

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL ÁREA
COMERCIAL DE UNA FUNDACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO

DIEGO LEON PEÑA OROZCO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MBA GLOBAL

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE DE 2013

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DEL AREA
COMERCIAL DE UNA FUNDACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO

DIEGO LEON PEÑA OROZCO

Propuesta de trabajo de grado para optar por el título de
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Presentado a:

Profesor Hernando Murillo Gómez

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MBA GLOBAL

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
3. OBJETIVOS.....	10
3.1. OBJTEIVO GENERAL	10
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
4. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN	10
4.1. Misión de la fundación Universidad del Valle Buga.....	11
4.2. Visión de la Fundación Universidad del Valle Buga	11
5. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	14
5.1. La Medición en las Organizaciones.....	23
5.2. Comparativo de sistemas de indicadores de gestión	24
6. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION	26
6.1. Análisis Estratégico de la Fundación Universidad del Valle Buga.....	27
6.2. DOFA estratégico.....	33
6.2.1. Definición de los objetivos estratégicos.....	34
6.2.2. Definición de objetivos en la perspectiva de clientes.....	34
6.2.3. Definición de objetivos en la perspectiva de Procesos internos ...	35
6.2.4. Definición de objetivos en la perspectiva en Procesos de aprendizaje y crecimiento	35
6.3. Definición de los Indicadores	35
7. SENSIBILIZACION DEL SISTEMA Y RESULTADOS.....	44
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
9. BIBLIOGRAFIA.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz comparativa de sistemas de control de gestión	25
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	31
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	32
Tabla 4. Matriz DOFA.....	33
Tabla 5. Catálogo de indicadores.....	42
Tabla 6. Nivel de reconocimiento	46

INDICE DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Ilustración 1. Organigrama de la Fundación Universidad del Valle Buga	13
Ilustración 2. Clasificación de procesos Claves.....	18
Ilustración 3. Indicadores de gestión para empresas no lucrativas	19
Ilustración 4. Clasificación de indicadores.....	21
Ilustración 5. Sistema de gestión BSC	27
Ilustración 6. Mapa Estratégico	43
Ilustración 7. Encuesta de Reconocimiento	47

RESUMEN

Las organizaciones no lucrativas presentan diferencias con las organizaciones convencionales, que deben ser tenidas en cuenta al momento de evaluar su gestión. En tal sentido esta investigación aplicada propone un sistema de medición para la gestión comercial de una entidad sin ánimo de lucro, con el propósito de establecer el impacto en la gestión de recursos que le permita apoyar las actividades educativas de una universidad regional, para lo cual se hace a partir de una revisión bibliográfica la comparación de modelos de medición de la gestión, haciendo énfasis en el Balanced Score Card (cuadro de mando integral) y su implementación al caso particular de una Fundación de apoyo a la educación para una Universidad. Los resultados más importantes reflejan en la obtención de la evaluación de factores internos y externos para la organización, formulación de objetivos estratégicos y la formulación de los indicadores de gestión para finalmente construir un catálogo de indicadores con periodicidad y responsables y finalmente la construcción del mapa estratégico para la Fundación. Por último se pudo evidenciar mediante la aplicación de los indicadores formulados desde el enfoque del Balanced Score Card en el periodo actual en comparación con el año anterior, los avances y deterioros de la gestión asociado a los objetivos estratégicos, lo que permitió evidenciar la utilidad del sistema de indicadores propuesto para medir la gestión de la organización.

Palabras claves: Gestión, Indicadores, Entidades sin Ánimo de Lucro, Cuadro de mando integral, factores clave de éxito.

ABSTRACT

Specific characteristics of nonprofit organizations distinguish them from conventional companies to be taken in account when management behavior is going to be evaluated. This applied research proposes a measurement system for commercial management of a non-profit organization with the purpose of establishing the impact supporting the educational activities of a regional university. Literature review allows doing comparison between several measurement models of management, with emphasis on the balanced scorecard and its implementation to the particular case of a foundation. The most important results reflect show the evaluation of internal and external factors in the organization, formulation of strategic objectives and the development of management indicators to finally build a catalog of indicators, frequency to measurement and responsible and strategic map for the Foundation. Finally, it became clear by applying the indicators formulated from the perspective of the Balanced Score Card in the current period compared to the previous one, advances and impairments associated to strategic objectives, allowing demonstrate the usefulness of proposed system of indicators to measure the management of the organization.

Key Words: Management, Indicators, Nonprofit organizations, Balanced Scorecard, key success factors.

1. INTRODUCCIÓN

Las entidades no lucrativas privadas como la llaman algunos autores, están viviendo procesos de expansión alcanzando una alta rentabilidad social y probablemente más flexibilidad y creatividad que el sector público, dado que este no puede prever y controlar todas las necesidades sociales. Gonzales y Cañadas (2008) afirma adicionalmente que lo anterior unido al deseo de romper el monopolio del estado en temas sociales, genera que estas entidades ofrezcan una variedad de servicios a amplios grupos de población que eran exclusivamente atendidas por el estado. Lo anterior obliga a que estas organizaciones deban gestionar recursos que permitan atender los compromisos que asumen a partir del objeto de trabajo definido.

La Fundación Universidad del Valle Sede Buga, siendo una entidad de carácter privado, ha asumido el reto de apoyar la gestión de la educación superior en la región centro del valle, con la generación de recursos, la implementación de procesos educativos eficientes y de alta calidad asociados con los principios fundamentales que mueve a la Universidad del Valle.

A pesar de las amplias discusiones sobre los temas asociados a la responsabilidad del estado frente a la oferta de Educación para los colombianos, este trabajo, tiene el propósito de proponer un sistema de indicadores de gestión, que permita hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos de consecución de recursos, soportados en un área comercial, que

permita apoyar el desarrollo de la Sede de la Universidad del Valle en Buga, dejando de lado las discusiones sobre las políticas estatales.

Para su desarrollo, se plantean los elementos conceptuales de lo que conocemos como sistemas de gestión, así como el enfoque de procesos, tomando la mirada de diversos autores, que presentan propuestas distintas para el seguimiento y control del desempeño de la gestión. Por otra parte se hace la precisión de lo que es la fundación Universidad del Valle, su objetivos, propósitos, estructura general, para finalmente realizar una propuesta de un sistema de indicadores que atiende los objetivos de la fundación alineados con los objetivos de la Universidad del Valle, y operacionalizados a través de la gestión comercial de la Fundación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación Universidad del Valle Buga, hasta ahora ha definido estructurar una función comercial que permita proyectar los servicios que puede ofrecer con apoyo de la Universidad del Valle. A pesar de que se ha estructurado un portafolio de servicios y una estrategia comercial, no cuenta con indicadores que midan la efectividad de la misma en la comercialización de los servicios, y en los ingresos reales para la fundación.

La Fundación carece de un sistema de medición de la gestión comercial para establecer el impacto actual en términos de ingresos económicos y de alguna forma determinar su desempeño con base en estos datos.

La principal causa de la carencia de un sistema de medición orientado a la gestión comercial, se fundamenta en la naturaleza de la Fundación. Al ser hija de una institución educativa Estatal y en su condición de ser sin ánimo de lucro, que finalmente propone restricciones jurídicas y organizacionales importantes desde la Universidad, no se le ha permitido evolucionar adecuadamente en la estructuración de una área comercial a pesar de que cuenta con relativa flexibilidad y con el apoyo del área de extensión de la Universidad, condición que obliga la intervención de esta función con miras a cumplir su propósito de apoyo en la gestión educativa a través de la generación de recursos.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJTEIVO GENERAL

Proponer un sistema de medición para la gestión del área Comercial de la Fundación Universidad del Valle Buga, que permita establecer el impacto de su gestión.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir las relaciones jurídicas, financieras y legales de la Fundación con la Universidad del Valle.

Determinar diferentes enfoques de sistemas de indicadores de Gestión, que soporte el diseño de una propuesta.

Construir un tablero de indicadores para la evaluación de la gestión comercial.

Evaluar los resultados del sistema de indicadores de Gestión.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Universidad del Valle lanzo en el año de 1986 su proyecto de Regionalización, con el propósito de dar una mayor cobertura en la oferta académica, pertinente y de calidad, en varias ciudades del Departamento del Valle del Cauca. Este proyecto se estructuró con el apoyo de los diferentes estamentos locales, tales como entes gubernamentales, privados y personas interesadas en facilitar la presencia de la Universidad en sus ciudades. Su

vinculación se realizó a partir de la conformación de fundaciones de Apoyo, que hoy por hoy son las fundaciones de la Universidad del Valle en cada una de las 9 ciudades en las que hace presencia actualmente el Sistema de Regionalización.

4.1. Misión de la fundación Universidad del Valle Buga

La Fundación de la Universidad del Valle Buga, tiene como propósito fundamental la gestión de recursos financieros para apoyar la operación académica y desarrollo de la infraestructura de la Universidad del Valle Sede Buga, a través de su vinculación permanente, efectiva y pertinente con el entorno inmediato, ofreciendo servicios articulados con el área de extensión de la Universidad del Valle.

4.2. Visión de la Fundación Universidad del Valle Buga

La fundación Universidad del Valle Buga trabaja para lograr posicionarse en el mercado como la alternativa de consultoría y asesoría más importante de la región mediante la oferta de servicios en el área administrativa, contable y de ingeniería, que contribuya al desarrollo social, económico y educativo de la región.

Para la Fundación Universidad del Valle es necesario identificar si el direccionamiento estratégico de la entidad le ha permitido cumplir su misión y si los hechos históricos y que estén aconteciendo, soportados en indicadores, validan su progreso y evolución a través del tiempo.

La Fundación Universidad del Valle Buga, por ser una organización conformada por particulares con fines altruistas y como una mera manifestación de voluntades, no debe considerarse como una sociedad comercial, y se define como una persona jurídica de derecho privado y autónomo de utilidad común y de interés social.

El estado colombiano rige las entidades sin fines lucrativos principalmente por el decreto 0427 de 1996, sin embargo existen otros artículos que señalan lineamientos para la conformación y que enmarcan este tipo de organizaciones como:

- Constitución política de Colombia; artículos 38, 39, 103, 355.
- Código Civil; artículos 86, 633, 634, 637, 650, 652.
- Decretos; 2150 y 0427.

La Fundación Universidad del Valle Buga nace jurídicamente el 27 de octubre de 1986, y en la actualidad cuenta con 150 funcionarios, entre administrativos y docentes, los cuales prestan sus servicios a la Universidad del Valle bajo un contrato establecido entre la partes y con vigencia de un año. Maneja un Presupuesto anual de 2.300 millones de pesos para una población de 1500 estudiantes, y tiene el reto de autogestionar un valor aproximado del 20% adicional, para inversión en investigación y docencia, principalmente.

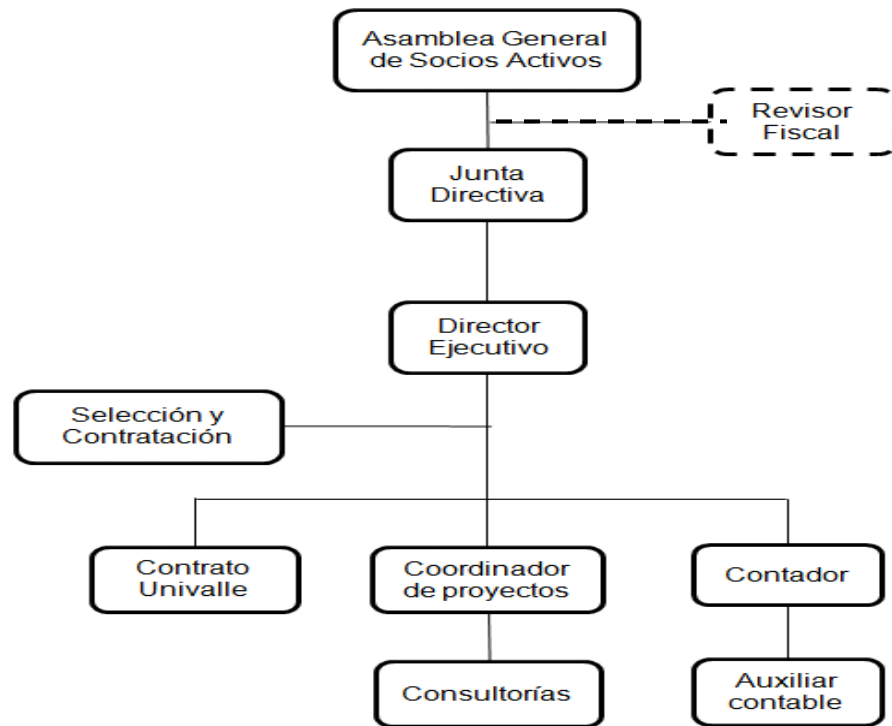


Ilustración 1. Organigrama de la Fundación Universidad del Valle Buga
(Fuente: Elaboración Propia).

El organigrama (Ver Ilustración 1), muestra la estructura general de la fundación y los diferentes niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo). Está conformada por la Asamblea General de Socios Activos, la Junta Directiva en la que participan diferentes estamentos de la ciudad y de la Universidad del Valle y por último cuatro (4) representantes nombrados por la Asamblea general de socios. Cuenta con un Revisor fiscal, nombrado en Asamblea General, un director ejecutivo, del cual dependen los diferentes funcionarios en contratación, contabilidad y proyectos.

Hoy se cuenta con diferentes Universidades en la ciudad, tanto locales, como nacionales e internacionales, que de manera presencial o por convenio con Cajas de compensación y fundaciones, están ofreciendo múltiples opciones de servicios a precios muy asequibles al mercado local y regional, que proponen un reto adicional a la fundación Universidad del Valle.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo, definiremos algunos elementos teóricos y conceptuales necesarios para el desarrollo de la temática propuesta para este proyecto, considerando los sistemas de gestión en general y posteriormente detallando las consideraciones para su seguimiento y control. Es así como empezamos definiendo la “gestión como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” Beltrán (2000). Sin embargo la gestión por sí sola no garantiza su éxito, pues requiere de procesos de seguimiento y control. Controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado durante un periodo de tiempo. Estos rangos pueden tener variaciones tolerables, que además deben ser establecidas de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, y que van a estar asociadas a objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos generan a su vez objetivos tácticos y operativos que permiten la cobertura a lo largo de la organización, pero que requieren adicionalmente contar con información administrable clave que facilite el seguimiento y control del sistema de gestión y que es traducida en indicadores de gestión.

Hernández(2006), asegura que el diseño de un sistema de control para la gestión tiene que ser coherente con la estrategia y la estructura, dado que existe una estrecha relación entre ellas, que produce una interdependencia necesaria para el éxito de la gestión. Por su parte Rincón (1998) plantea que

las empresas en la búsqueda para mejorar su productividad e incrementar su eficiencia utilizan tres estrategias: Uso de mejor tecnología, empleo de nuevas y mejores herramientas de administración y la implantación de sistemas de control de gestión con el propósito fundamental de evaluar periódicamente la ejecución de las actividades de la organización, con base en parámetros de cantidad, calidad y oportunidad, para apoyar la toma de decisiones y facilitar la gestión. Por otra parte asegura que implementar un conjunto de indicadores como elementos básicos para un adecuado sistema de control en una compañía, impone como condición inicial el conocimiento de los procesos que en ella se desarrollan.

Un proceso es una serie de actividades o etapas orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada o insumo, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos de un cliente interno o externo. Bahamon (2000) afirma que los indicadores son ante todo información, utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, sus objetivos y sus metas. En su propuesta plantea un enfoque de sistemas de control ejemplificándolo con base en los controles de un vehículo automotor, que se acerca a lo que conocemos como Cuadro de Mando Integral (CMI). El cuadro de mando integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

El cuadro de mando integral implica el estudio en cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Perspectiva del cliente: En la perspectiva del cliente del cuadro del mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas que incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva del proceso interno: En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los

procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de formación y crecimiento: La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y el proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Este enfoque coincide con Rincón (1998) en el sentido de que es necesario invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar sus procedimientos y rutinas, que es lo que considera la perspectiva del crecimiento y formación del cuadro de mando integral. Así mismo Rincón (1998) plantea que una organización tiene tres tipos de procesos (Ver Ilustración 2): Los claves o prioritarios, que están relacionados directamente con la misión de la organización e impactan directamente al cliente externo; procesos estratégicos, que facilitan las guías de actuación para los procesos claves y están basados en la escucha de la voz del cliente o del mercado; y los procesos de apoyo, que facilitan los medios necesarios tanto en talento humano como en materiales, para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente.

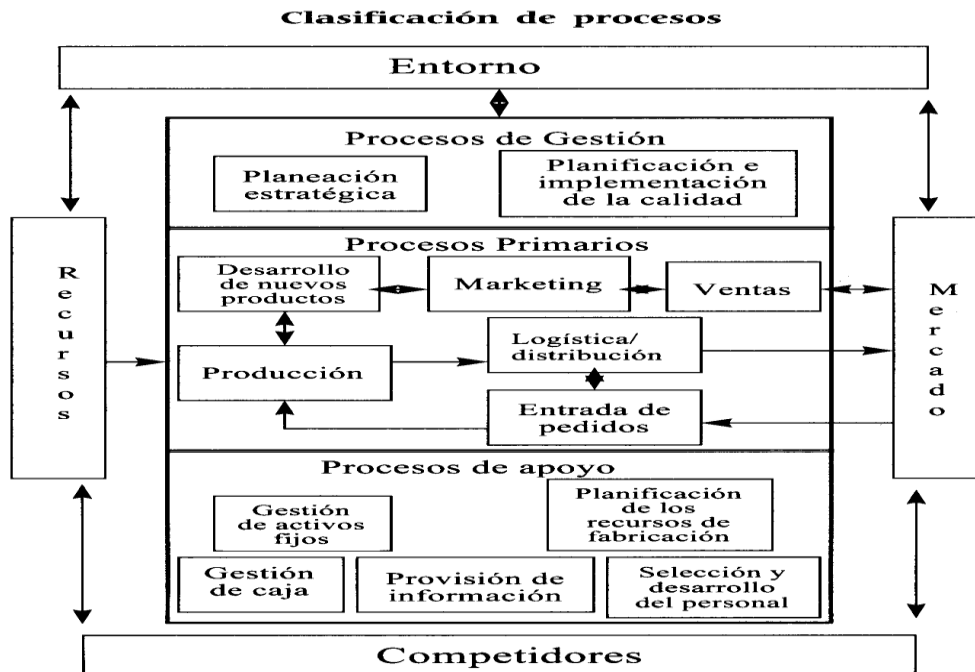


Ilustración 2. Clasificación de procesos Claves.

Fuente: RINCÓN, Rafael David (1998)

Por otra parte González y Cañadas (2008), insisten en la necesidad de que cualquier organización aun sean estas de carácter no lucrativo , tienen la necesidad de buscar nuevos recursos económicos y por tanto competir con el resto de organizaciones, siendo necesario no solo informar sobre aporte de recursos si no también mejorar sus sistemas de información y gestión, que deben estar acompañados de un conjunto de indicadores que permitan conocer el cumplimiento de los objetivos marcados por la organización y si la gestión se ha llevado de forma eficiente. Referencian allí a Norberto Laborda y otros (1999) planteando que los indicadores de gestión tendrán como razón fundamental descubrir y controlar las aéreas de posibles mejoras de la organización. Aseguran adicionalmente que en estas entidades se requiere la definición de una estrategia de acción, y de un procedimiento previamente analizado, elegir variables representativas e identificación de factores claves de éxito. Los factores claves de éxito asociados a entidades no lucrativas podrían

generalizarse en: nivel de satisfacción de la demanda, rapidez en las respuestas, presencia en el mercado, nivel de ocupación, permanencia, crecimiento de la actividad, atención personalizada, satisfacción de los usuarios, número de quejas, productividad del personal, rotación y antigüedad de los empleados, horas de formación, nivel de ausentismo, evolución de costos e ingresos, inversiones, nivel de afiliación, participación y colaboración con otras entidades, entre otras.

González y Cañadas (2008), también consideran que para evaluar la gestión llevada a cabo por la organización sin ánimo de lucro es necesario recurrir a indicadores de gestión que permitan satisfacer medidas de eficacia, eficiencia y economía como las “ tres Es” y que en terminología inglesa se denomina “Value for Money”. La Ilustración 3 presentada por los mismos autores que soportan la definición de eficacia, eficiencia y economía.

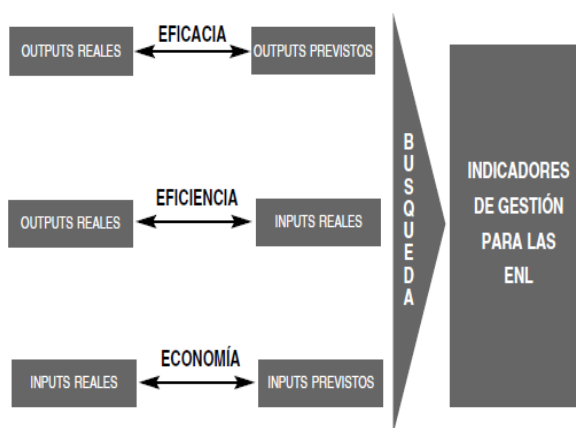


Ilustración 3. Indicadores de gestión para empresas no lucrativas
Fuente: GONZÁLEZ, María José; CAÑADAS, Encarnación (2008)

Plantean que la eficacia en las entidades sin ánimo de lucro, permiten informar a los terceros interesados sobre el grado de éxito en la consecución de los fines de la organización. Adicionalmente afirman que una entidad sin fines lucrativos será eficaz si sus outputs en un periodo determinado se ajustan a lo programado.

La Eficiencia compara los servicios prestados-outputs- con los recursos empleados-inputs-, buscando maximizar el output obtenido. Una entidad, afirman los mismos autores, es eficiente si racionaliza el uso de sus recursos de la mejor manera posible para la obtención de unos determinados resultados.

El mismo artículo referencia a Goodman (1992) quien señala que la eficiencia está vinculada a la relación entre mercancías o servicios producidos y los recursos utilizados para producir los mismos. Por último expresan que conjuntamente con la eficacia y la eficiencia, la economía ayuda al análisis del control operativo o económico que permite verificar si los recursos han sido obtenidos con el mínimo costo posible, preservando la adecuada calidad y cantidad de los mismos. En tal sentido la economía aquí es concebida como el grado de acierto en cuanto a precios de adquisición, cantidades, calidades y momentos de tiempo en que se realizaron las adquisiciones.

Por su parte Rincón (1998), se acerca mucho a las definiciones aquí planteadas por los diversos autores. Sin embargo tiene un enfoque de procesos sobre el cual soporta su propuesta de medición de la gestión resaltando que los procesos a pesar de tener un responsable, límites

claramente definidos, tiempos de ejecución, tienen sobre todo una importante interrelación con diversos departamentos que permite con esto, (procesos-departamentos) lograr la satisfacción del cliente con el producto o servicio ofrecido.

Bahamon(2000), desde su enfoque de sistemas (Ver Ilustración 4), describe que el seguimiento se hace con base en indicadores de eficiencia, que los enmarca como aquellos que se enfocan en el control de los recursos que entran al sistema; de eficacia, cuando se enfocan en el control de resultados evaluando la relación entre recursos y el grado de aprovechamiento de procesos o actividades del sistema; indicadores de efectividad que define como el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

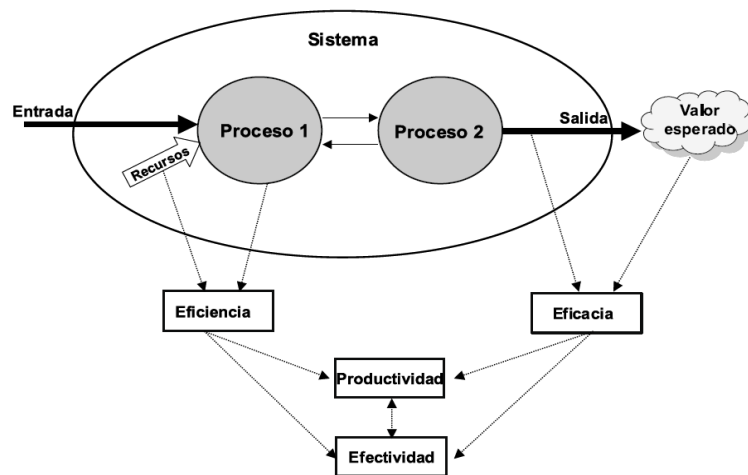


Ilustración 4. Clasificación de indicadores
Fuente: BAHAMÓN, José Hernando (2000)

Aunque en la propuesta Bahamon (2000), no explicita la definición de productividad, se puede colegir de la Ilustración 4 la interpretación de la misma a partir de la definición de efectividad, que como lo expresa el autor es la relación de la eficiencia y eficacia entendida como la forma en que se produce esa relación en términos de recursos utilizados para la obtención de resultados.

Para esto tomamos la **productividad** como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

En cualquier caso, los conceptos planteados por los diferentes autores aquí referenciados, muestran la importancia de contar con objetivos y estrategias, así como factores críticos de éxito, para de la misma forma establecer indicadores para cada factor crítico de éxito, así como su dimensionamiento y alcance.

Es importante entender a que se refieren con estos factores críticos de éxito. Soldevila (2001) plantea que las entidades no lucrativas deben identificar, lo que ella llama factores claves de éxito, definiéndolos como aquellos factores que la organización es capaz de controlar y en los que debe ser potente para obtener los objetivos marcados. González y Cañadas (2008) hace referencia a la importancia en la definición de los factores que pueden llevar al éxito de la organización y de los cuales se deben obtener la mejor información que permita dar alcance a los objetivos, todo esto enmarcado en la relación causa efecto que pretende establecerse dentro del cuadro de mando integral.

Hernández (2006) por su parte define los factores críticos de éxito como los signos vitales de la organización y los plantea como efectividad, eficacia, eficiencia y la productividad.

Aunque varias definiciones se han presentado en la literatura administrativa desde 1960 sobre el término Factor Crítico de Éxito, citadas por Villegas (2005), para efectos de este trabajo nos acogemos a la siguiente definición: Los factores críticos de éxito son puntos de apoyo para el apalancamiento de una organización hacia el logro de resultados exitosos. Son dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema. Soldevila (2001)

5.1. La Medición en las Organizaciones.

A partir de la discusión de los apartes anteriores se observa la necesidad de enmarcar las mediciones en la organización dentro de un marco estratégico así como identificar lo que efectivamente se debe medir. Cualquier medición debe estar acompañada de un proceso efectivo de retroalimentación que permita tener una base a partir de la cual se pueda mejorar. Rincón (1998), plantea que un sistema de medición debe poseer las siguientes características de pertinencia, precisión, oportunidad, Confiabilidad y Economía en las mediciones.

La Medición en las Organizaciones se hace con base en Indicadores de Gestión, que son definidos como una medida de condición de un proceso o evento en un momento determinado, Rincón (1998). Adicionalmente Soldevila (2001) precisa que si la organización no tiene correctamente definidos los objetivos, la misión, los indicadores suficientes y su medida, y no realiza el proceso de participación y de comunicación de toda la organización, puede provocar el fracaso del propio instrumento. Hernández (2006) define los indicadores de gestión como agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. También puntualiza en el hecho que el indicador de gestión es un medio y no un fin, dado que es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización. Por otra parte Bahamon (2000), aclara que estos indicadores de gestión están constituidos por una serie de variables claves o vitales, para las cuales previamente se establecen un conjunto de valores meta o valores a alcanzar. Por último el conjunto de indicadores de gestión debe permitir comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos.

5.2. Comparativo de sistemas de indicadores de gestión

A lo largo de la historia se encuentran diferentes métodos o sistemas de control que son expuestos en las teorías administrativas que en nuestros días buscan ser integrales e incluir las diferentes variables que pueden afectar el desempeño organizacional (Serna, 2005, 17). Como ejemplo se encuentran el cuadro Integral de Maisel, "Effective Progress and Performance Measurement", el Balanced Scorecard (BSC), el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión bajo el Enfoque de Sistemas (SGES), entre otros.

		SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN		
		Gestión de calidad	Balanced Scorecard	Enfoque de sistemas
CARACTERÍSTICAS	Autor Referente	Rafael David Rincón	Pilar Soldevila	José Hernando Bahamon
	Indicadores	Instrumentos para evaluar la gestión en función de sus productos y servicios.	Instrumentos o técnicas de información flexibles y actualizadas y desagregadas a lo largo de los niveles organizacionales.	Se consideran como signos vitales o variables claves para lograr los objetivos.
	Definición del modelo	Dirección y control de las actividades asociadas a la calidad.	Herramienta metodológica que traduce el marco estratégico en acciones que conlleven a una buena gestión y control.	Método para el monitoreo, observación y verificación de los procesos.
	Bases del sistema de medición	Enfoque al cliente. Liderazgo. Participación del personal. Enfoque basado en procesos. Enfoque de sistema para la gestión. Mejora Continua. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	Cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.	Esquema metodológico que facilita, ordena y sistematiza los procesos de formulación y construcción de los indicadores de gestión.
	Clasificación de Sistema de medición	Efectividad, eficiencia y adaptabilidad.	Contabilidad financiera, contabilidad de costes, presupuesto, cuadro de mando integral.	Eficiencia (control de recursos), eficacia (control de resultados) y efectividad (logro de eficiencia y eficacia).
	Aplicabilidad	Las Organizaciones no lucrativas (ONL) tienen bajo uso de los indicadores de gestión debido a lo costoso de su implementación.		
	Requisitos de los indicadores	Simplicidad, adecuación, validez en el tiempo, conocimiento por parte de los usuarios, auditabilidad, utilización positiva, oportunidad.	Objetivo, definición, responsabilidad, recursos, periodicidad, nivel de referencia, puntos de lectura, toma de decisiones.	Los procesos primarios cuentan con especificación precisa de la salida esperada y a su vez poseen "algo" que les es propio y los diferencia de los demás.
	Beneficios de su aplicación	Satisfacción del cliente, monitoreo de procesos, benchmarking de procesos y actividades, retroalimentación que fomente el cambio y agregue valor a las actividades de la organización.	Éxito no solo financiero, sino de satisfacción de los clientes y de los recursos humanos. Cumplimiento y control de objetivos tanto a corto como a largo plazo.	Permite identificar, establecer y determinar factores críticos de éxito.
Utilización en las organizaciones	Como un sistema de control.	como un instrumento de aprendizaje, información, retroalimentación estratégica y comunicación de los objetivos estratégicos a través de la organización	Los indicadores actúan como un fin para alcanzar los objetivos y metas.	

Tabla 1. Matriz comparativa de sistemas de control de gestión

La matriz presentada en la Tabla 1, permite identificar el sistema de control más pertinente para aplicar a la organización objeto de estudio, mediante la comparación de tres sistemas de control de gestión: BSC, SGC y el SGES.

Para el caso de estudio es de vital importancia considerar indicadores de satisfacción de los clientes y a la vez de recursos utilizados sobre el capital disponible para tener en cuenta tanto la gestión sobre los factores financieros y no financieros. El BSC es una metodología que favorece los factores globales de la organización a partir de las dimensiones que se prioricen como las estratégicas. El enfoque de SGC implementa indicadores de control con el fin de mejorar los procesos, tiene como resultado una mejora continua. Para el caso del SGES la implementación de indicadores sugiere trabajar sobre procesos definidos que permiten establecer su efectividad y eficiencia.

Para la Fundación Universidad del Valle Buga, la implementación del BSC en sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, interna, aprendizaje) logra un efecto de interrelación con resultados a corto y largo plazo, permitiendo alinear el trabajo de la organización en función a un direccionamiento estratégico que permitirá direccionar la organización en función a la gestión comercial.

6. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

El Balanced Scorecard tiene como propósito traducir la visión y los objetivos en indicadores del desempeño de la organización, a su vez este modelo de control de gestión se convierte en una poderosa herramienta de motivación y evaluación. Esta distinción aunque sutil, es crucial para determinar que el Balanced Scorecard permite desarrollar un sistema de gestión estratégico que fomenta el cambio. El BSC es muy útil para señalar cuáles son los indicadores claves para alcanzar el objetivo de la organización y permite redireccionar continuamente su planeación de acuerdo a las condiciones del entorno. Ver Ilustración 5.



Ilustración 5. Sistema de gestión BSC

Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Publishing Corporation, 1996, p.11.

6.1. Análisis Estratégico de la Fundación Universidad del Valle Buga

Para abordar el análisis estratégico de la Fundación se hace uso del análisis de Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas, con el uso de las matrices de evaluación de factores Internos MEFI y de evaluación de factores externos MEFE, propuestas por D. Fred (2003), cuya metodología se presenta a continuación:

A) Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La Matriz MEFI es un instrumento para formular estrategias. Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz MEFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las

cifras reales. La matriz MEFI, se desarrolla siguiendo los cinco pasos siguientes (D. Fred, 2003):

PASO 1: Hacer una lista de los factores identificados mediante un proceso participativo. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas si es posible.

PASO 2: Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

PASO 3: Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria o sector.

PASO 4: Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

PASO 5: Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la

calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fortaleza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz MEFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación (David, 2003).

B) Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Su elaboración se hace como se explica a continuación:

PASO 1: Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en un proceso participativo. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

PASO 2: Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos

adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. Todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

PASO 3: Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria o Sector.

PASO 4: Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

PASO 5: Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En las Tablas 2 y 3 se muestra el resultado de la matriz de evaluación, aplicada para la Fundación.

	FACTORES INTERNOS CLAVES	Peso¹	Calificación (1 A 4)²	Peso Ponderado
FORTALEZAS	Posicionamiento y prestigio institucional	0,075	4	0,3
	Uso del nombre de la Universidad del Valle como respaldo institucional.	0,075	4	0,3
	Capacidad de gestión	0,05	3	0,15
	Recursos Humanos con alto perfil	0,075	3	0,225
	Prestación de servicios de calidad	0,05	3	0,15
	Credibilidad manejo recursos	0,075	4	0,3
	Capacitación constante	0,05	3	0,225
	Programas de apoyo en beneficio cultural, económico y educativo	0,03	3	0,09
	Posibilidad de ofrecer servicios diversos	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	No cuenta con instalaciones propias.	0,04	2	0,08
	Falta de una mayor cantidad de profesionales contratados limitado	0,03	2	0,06
	Inexistencia de un indicador de gestión comercial	0,09	1	0,09
	Falta de planeación estratégica	0,09	1	0,09
	Bajo crecimiento organizacional	0,03	2	0,06
	Baja publicidad y promoción de los servicios prestados	0,09	1	0,09
	Carencia en el sistema de control interno	0,02	2	0,04
	Sistematización de la información	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,525

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

¹ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa considerando el Sector o la Industria

² Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Considere solo la organización.

	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Peso³	Calificación (1 A 4)⁴	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES	Fidelización de los clientes	0,13	3	0,39
	Aportes y recursos de entidades estatales	0,09	3	0,27
	Políticas gubernamentales que apoyan la investigación y sector educativo.	0,06	3	0,18
	Amplio sector o campo al cual ofrecer los servicios	0,08	4	0,32
	Leyes y decretos que facilitan la obtención de recursos	0,06	2	0,12
	Ubicación dentro del campus universitario	0,045	2	0,09
AMENAZAS	Crisis económica	0,125	2	0,25
	Competencia en el campo, ofrecida por otras universidades	0,1	3	0,3
	Dinámica económica del municipio	0,09	2	0,18
	Desestimulación de la economía en el sector	0,09	2	0,18
	Alta Dependencia del contrato con Universidad del Valle	0,13	2	0,26
	TOTAL	1		2,54

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

El análisis muestra a la Fundación Universidad del Valle, como una organización fuerte internamente con un peso ponderado de 2,525 y con grandes oportunidades con un peso ponderado de 2,54.

³ Asignar un peso entre 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa considerando el Sector o la Industria

⁴ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1 = una respuesta mala

6.2. DOFA estratégico

A continuación los elementos estratégicos encontrados. Ver Tabla No.4.

MATRIZ DOFA		
Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Good will Institucional.</i> - <i>Distribución y manejo oportuno de los recursos.</i> - <i>Personal altamente calificado.</i> - <i>Posibilidad de ofrecer servicios diversos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Baja publicidad y promoción de los servicios prestados.</i> - <i>Sistematización de la información.</i> - <i>Falta de planeación estratégica.</i> - <i>Inexistencia de un indicador de gestión comercial.</i>
Factores Externos		
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Fidelización de los clientes</i> - <i>Amplio sector o campo al cual ofrecer los servicios</i> - <i>Aportes y recursos de entidades estatales</i> - <i>Políticas gubernamentales que apoyan la investigación y el sector educativo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la capacitación y actualización constante del personal que permita extender los servicios prestados por la fundación con el fin de aumentar el número de clientes y consolidar los existentes. -Proyectar una imagen atractiva de la fundación que facilite la integración con agentes sociales y económicos que generen un aumento de los recursos. -Generar un ambiente de confianza y seguridad que aumente las inversiones y el interés de las entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar la promoción de los servicios de la fundación a través de los diferentes instrumentos tecnológicos que permita aumentar la participación en el sector. - Consolidar la información existente para elaborar y orientar la estructura organizacional al plan estratégico de la fundación.
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Alta dependencia del contrato con la Universidad del Valle</i> - <i>Competencia en el campo, ofrecida por otras Universidades</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Crisis económica</i> - <i>Dinámica económica del municipio.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer consultorías de excelente calidad que den el sello distintivo frente a la competencia del entorno. -Utilizar racionalmente los recursos para hacer frente a posibles fluctuaciones de la economía. Mantener personal altamente calificado para que la fundación este en condición de competir en el campo 	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar el estado actual de la fundación para conocer su situación frente al entorno. -Destinar un porcentaje de los ingresos a un fondo de ahorros para hacer frente a cualquier contingencia.

Tabla 4. Matriz DOFA

6.2.1. Definición de los objetivos estratégicos.

Después de realizado el cruce de variables entre amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, se obtienen los siguientes objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas:

Definición de objetivos financieros:

1. Generar un ambiente de confianza y seguridad que aumente las inversiones y el interés de las entidades.
2. Hacer un uso eficiente de los recursos con el fin de aumentar la rentabilidad percibida por las diferentes fuentes de ingresos que tiene la fundación.

6.2.2. Definición de objetivos en la perspectiva de clientes.

1. Ofrecer consultorías de excelente calidad que den el sello distintivo frente a la competencia del entorno.
2. Proyectar una imagen atractiva de la fundación que facilite la integración con agentes sociales y económicos que generen un aumento de los recursos.
3. Posicionar a nivel regional la fundación Universidad del Valle como una entidad que contribuye con el fortalecimiento de la educación, la investigación y la economía.

6.2.3. Definición de objetivos en la perspectiva de Procesos internos

1. Promover la capacitación y actualización constante del personal que permita extender los servicios prestados por la fundación con el fin de aumentar el número de clientes y consolidar los existentes.
2. Aumentar la promoción de los servicios de la fundación a través de los diferentes instrumentos tecnológicos que permita aumentar la participación en el sector.

6.2.4. Definición de objetivos en la perspectiva en Procesos de aprendizaje y crecimiento

1. Consolidar la información existente para elaborar y orientar la estructura organizacional al plan estratégico de la fundación.
2. Mantener el personal altamente calificado que permita ser un agente diferenciador y poder hacer frente a un entorno significativamente competitivo.

6.3. Definición de los Indicadores

Establecemos a partir de los objetivos estratégicos una meta y posteriormente el indicador que permitirá medir el avance hacia ella.

Meta propuesta objetivos financieros:

1. Incrementar en un 30 % las fuentes de ingresos a través del número de contratos o consultorías realizados por la Fundación Universidad del Valle.

Indicador de eficiencia.

Nombre: Crecimiento de Ingresos.

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\text{Ingresos Año}_1 - \text{Ingresos Año}_{-1}}{\text{Ingresos Año}_1} * 100$$

Fuente de información: Informes contables.

Frecuencia de toma de datos: Anual.

Frecuencia de análisis: Anual.

Responsable: Contador

2. Aumentar la rentabilidad a través de los ingresos generados por las consultorías.

Indicador de eficiencia.

Nombre: Rentabilidad organizacional

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Consultorías realizadas}} * 100$$

Fuente de información: Registros contables.

Unidad: Pesos (\$ COL)

Frecuencia de toma de datos: Anual.

Frecuencia de análisis: Anual.

Responsable: Contador

3. Mantener un 5 % en la variación de los pasivos con la intención de tener un control sobre las deudas y obligaciones laborales que tiene la fundación

Indicador de eficiencia.

Nombre: Control de los pasivos.

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\text{Pasivos Año}_1 - \text{Pasivos Año}_{-1}}{\text{Pasivos Año}_1} * 100$$

Fuente de información: Informes contables.

Frecuencia de toma de datos: Anual.

Frecuencia de análisis: Anual.

Responsable: Contador

Meta propuesta objetivos en la perspectiva del cliente:

1. Conocer el grado de satisfacción del cliente y de esta manera alcanzar un porcentaje de satisfacción por encima del 90%.

Indicador de eficacia.

Nombre: Satisfacción del cliente

Procedimiento de cálculo: Tabulación de percepción sobre el servicio recibido por los clientes

Fuente de información: Encuestas de servicio.

Frecuencia de toma de datos: Al término de la consultoría o contrato prestado.

Frecuencia de análisis: Anual

Responsable: Coordinador de proyectos

2. Realizar una encuesta que permita conocer el porcentaje de personas que reconocen a la Fundación Universidad del Valle como una organización prestadora del servicio de consultorías.

Indicador de eficacia.

Nombre: Nivel de reconocimiento.

Procedimiento de cálculo: Personas que reconozcan la fundación / Número total de encuestados

Fuente de información: Encuestas.

Frecuencia de toma de datos: Semestral

Frecuencia de análisis: Anual

Responsable: *Coordinador de proyectos.*

3. *Tener conocimiento del incremento a través del control del número de contratos realizados en el periodo.*

Indicador de eficiencia.

Nombre: Nivel de Cobertura

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\text{Cantidad de contratos Año}_1 - \text{Cantidad de contratos Año}_{-1}}{\text{Cantidad de contratos Año}_1} * 100$$

Fuente de información: Archivo de contratos o consultorías

Frecuencia de toma de datos: Anual.

Frecuencia de análisis: Anual.

Responsable: *Coordinador de proyectos.*

Meta propuesta objetivos procesos internos:

1. Realizar Marketing o estrategias de mercadeo para incrementar el porcentaje de participación en un 30% en el mercado del centro del Valle del Cauca.

Indicador de eficiencia.

Nombre: Participación en el mercado

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\textit{Participación del periodo}}{\textit{Participación esperada}} * 100$$

Fuente de información: Archivo de contratos o consultorías

Frecuencia de toma de datos: Anual.

Frecuencia de análisis: Anual.

Responsable: Coordinador de proyectos.

2. Tener un porcentaje de 70% de efectividad en las visitas realizadas que buscan la adquisición de nuevos contratos o consultorías.

Indicador de efectividad.

Nombre: Efectividad de las visitas.

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\textit{Contratos adquiridos por año}}{\textit{Visitas realizadas al año}} * 100$$

Fuente de información: Registros de contratos.

Frecuencia de toma de datos: Anual.

Frecuencia de análisis: Anual.

Responsable: Director de fundación.

Meta propuesta objetivos de aprendizaje y crecimiento:

1. Aumentar el nivel de sistematización de la información en la fundación, con respecto a cada uno de los procesos que en esta se manejan.

Indicador eficiencia.

Nombre: Nivel de sistematización por procesos.

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\text{Número de procesos sistematizados}}{\text{Número total de procesos}} * 100$$

Fuente de información: Archivo

Frecuencia de toma de datos: Mensual.

Frecuencia de análisis: Mensual.

Responsable: Responsable de cada proceso.

2. Atraer y retener el mejor talento humano para realizar las actividades con un alto grado de calidad y correcto funcionamiento de la Fundación.

Indicador de eficacia.

Nombre: Nivel de rotación

Procedimiento de cálculo:

$$\frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Nomina inicial}} * 100$$

Fuente de información: Nomina de la fundación

Frecuencia de toma de datos: Trimestral

Frecuencia de análisis: Trimestral.

Responsable: Selección y contratación.

En las Tablas 5 y en la Ilustración 6 se muestra el resumen o catálogo de indicadores y el mapa estratégico respectivamente, donde se puede visualizar las diferentes dimensiones consideradas en el análisis.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	ESTRATEGIA	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE*
Financiera	Aumentar Rentabilidad	Crecimiento de ingresos	Diferenciación en la oferta de servicios con base en nivel de implementación y costo	Incrementar en un 30% significativo las fuentes de ingresos a través del número de contratos o consultorías realizados por la Fundación Universidad del Valle.	Anual	Director Ejecutivo
		Control de pasivos			Anual	Director Ejecutivo
	Aumentar las inversiones y el interés de las entidades	Rentabilidad de la organización		Aumentar la rentabilidad a través de los ingresos generados por las consultorías.	Anual	Director Ejecutivo
Cliente	Ofrecer consultorías de calidad	Satisfacción del cliente	Segmentación de mercado con énfasis en empresas medianas regionales, apoyo de docentes expertos (Maestría y Doctorado) y articulación con procesos de investigación y formación de estudiantes y recién egresados	Conocer el grado de satisfacción del cliente y de esta manera alcanzar un porcentaje de satisfacción por encima del 90%	Al término de consultoría o contrato prestado	Coordinador de Proyectos
	Posicionamiento a nivel regional	Nivel de cobertura		Tener conocimiento del incremento a través del control del número de contratos realizados en el periodo	Anual	Coordinador de Proyectos
	Proyectar una imagen atractiva de la Fundación	Nivel de reconocimiento		Realizar una encuesta que permita conocer el porcentaje de personas que reconocen a la Fundación Universidad del Valle como una organización prestadora del servicio de consultorías	Anual	Coordinador de Proyectos
Interna	Promover la capacitación del personal	*Participación en el mercado *Efectividad de las visitas	Divulgación de trabajos mediante la publicación de casos y seminario de experiencias, así como el uso de portafolio de servicios y testimonio de usuarios	Realizar Marketing o estrategias de mercadeo para incrementar el porcentaje de participación en un 30% en el mercado del centro del Valle del Cauca	Anual	Coordinador de Proyectos
	Aumentar promoción de los servicios ofrecidos			Tener un porcentaje superior a 30% de efectividad en las visitas realizadas que buscan la adquisición de nuevos contratos o	Anual	Coordinador de Proyectos
Aprendizaje y crecimiento	Mantener el personal calificado como agente diferenciador	Nivel de rotación	Focalización en la experticia temática para consultores y promoción de consultores junior en sus roles dentro de los proyectos.	Atraer y retener el mejor talento humano para realizar las actividades con un alto grado de calidad y correcto funcionamiento de la Fundación	Trimestral	Director Ejecutivo
	Sistematizar la información	Nivel de sistematización por procesos		Aumentar el nivel de sistematización de la información en la fundación, con respecto a cada uno de los procesos que en esta se	Mensual	Director Ejecutivo

*Ver Organigrama Pagina. No. 12

Tabla 5. Catálogo de indicadores

MISION: La Fundación de la Universidad del Valle Buga, tiene como propósito fundamental la gestión de recursos financieros para apoyar la operación académica y desarrollo de la infraestructura de la Universidad del Valle Sede Buga, a través de su vinculación permanente, efectiva y pertinente con el entorno inmediato, ofreciendo servicios articulados con el área de extensión de la Universidad del Valle.

VISION: La fundación Universidad del Valle Buga trabaja para lograr posicionarse en el mercado como la alternativa de consultoría y asesoría más importante de la región mediante la oferta de servicios en el área administrativa, contable y de ingeniería, que contribuya al desarrollo social, económico y educativo de la región.

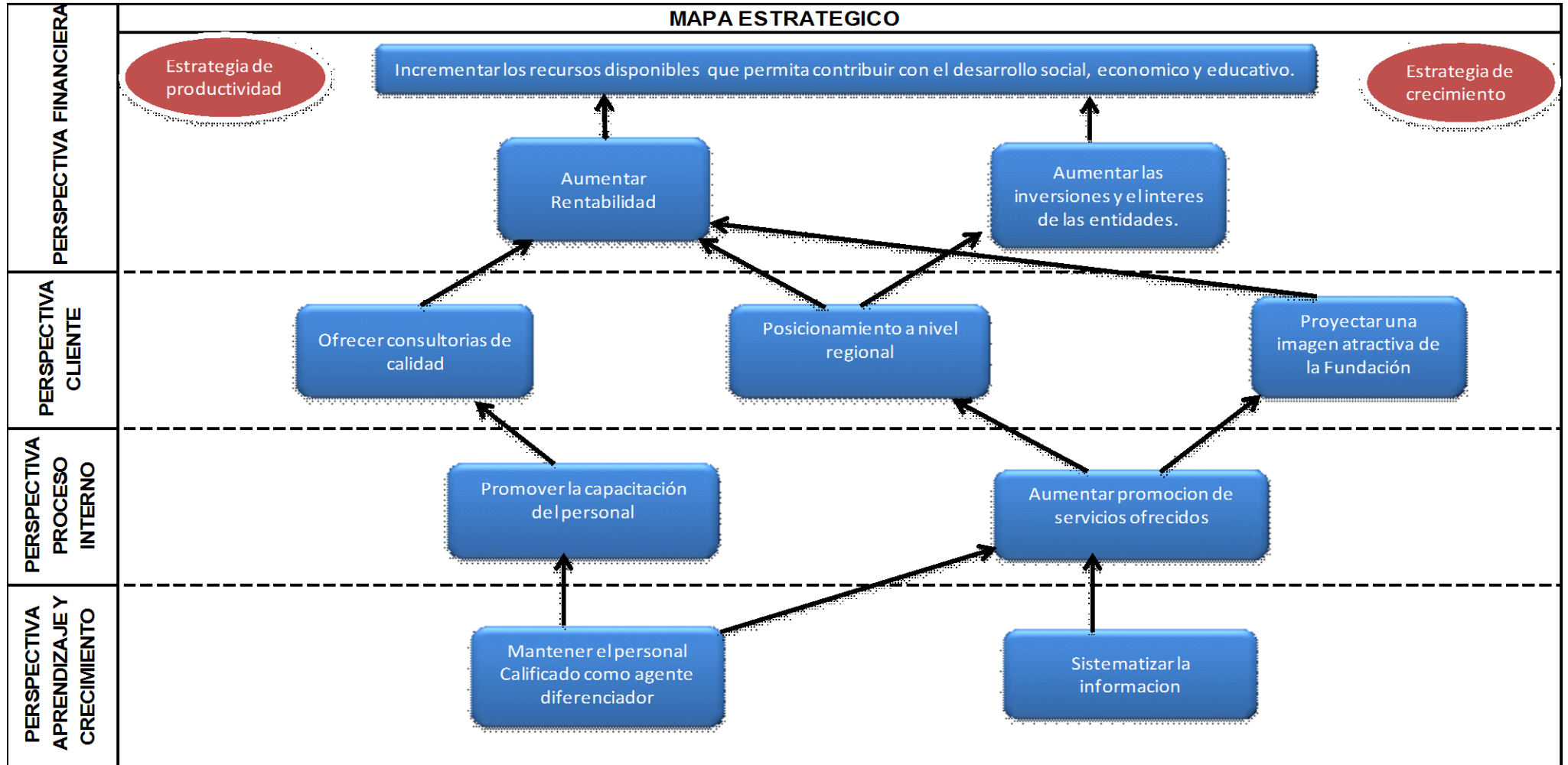


Ilustración 6. Mapa Estratégico

7. SENSIBILIZACIÓN DEL SISTEMA Y RESULTADOS

A continuación se presenta el cálculo de los indicadores con los datos disponibles. Se hace la salvedad de que estos indicadores se constituyen en punto de análisis para iniciar el seguimiento a la gestión de la Fundación.

INDICADORES FINANCIEROS

Crecimiento de Ingresos

$$\frac{\text{Ingresos Año}_1 - \text{Ingresos Año}_{-1}}{\text{Ingresos Año}_1} * 100$$

$$\frac{2'595.391.338 \text{ Año}_{2012} - 2'190.099.953 \text{ Año}_{2011}}{2'595.391.338 \text{ Año}_{2012}} * 100 = 15,61\%$$

Rentabilidad organizacional

$$\frac{\text{Utilidad (2012)}}{\text{Consultorias realizadas(\$)}} * 100$$

$$\frac{239.761.432}{2'510.500.000} * 100 = 9,55\%$$

Control de los pasivos.

$$\frac{\text{Pasivos Año}_1 - \text{Pasivos Año}_{-1}}{\text{Pasivos Año}_1} * 100$$

$$\frac{225.500.809 - 195'892.548}{225.500.809} * 100 = 13,13\%$$

El presente trabajo se fundamenta en la parte comercial es por eso que estos indicadores son vitales para entender el estado de la Fundación, lo que nos permite evaluar su desempeño a través del manejo de sus recursos. De lo anterior podemos concluir que los ingresos generados por la fundación fueron mayores, aunque existió un aumento sobre los pasivos que nos indica que la fundación tuvo más compromisos de pago, los ingresos fueron la contraparte que contribuyeron a obtener incluso una mayor rentabilidad sobre los contratos y ventas realizadas por la entidad.

Una interpretación más técnica hace referencia a cuanto al indicador de rentabilidad organizacional que por cada peso de las ventas generadas la fundación obtuvo 9,55 centavos.

CLIENTE

Nivel de Cobertura

$$\frac{\text{Cantidad de contratos Año}_1 - \text{Cantidad de contratos Año}_{-1}}{\text{Cantidad de contratos Año}_1} * 100$$

$$\frac{8 - 3}{8} * 100 = 62,5\%$$

Satisfacción del cliente

Procedimiento de cálculo: Tabulación de percepción sobre el servicio recibido por los clientes

Grado de satisfacción del cliente																														
	Fortaleza					Hospital San Jose					La Master					Universidad del valle Buga					Diosesis de Buga					Camara de comercio				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los objetivos planteados al iniciar el contrato fueron claros y precisos?					X					X			X							X					X					X
El objetivo pactado entre la fundacion y la empresa fue cumplido exitosamente?				X						X				X					X						X					X
El tiempo en el cumplimiento de los acuerdos establecidos fue oportuno?				X						X				X					X						X				X	
Las herramientas usadas para la realización de los objetivos fue la apropiada?				X				X						X					X					X					X	
El trato de los empleados de la Fundacion con los empleados de la empresa permitio un ambiente de trabajo propicio?				X					X					X					X						X					X
TOTAL	22					22					23					21					24					23				
Promedio de calificacion	4,4					4,4					4,6					4,2					4,8					4,6				
Encuesta que permitirá conocer el grado de satisfacción de los clientes con los que cuenta la Fundación Universidad del Valle. Se utilizará una escala de 1 a 5 siendo 1 la calificación mas baja y 5 la calificación mas alta.																														

Tabla 6. Nivel de reconocimiento

Procedimiento de cálculo: Personas que reconozcan la fundación / Número total de encuestados

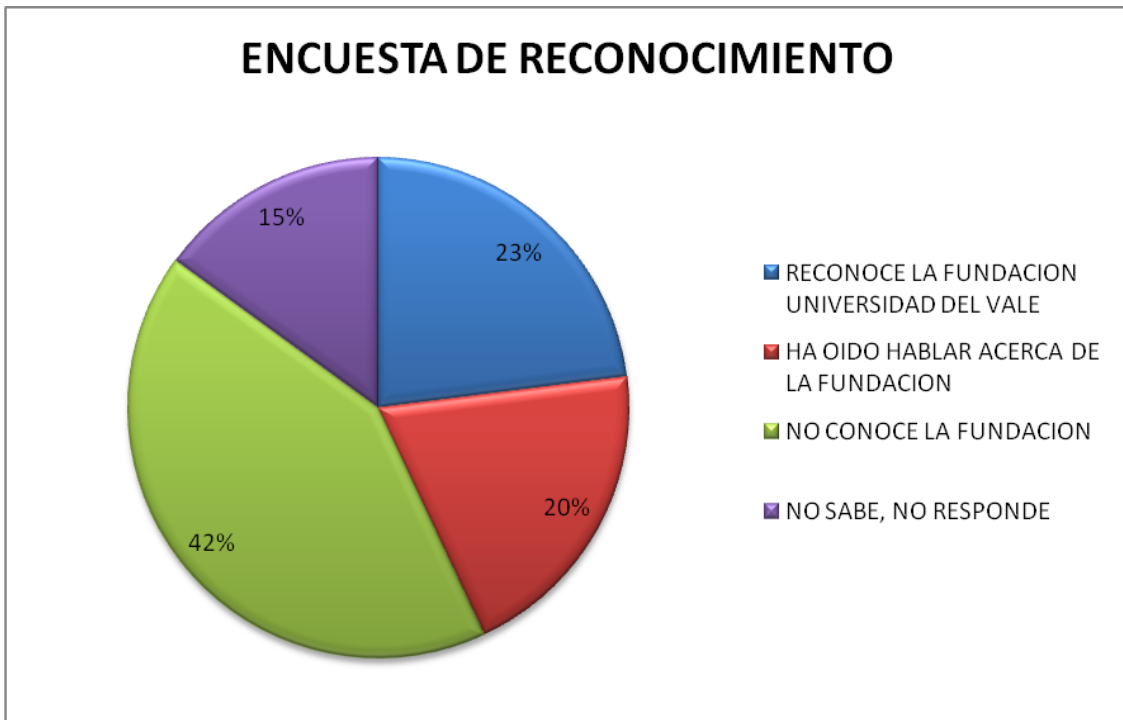


Ilustración 7. Encuesta de Reconocimiento

Los datos obtenidos a partir de la perspectiva del cliente muestran que el nivel de cobertura la Fundación Universidad del Valle ha incrementado la cantidad de contratos con respecto al año 2011, lo que permite deducir que se está llevando a cabo con el objetivo de prestar servicios de calidad y señala una buena evolución y constante crecimiento de la fundación en este sentido.

Por otro lado, la encuesta de reconocimiento realizada muestra que hay un amplio sector al cual se puede llegar a través de programas de publicidad y promoción con el objetivo de aumentar el nivel de reconocimiento y participación de la Fundación en el mercado del centro del Valle del Cauca

INTERNO

Participación en el mercado.

$$\frac{\textit{Participación del periodo}}{\textit{Participación esperada}} * 100$$

En la ciudad de Buga son pocas las entidades que prestan servicio de consultoría, sin embargo la fundación busca tener una participación del 30% reflejado en el aumento de sus contratos, que sin embargo aunque el 62,5% es incremento respecto al número de convenios del año anterior, este atiende a una mínima parte del sector empresarial y educativo del centro del Valle del Cauca.

Efectividad de las visitas.

$$\frac{\text{Contratos adquiridos por año}}{\text{Visitas realizadas al año}} * 100$$

$$\frac{8}{24} * 100 = 33,33 \%$$

Hacer visible a la entidad como una organización prestadora de consultorías solo será posible al momento de realizar publicidad y ofrecer los servicios de tal manera que el número de visitas empresariales al año debe ser de mínimo dos por mes para poder incrementar la probabilidad de contratos o convenios, factores claves para el autofinanciamiento, el desarrollo organizacional y de infraestructura de la fundación.

APRENDIZAJE

Nombre: Nivel de sistematización por procesos.

$$\frac{\text{Número de procesos sistematizados}}{\text{Número total de procesos}} * 100$$

$$\frac{4}{5} * 100 = 80\%$$

Nombre: Nivel de rotación

$$\frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Nomina inicial}} * 100$$

$$\frac{1}{6} * 100 = 16.66\%$$

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es donde se tienen los objetivos que harán posibles pasar de los aspectos intangibles a materializar realmente lo mejor para la entidad, de tal manera consolidar la información, que sea practica y oportuna. La fundación cuenta con un 80% de sus procesos sistematizados lo que garantiza un fácil acceso a la información.

El nivel de rotación de la Fundación es del 16,66 % lo que refleja que se está cumpliendo con el objetivo de retener al personal altamente calificado lo que significa que la organización está ahorrando en costos de desvinculación y de selección y capacitación de personal nuevo.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- La Fundación Universidad del Valle Buga soportada en la herramienta de control de gestión BSC, puede ejercer un seguimiento al área comercial, teniendo en cuenta el impacto en todas las dimensiones de la organización.
- Después de analizados los indicadores de gestión podemos concluir que la Fundación a nivel comercial se encuentra en una etapa de crecimiento, luego de salir de una etapa de crisis en el año 2011 donde se tuvo una pérdida de 130'384.540 .
- El posicionamiento y crecimiento empresarial también se ve reflejado en un mayor número de contratos y convenios que favorecen el autofinanciamiento.
- A nivel de gestión interna los indicadores muestran la efectividad que están teniendo las visitas a empresas medidas en el incremento de nuevos contratos obtenidos en el año 2012. Sin embargo, es necesario aumentar el número de visitas por mes con el fin de aumentar los convenios lo cual solo se puede lograr a través de una buena campaña de marketing que expanda el reconocimiento y buen nombre de la Fundación.
- Un cuadro de mando con indicadores permite enfocar esfuerzos y medir los resultados sobre las estrategias formuladas para el alcance de los objetivos.

8.2. RECOMENDACIONES

- La Fundación Universidad del Valle Buga debe comunicar efectivamente a todos los funcionarios las estrategias en la dimensión de clientes, de tal manera que conozcan la propuesta de valor que está ofreciendo a la universidad.
- Desarrollar la herramienta de cuadro de mando integral al punto en el cual la Fundación muestre claramente la distribución y utilización de los recursos financieros que muestren claramente la inversión orientada a la mejora de los procesos de educativos de la Universidad.
- La Universidad debe apoyar permanentemente las iniciativas de la fundación en tanto las mismas soporten el desarrollo de la actividad misional de la Universidad, a través de la apertura de sus espacios académicos para el desarrollo de las actividades comerciales de la Fundación.

9. BIBLIOGRAFÍA

SOLDEVILA, G. Pilar, El control de Gestión en Organizaciones no lucrativas, Técnica Contable, Revista Profesional de Contabilidad, Agosto-septiembre de 2001. www.observatorio-iberoamericano.org

Embid I. José Manuel, Notas sobre el régimen jurídico de la entidades sin ánimo de lucro, su estructura interna y la responsabilidad de sus órganos gestores (especial referencia a las fundaciones), Universitat de Valencia, RVEH No. 7 – I/2003

VILLEGAS, Gladis C, Gestión por factores Críticos de éxito, Revista EAFIT – 105, Universidad EAFIT, 2005.

AGUIRRE, A., Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, social y cooperativa, No.39, noviembre 2001, pp.93-113.

David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición. Editorial Prentice Hall. 2003.

RINCÓN B, Rafael D., Los indicadores de Gestión Organización: Una Guía para su definición, Revista Universidad EAFIT, julio- agosto-septiembre de 1998, Universidad EAFIT.

GONZÁLEZ Q., Cañadas M., Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC- España, Revista de economía Pública, social y cooperativa, No.63/2008- www.ciriec-revistaeconomica.es

HERNANDEZ B., Juan D., Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el área de ingeniería, de una empresa de servicios, Trabajo de Grado, Universidad Andrés Bello, Caracas, Venezuela, Febrero 2006.

BAHAMON L., José H., Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas, Sistemas & Telemática S&T, Universidad ICESI, 2000.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. 2 ed. Bogotá: 3R Editores, 2005. 256 p.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona, Gestión 2000, 2005. 412 p.

_____ El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. 2 ed. Barcelona, Gestión 2000, 1997. 321 p.

_____ Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, Gestión 2000, 2004. 503 p.