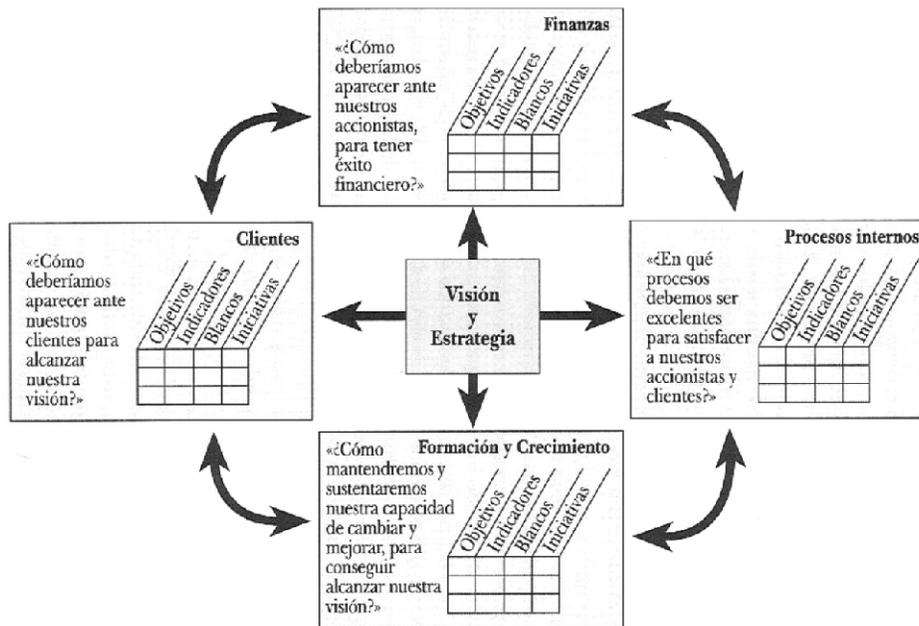
Consolidar la proyección de la Universidad.

- Programa estratégico 5.1: Interrelacionando las funciones sustantivas para impulsar la vinculación universitaria.
 - Subprograma 5.1.1: Coordinación de funciones de vinculación con el exterior.

Fundamentos del Balanced Scorecard

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, en este sentido el BSC, proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para traducir la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas, evalúa la actuación de la organización, basada en una estrategia, desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (KAPLAN & NORTON, 2000), enseguida se muestra en la figura No.1 la vinculación entre ellas.

FIGURA No.1: ESQUEMA DEL BALANCE SCORECARD



La verdadera importancia del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, y puede ser utilizado para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback sobre la estrategia y mejorarla. Los principales indicadores genéricos que aparecen en los cuadros de mando de la mayoría de las organizaciones son como los siguientes:

PERSPECTIVA	INDICADORES GENÉRICOS
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Relación de objetivos e indicadores en la DCAUAAANUL.

Por la necesidad de eficientar el espacio, solo se citan algunos objetivos y sus indicadores.

Indicadores de desempeño:

Número de alumnos inscritos, número de carreras acreditadas, número de egresados certificados y número de alumnos titulados.

Objetivos Estratégicos	Metas al 2006	Indicadores
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Seiscientos	Número de alumnos inscritos
	Cinco	Números de carreras acreditadas.
	Sesenta por ciento	Número de alumnos titulados.
	Sesenta por ciento	Número de egresados certificados.

Indicadores de desempeño:

Programas con excelencia, maestros en el SIN, publicaciones científicas por maestro, publicaciones de maestros en revistas indexadas y número de egresados.

Objetivo estratégico	Metas	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Dieciséis	Alumnos inscritos
	Uno	Programas de excelencia
	Seis	Publicaciones
	Ochenta por ciento	Número de egresados
	Cincuenta por ciento	Porcentaje de maestros en el SIN
	Tres	Publicaciones indexadas

Indicadores de desempeño:

Diseño de instrumentos de evaluación, porcentaje de cursos con reporte de seguimiento y evaluación, índice de reprobación en examen ordinario.

Porcentaje de profesores que recibieron capacitación en procesos de enseñanza-aprendizaje, porcentaje de programas analíticos revisado y/o modificados.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Uno	Diseño de instrumentos de evaluación.
	Cien	Porcentaje de cursos con reporte de seguimiento y evaluación.
	Diez	Índice de reprobación en examen ordinario.
	Cien	Porcentaje de profesores que recibieron capacitación en procesos de enseñanza-aprendizaje.
	Cien	Porcentaje de programas analíticos revisados.
	Ocho	Planes de carreras revisados y/o modificados

Indicador de desempeño:

Número de laboratorios, prácticas, por ciento de equipamiento e inversión en obras.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Siete	Número de Laboratorios.
	Tres mil.	Prácticas.
	Ochenta.	Porcentaje de equipamiento
	Sesenta.	Porcentaje Inversión en obras.

Indicadores de desempeño.

Porcentaje de maestros que en el año tomaron algún curso capacitación en su área de desempeño, porcentaje de maestros realizando estudios de postgrado, porcentaje de maestros que en el año recibieron cursos de capacitación docente, porcentaje de maestros que en el año asistieron a algún congreso o seminario de su especialidad y porcentaje de maestros que en el año realizaron cursos de especialización o diplomado en sus área de desempeño docente.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Cincuenta.	Porcentaje de maestros que en el año tomaron algún curso capacitación en su área de desempeño.
	Diez.	Porcentaje de maestros realizando estudios de postgrado.
	Cincuenta.	Porcentaje de maestros que en el año recibieron cursos de capacitación docente.
	Cincuenta.	Porcentaje de maestros que en el año asistieron a algún congreso o seminario de su especialidad.
	Diez.	Porcentaje de maestros que en el año realizaron cursos de especialización o diplomado en su área de desempeño docente.

Indicadores de desempeño.

Cursos, talleres, diplomados y eventos de aprobación.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Doce.	Cursos.
	Tres.	Talleres.
	Dos.	Diplomado.
	Uno.	Eventos de aprobación.

Indicadores de Desempeño:

Proyectos de validación, eventos demostrativos y publicaciones.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Eficientar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros	Diez.	Número de alumnos por maestro
	Cinco.	Número de alumnos por trabajador.
	Uno.	Número de proyectos por profesor.
	Setenta.	Porcentaje de presupuesto destinado a servicios personales.
	Diez.	Porcentaje destinado a servicios estudiantiles.
	Setenta.	Costo por alumno en miles de pesos.

Indicadores de desempeño.

Alumnos-estancia, convenios y proyectos externos.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Consolidar la proyección de la Universidad.	Cincuenta.	Alumno-estancia.
	Ocho.	Convenios.
	Cuatro.	Proyectos externos.

Indicadores de Desempeño:

Número de alumnos inscritos, número de carreras acreditadas, número de egresados certificados y número de alumnos titulados.

Objetivos Estratégicos	Metas al 2012	Indicadores
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Seiscientos	Número de alumnos inscritos
	Cinco	Números de carreras acreditadas.
	Sesenta por ciento	Número de alumnos titulados.
	Sesenta por ciento	Número de egresados certificados.

Indicadores de desempeño:

Diseño de instrumentos de evaluación, porcentaje de cursos con reporte de seguimiento y evaluación, índice de reprobación en examen ordinario.

Porcentaje de profesores que recibieron capacitación en procesos de enseñanza-aprendizaje, porcentaje de programas analíticos revisado y/o modificados.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Uno	Diseño de instrumentos de evaluación.
	Cien	Porcentaje de cursos con reporte de seguimiento y evaluación.
	Diez	Índice de reprobación en examen ordinario.
	Cien	Porcentaje de profesores que recibieron capacitación en procesos de enseñanza-aprendizaje.
	Cien	Porcentaje de programas analíticos revisados.
	Ocho	Planes de carreras revisados y/o modificados

Indicador de desempeño:

Número de laboratorios, prácticas, por ciento de equipamiento e inversión en obras.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador
Ofrecer programas docentes innovadores, de calidad y pertinentes que garanticen su acreditación	Siete	Número de Laboratorios.
	Tres mil.	Prácticas.
	Ochenta.	Por ciento de equipamiento
	Sesenta.	Por ciento Inversión en obras.

Indicadores de desempeño.

Porcentaje de maestros que en el año tomaron algún curso capacitación en su área de desempeño, porcentaje de maestros realizando estudios de postgrado, porcentaje de maestros que en el año recibieron cursos de capacitación docente, porcentaje de maestros que en el año asistieron a algún congreso o seminario de su especialidad y porcentaje de maestros que en el año realizaron cursos de especialización o diplomado en sus área de desempeño docente.

CONCLUSIONES

Un trabajo de estas dimensiones resulta demasiado sugestivo para los propósitos del mismo, inclusive, las mismas soluciones siguen despertando demasiadas controversias e interrogantes, debido a la propia naturaleza del objeto de estudio, cuya dinámica social, económica, política de la sociedad esta en constante movimiento.

Resulta evidente que las tendencias educativas se enfocan a que:

La educación debe de dar atención a la creciente demanda, el Estado no debe de perder su responsabilidad con la sociedad de ofrecer este compromiso social, así también Los parámetros de acreditación, certificación forman parte del nuevo concepto educativo.

Resultado de las exigencias de los demandantes de profesionistas.

Los nuevos modelos educativos tienden a ser más flexibles, dinámicos. De igual forma se considera que la competitividad es un elemento fundamental en los procesos educativos. La DCAUAAAUL, se encuentra ubicada en condiciones geográficas, económicas y productivas ideales para la aplicación del propósito del trabajo, así lo demuestra el propio estudio del PEST, el Ciclo de Vida y la Cadena de Valor, donde queda manifiesto que la institución práctica parcialmente el concepto estratégico. El análisis FODA permitió orientar claramente las actividades y funciones sustantivas universitarias, a la propia dinámica de la investigación, de tal forma que este último análisis constituyo un fuerte soporte para la consecución de los objetivos. La propuesta que aquí se presente es el resultado de la lógica del análisis estratégico, en el que el BSC es la herramienta fundamental de la propuesta, en este sentido, se establecen las siguientes conclusiones:

- Se diseñó un sistema de planeación estratégica para la DCAUAAAANUL.
- Se diseñó una propuesta metodología del BSC para aplicarlo en la DCAUAAAANUL.
- Para la implementación y monitoreo del sistema de planeación estratégica de la DCAUAAAANUL, se utilizó sistema de control de la gestión estratégica el BSC para que contribuyera a controlar los resultados a través de los indicadores de la DCAUAAAANUL.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Autor: Lemaitre Del Campo, M. José.

Título: Hacia una Nueva Educación Superior. Colección Respuestas, No.4

Editorial: CRESALC/UNESCO, Caracas, Venezuela. Año 2001. Autor: Lorca V., Eduardo.

Título: Una Década de Reformas Estructurales en América Latina. Que se ha Reformado y como Medirlo.

Editorial: Revista Pensamiento Iberoamericano. América Latina después de las Reformas. Volumen Extraordinario 1998.

Autor: Silvestre D.

Título: El Currículo desde la perspectiva de un nuevo paradigma.

Editorial: Universidad Experimental Romulo Gallegos, San Juan de los Morros, Venezuela. Año 2001.

Autor: Tunnerman C.

Título: Avances en Desarrollo Curricular, Autoevaluación, Acreditación, Certificación e Integración de las IEAS en América Latina. Rol de la Educación Frente a los Desafíos del Nuevo Milenio, en la “XII Conferencia Latinoamericana de ALEAS”, Saltillo, México. Año 2001.

Autor: Brian Quinn James

Título: Strategies for change

Editorial: Mc Graw Hill. Tercera Edición, Año 1998.

Autor: Jonson y Kevan Sholes

Título: Dirección Estratégica

Editorial: Prentice Hill 2001 España.

Autor: Strickland Thompson

Título: Administración Estratégica Conceptos y Casos

Editorial: Mc. Graw Hill 2001 Mexico D. F.

Autor: Michel, A. Hitt.

Título: “Administración Estratégica; competitividad y conceptos de globalización”.

Editorial. Thomson Editores. Tercera edición España, 1999. p.25.

Autor: Gordon, T. J.

Título: “New approaches to Delphi”

Editorial: Prentice Hall. 1968.

Autor: Kaplan, Robert S.; Norton, David, P.

Título: “El Cuadro de Mando Integral”.

Editorial: Gestión 2000. Barcelona.

***(Artículo recibido el 1 de febrero de 2012 y aceptado para su publicación el 10 de noviembre de 2012).**