

**MODELO BALANCED SCORECARD PARA EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN  
TÉCNICA PROFESIONAL - INTEP DE ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA**



**CARLOS OCTAVIO PANESSO MAYOR  
ANA BEATRIZ JARAMILLO ABADÍA**

**UNIVERSIDAD LIBRE  
POSTGRADOS EN CONTADURÍA  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
SANTIAGO DE CALI**

**2016**

**MODELO BALANCED SCORECARD PARA EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN  
TÉCNICA PROFESIONAL – INTEP DE ROLDANILLO VALLE DEL CAUCA**

**Carlos Octavio Panesso Mayor**

**Ana Beatriz Jaramillo Abadía**

**DIRECTOR**

**HUGO GARZÓN CASTRO**

**Proyecto de trabajo de grado para obtener el título de Magister en Gestión  
Empresarial**

**UNIVERSIDAD LIBRE**

**POSTGRADOS EN CONTADURÍA**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**2016**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

*A Dios, familiares y amigos que estuvieron  
siempre apoyando cada paso en nuestras vidas.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser guía espiritual que inyecta la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A nuestras familias por su cariño, apoyo y comprensión.

A la Universidad Libre por el impulso brindado, principalmente a los tutores y asesores que con su saber, supieron inculcar los conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

A todas las personas que brindaron su colaboración.

Mil y mil gracias.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	15
1.1. Antecedentes.....	17
2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA. ....	19
3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	19
4. JUSTIFICACIÓN .....	20
5. OBJETIVOS. ....	22
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
5.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	22
6. MARCO DE REFERENCIA. ....	23
6.1. MARCO TEÓRICO.....	23
6.1.1. Definición de Planeación.....	23
6.1.2. Definición de Estrategia .....	24
6.1.3. Definición de Planeación Estratégica .....	25
6.1.3.1. Direccionamiento Estratégico .....	27
6.1.3.2. Diagnóstico estratégico. ....	29
6.1.3.3. Estrategia Organizativa .....	34
6.1.2. Indicadores de Gestión .....	40
6.1.2.1. Indicadores de eficacia.....	42
6.1.2.2. Indicadores de Eficiencia.....	43
6.1.2.3. Indicadores de Efectividad.....	44
6.1.2.4. Indicadores de Calidad.....	44
6.1.2.5. Indicadores de Economía.....	45
6.1.2.6. Indicadores Ambientales.....	46
6.1.3. El Balanced Scorecard.....	47
6.1.4. Mapas estratégicos .....	51
6.1.5. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior.....	54
6.2. Marco Conceptual.....	63

6.3. Marco Contextual.....	68
6.4. Marco Institucional.....	72
6.4.1. Reseña histórica Instituto de Educación Técnica Profesional.....	72
6.5. Marco Legal.....	78
7. METODOLOGÍA.....	81
7.1. Tipo de Estudio.....	81
7.2. Diseño Metodológico.....	82
7.3. Método.....	82
7.4. Población y Muestra.....	82
7.5. Cultura organizacional.....	83
7.6. Procedimiento metodológico.....	84
8. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL INTEP.....	85
8.1. Análisis Direccionamiento Estratégico INTEP.....	85
8.2. Análisis de la estrategia organizativa del INTEP.....	90
8.2.1. Análisis de la Cultura Organizativa del INTEP.....	98
8.3. Diagnóstico estratégico de la Organización.....	103
8.3.1. Análisis Ambiente externo INTEP.....	104
8.3.2. Análisis Ambiente Interno del INTEP.....	119
8.3.3. Análisis de las principales fuerzas competitivas del INTEP.....	124
9. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA EL INTEP.....	139
9.2.1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	141
9.2.2. Perspectiva de los Procesos Internos.....	142
9.2.3. Perspectiva de Cliente.....	144
9.2.4. Perspectiva Sociedad.....	146
10. INDICADORES Y MODELO BALANCED SCORECARD INTEP.....	155
CONCLUSIONES.....	172
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	175
ANEXOS.....	181

## Lista de Tablas

Pág.

<b>Tabla 1.</b> Modelo Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).Clientes Internos y Externos del INTEP .....	36
<b>Tabla 2.</b> Pasos para la construcción de una Matriz EFI.....	37
<b>Tabla 3.</b> Modelo de Matriz de análisis DOFA.....	38
<b>Tabla 4.</b> Clientes internos y externos del INTEP.....	82
<b>Tabla 5.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para el INTEP.....	90
<b>Tabla 6.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para el INTEP.....	92
<b>Tabla 7.</b> Matriz DOFA.....	94
<b>Tabla 8.</b> Resultado de la Lista de Control .....	97
<b>Tabla 9.</b> Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	103
<b>Tabla 10.</b> Variables Cobertura Educativa por Niveles.....	113
<b>Tabla 11.</b> Alumnos Matriculados en la Educación Superior.....	114
<b>Tabla. 12</b> Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	118
<b>Tabla. 13.</b> Población Estudiantil.....	125
<b>Tabla 14.</b> Competidores.....	126



## Lista de Figuras

	.....Pág.
<b>Figura 1.</b> La Misión.....	27
<b>Figura 2.</b> Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	30
<b>Figura 3.</b> Perfil de Capacidad Interna.....	32
<b>Figura 4.</b> Método de Porter.....	33
<b>Figura 5.</b> Semáforo de Indicadores.....	46
<b>Figura 6.</b> Relación Cuatro Perspectivas con la Visión y la Estrategia.....	47
<b>Figura 7.</b> Marco del Balanced Scorecard.....	50
<b>Figura 8.</b> Aplicación del Balanced Scorecard.....	52
<b>Figura 9.</b> Niveles Conceptuales de Organización, plan estratégico y operativo...57	
<b>Figura 10.</b> Mapa Estratégico: Relaciones causa- efecto en Instituciones de Educación Superior.....	59
<b>Figura 11.</b> Cuadro de Mando con Indicadores.....	60
<b>Figura 12.</b> Sector caña de Azúcar.....	107
<b>Figura 13.</b> Sector Forestal.....	108
<b>Figura 14.</b> Sector Salud.....	108
<b>Figura 15.</b> Sector Confesiones.....	109
<b>Figura 16.</b> Análisis del Secto Método Porter.....	123
<b>Figura 17.</b> Mapa Estratégico del INTEP.....	139
<b>Figura 17.1.</b> Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento INTEP.....	140
<b>Figura 17.2.</b> Perspectiva Procesos Internos INTEP.....	142
<b>Figura 17.3.</b> Perspectiva Cliente INTEP.....	144

<b>Figura 17.4.</b> Perspectiva Sociedad INTEP.....	146
<b>Figura 18.</b> Matriz OIRC Perspectivas Sociedad-INTEP.....	148
<b>Figura 19.</b> Matriz OIRC Perspectivas Cliente-INTEP.....	149
<b>Figura 20.</b> Matriz OIRC Perspectivas Procesos Internos-INTEP.....	150
<b>Figura 21.</b> Matriz OIRC Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento-INTEP.....	151
<b>Figura 22.</b> Matriz OIMER Perspectivas Sociedad-Cliente.....	152
<b>Figura 23.</b> Matriz OIMER Perspectivas Procesos Internos-Aprendizaje y Crecimiento.....	153
<b>Figura 24.</b> Estructura del Tablero de Mando Integral.....	154
<b>Figura 25.</b> Modelo de Tablero de Mando Integral INTEP.....	155
<b>Figura 26.</b> Indicadores por Perspectiva –Intep.....	157
<b>Figura 27.</b> Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	160
<b>Figura 28.</b> Indicadores perspectiva Procesos Internos.....	162
<b>Figura 29.</b> Indicadores perspectiva Clientes.....	164
<b>Figura 30.</b> Indicadores perspectiva de Sociedad.....	166
<b>Figura 31.</b> Indicador Perspectiva Sociedad –Intep.....	167
<b>Figura 32.</b> Indicador Perspectiva Clientes –Intep.....	168
<b>Figura 33.</b> Indicador Perspectiva Procesos Internos –Intep.....	168
<b>Figura 34.</b> Indicador Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo –Intep.....	169

## Lista de Gráficos

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1.</b> Estructura organización del INTEP.....	88
<b>Gráfico 2.</b> Asistencia Escolar.....	114
<b>Gráfico 3.</b> Nivel Educativo.....	115
<b>Gráfico 4.</b> Plan Estratégico.....	127
<b>Gráfico 5.</b> Aplicación del Plan Estratégico.....	128
<b>Gráfico 6.</b> Metas a largo Plazo.....	129
<b>Gráfico 7.</b> Planificación.....	130
<b>Gráfico 8.</b> Indicadores de Gestión.....	131
<b>Gráfico 9.</b> Seguimiento a metas y objetivos.....	132
<b>Gráfico 10.</b> Calificación de cumplimiento de metas y objetivos.....	133
<b>Gráfico 11.</b> Herramienta Informática para el Seguimiento de Metas.....	134
<b>Gráfico 12.</b> Herramienta para metas a largo plazo como mejora de gestión.....	135
<b>Gráfico 13.</b> Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	136
<b>Gráfico 14.</b> Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	137

## RESUMEN

Las instituciones del sector educativo, en especial las de carácter público, se ven abocadas por la necesidad de basar su direccionamiento estratégico, en información en tiempo real, para la toma de decisiones, la consecución de sus objetivos estratégicos y el logro de la visión institucional, al uso de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard o Tablero de Mando Integral, introducida por los autores Kaplan y Norton (1992), que le permita medir la gestión de calidad y gestionar a través de resultados, modelo que se diseñó en beneficio del Instituto de Educación Técnica Profesional – INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, que es una Institución Oficial de Educación Superior Redefinida por Ciclos Secuenciales y Complementarios con Programas de Alta Calidad Académica y Registro Calificado de todos sus programas, con una trayectoria de 35 años en la formación de los profesionales que requiere el país.

**Palabras Clave:** Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral — Estrategia – Indicador – Gestión –Calidad- Institución –Educación.

## ABSTRACT

The institutions of the educational sector, especially those of public character, meet led by the need to base his strategic addressing, in real time information, for the capture of decisions, the attainment of his strategic aims and the achievement of the institutional vision, to the use of management tools as the Balanced Scorecard or Board of Integral Control, introduced by the authors Kaplan and Norton (1992), who allows him to measure the qualit management and to manage across results, model who was designed in benefit of the Institute of Technical Professional Education, that is one the first Official Institution of Top Education Professional Technology with Programs of high academic quality and Qualified Record of all his programs, with a path of 35 years in the formation of the professionals that needs the country.

**Key words:** Balanced Scorecard - Board of Integral Control - Strategy - indicator - Management - Quality - Institution - education.

## INTRODUCCIÓN

El Instituto de Educación Técnica Profesional, realiza permanentes esfuerzos, por el fortalecimiento institucional, para contribuir de manera efectiva al desarrollo del país, de la región y particularmente del municipio de Roldanillo, ubicado en el Valle del Cauca, lo que requiere contribuciones e iniciativas de instancias y mesas de trabajo con personal administrativo, unidades académicas, docentes, estudiantes, egresados; y las variables nacionales e internacionales, que muestran las corrientes educativas modernas y las influencias económicas, políticas y culturales presentes en el entorno educativo.

Por lo anterior, el trabajo de investigación, abordó las problemáticas evidenciadas en el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, siendo una entidad de carácter público, que debe cumplir con un plan de desarrollo, enmarcado en procesos de calidad, emanados del gobierno nacional, para la acreditación y oferta de programas académicos, así como para lograr la extensión más allá del ámbito local; el INTEP cuenta con un direccionamiento estratégico, que sin respaldo de una herramienta que ejerza un verdadero control de la gestión de calidad, dificulta el monitoreo y evaluación de objetivos estratégicos formales, lo que se refleja en la toma de decisiones con base en información tardía y actividades que distan de su visión, surgiendo la necesidad de acudir a un modelo de Cuadro de Mando Integral en la organización, que le permita administrar por resultados.

La temática de este estudio se desarrolló, inicialmente, detallando la problemática, así como los objetivos que orientan los resultados, con su respectiva justificación, presentándose igualmente, el marco teórico e institucional, importantes para el fundamento de los resultados, adicional a esto el marco metodológico expone cada una de las fases en que se llevó a cabo la recopilación de la información y la forma de analizarla, finalmente se presenta y analizan los resultados que conllevaron a la realización de un modelo Balanced Scorecard para medir la gestión de calidad del Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle del Cauca, realizando las conclusiones respectivas y las recomendaciones

pertinentes para brindar una solución integral a la problemática suscitada dentro de dicha institución.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Los profundos cambios que afectan a las organizaciones actualmente, la globalización de la economía, la concepción y adopción de nuevos paradigmas entre otros, han hecho necesaria la búsqueda de mejores modelos de gestión organizacional, que reflejen resultados positivos tanto en la productividad como en la competitividad, en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mercados atendidos. Para el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, es de gran importancia conocer su entorno y determinar las áreas o procesos que presentan situaciones débiles o críticas con el propósito de plantear planes de acción o de mejoramiento y poder lograr eficiencia en la toma de decisiones, realizando seguimiento periódico de lo planteado, ejecutado y visionado; siendo esto un factor importante para alcanzar los objetivos que permitan desarrollar su misión y cumplir con su visión.

El Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP, actualmente presenta falencias en la organización de planes de acción, así como en la distribución de los recursos y en el diseño de los indicadores orientados hacia el mejoramiento continuo de sus procesos institucionales, dificultando el eficiente desarrollo de su misión y la consecución de su visión, lo que afecta la calidad en la prestación de los servicios de Educación Superior por Ciclos secuenciales y complementarios a la comunidad del Norte del Valle del Cauca, ocasionando la poca sinergia entre sus partes y la desvalorización de la imagen de la Institución, al igual que una pérdida inminente de los clientes actuales y futuros.

Una de las posibles causas, que pueden originar estas debilidades, se centran en un sistema de control y monitoreo de gestión de calidad deficiente, al no contar con una herramienta de gestión, que permita realizar un seguimiento exhaustivo a las estrategias planteadas en concordancia con sus objetivos y metas, pues a pesar de contar un direccionamiento estratégico adecuado a su plan de desarrollo, basado en políticas de calidad, con un serio compromiso con la excelencia, esta no dispone de una herramienta que posibilite el seguimiento de los alcances de los logros, de los niveles de cumplimiento, de los indicadores de desempeño y de impactos de las deficiencias encontradas, cuyo análisis resulta fundamental, para detectar en un momento oportuno, los cambios internos o externos del contexto

institucional, que pueden llegar a afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcto funcionamiento.

De manera pues, que no contar con una herramienta que posibilite el seguimiento, monitoreo y control de los procesos de gestión que ejecuta la institución, dificulta la sinergia entre los objetivos y la estrategia, que permita identificar las variables de cumplimiento de la Misión Institucional y los objetivos propuestos para alcanzarla, lo que afecta directa e indirectamente la gestión estratégica de la institución; además de los procesos que permiten la comunicación entre el personal y la estrategia previamente establecida, obstaculizando este factor su comprensión y por consiguiente su efectivo cumplimiento en beneficio de la organización, evidenciándose un cultura organizacional inadecuada para el desarrollo misional y visional del INTEP.

Atendiendo a lo inmediatamente anterior, se hace necesario, para el INTEP, contar con un modelo de gestión de calidad basado en el Balanced Scorecard, que alinee los objetivos estratégicos de su plan de desarrollo, con las perspectivas de su personal y las percepciones de sus principales clientes (estudiantes), a través de una serie de indicadores, en donde se efectivice la función de control de calidad por la institución, garantizando el desarrollo y el éxito en su visión, por medio de la gestión por resultados, que le permita realizar una eficiente planificación, en beneficio de la entidad, logrando la plena satisfacción tanto de su personal interno como de sus clientes, con el propósito de mantenerse dentro de un contexto competitivo y de calidad.

Con fundamento en lo anterior, el presente trabajo propuso un modelo Balanced Scorecard (BSC), por medio del cual el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle, pueda medir su gestión de calidad, ejerciendo una eficiente función de control, que le permita adquirir competencias y desarrollar estrategias, a través de indicadores alineados con la misión institucional y los objetivos estratégicos.



## 1.1. Antecedentes

Un primer estudio, fue el elaborado por Jairo de Jesús Sánchez Quintero<sup>1</sup>, cuyo propósito fue configurar un sistema de indicadores de calidad para evaluar la calidad educativa. En esta investigación se realizó triangulación de perspectivas (de directivos, profesores, egresados y pares evaluadores), teorías (de Sistemas, calidad e indicadores), métodos (cualitativos, hermenéuticos y dialécticos), análisis y fuentes nacional e internacional y datos de entrevistas semiestructuradas, individuales y profundas a directivos, profesores, egresados y pares evaluadores). La metodología empleada en este estudio, se basó en antecedentes y referentes teóricos, que permitieron identificar 69 indicadores que constituyeron los insumos necesarios para la construcción de los indicadores, construyéndose 34 indicadores que fueron validados y conectados en un sistema tipo Balanced Scorecard. Como principales resultados, están que el sistema de indicadores de calidad es un factor clave para mejorar la calidad cuando cuenta con indicadores relacionados con una visión concreta que se está cumpliendo; profesores suficientes de tiempo completo y alta titulación que se reúnen periódicamente; formación en competencias claves; los actores universitarios publican sus resultados en revistas indexadas; egresados con prestigio; resultados en las pruebas SABERPRO por encima de la media nacional; evidencias de gestión alrededor de áreas o núcleos curriculares, visión y modelo pedagógico; inversión significativa en investigación y los servicios de bienestar impactan efectivamente la calidad de vida y el aprendizaje de los estudiantes.

Este estudio, reveló, la imperiosa necesidad e importancia de adoptar un modelo que permitiera medir la gestión de calidad de los programas de la educación superior, aportando la metodología empleada a la construcción de indicadores acertados que contribuyeron a mejorar la calidad y el servicio de las organizaciones y en consecuencia el nivel de la calidad de sus procesos y resultados, lo cual resulta fundamental al momento de analizar la problemática planteada en este estudio, sin embargo dista un poco del objetivo principal de la misma, en que dicho trabajo sólo se enfoca en medir resultados de calidad para las pruebas de conocimiento realizadas por el estado colombiano, centrándose en los elementos que debe poseer una institución para que sus profesionales, puedan

---

<sup>1</sup> SÁNCHEZ, Quintero. Jairo de Jesús. Un Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de Programas Universitarios en Administración. Red de Universidades Estatales de Colombia, RuDecolombia, Universidad del Atlántico. 2013, [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-342685\\_recurso\\_2.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-342685_recurso_2.pdf), [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

tener éxito en los resultados de las mismas, entendiendo que el estudio propuesto busca consolidar un modelo a través del cual una Institución de Educación Superior como es el INTEP, pueda ejercer un control permanente y continuado sobre su gestión de calidad, a través del cual cumpla su visión institucional.

Por su parte un segundo estudio relacionado con el tema, fue el realizado por Katherine Palacios<sup>2</sup>, afirma la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la estrategia y la estructura de la organización y de otorgarle a los sistemas de información elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, que justifican la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz para la toma de decisiones. La metodología empleada consistió en una revisión bibliográfica de toda la temática, la cual se entrelazó con las entrevistas realizadas al personal interno y externo de la organización. Dicha investigación es un excelente referente conceptual a partir del cual se pueden consolidar los conocimientos que se pretenden estudiar en aras de concretar los objetivos del presente estudio.

El último trabajo aplicado, fue el desarrollado por Leonel Arias Montoya, Juan Carlos Castaño Benjumea y Ángela María Lanzas Duque<sup>3</sup>, que presentaron una propuesta relacionada con la manera de implementar y operativizar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en instituciones de educación superior. Donde se realizó todo un despliegue metodológico y teórico, en el que se indicó paso a paso como elaborar un modelo que sirva las Instituciones de Educación Superior, para controlar la gestión de calidad, alineando sus objetivos estratégicos con los indicadores, que se convirtieron en una poderosa herramienta para el monitoreo de la gestión de calidad, creados con el propósito de orientar la institución hacia su mejoramiento continuo. Propuesta que se ajusta a las variables que se analizaron dentro de la institución, sin la intención de no sólo teorizar al respecto, sino de usar un modelo a través del cual el INTEP pueda medir la gestión de calidad y administrar por resultados.

---

<sup>2</sup> PALACIOS. Katherine. Modelo para el Diseño de un Sistema de Control de Gestión Académico – Administrativa en una Institución Universitaria Aplicado a la División de Ingenierías de la Universidad Del Norte Barranquilla. 2013, <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/94/22478841.pdf;jsessionid=E739727B5C3A171C143627626DD12711?sequence=1>, [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

<sup>3</sup> ARIAS Montoya, Leonel; CASTAÑO Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior Scientia Et Technica, vol. XI, núm. 27, abril, 2005, pp. 181-184 Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911698032>, [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

## **2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA.**

¿Qué aspectos se deben incluir en el diseño e implementación de un modelo de Balanced Scorecard para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca?

## **3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Puede ser el Balanced Scorecard una herramienta efectiva para el control de la gestión de calidad en el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca?

¿Cuáles indicadores son pertinentes para medir la gestión de calidad en el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca?

¿Se debe o no asumir las cuatro dimensiones referenciadas por los autores del Balanced Score Card para el modelo propuesto a la medida para la institución?

## 4. JUSTIFICACIÓN

Enmarcadas dentro de un exigente sistema de calidad, las instituciones de Educación superior tanto públicas como de carácter privado, están abocadas al mejoramiento continuo de su organización, objetivos y metas, a través de una serie de indicadores que puedan realizar una oportuna y eficaz gestión de calidad en todos sus procesos, en procura de realizar un control exhaustivo a los resultados alcanzados en desarrollo y ejecución de su misión y sus relaciones con el entorno.

El presente trabajo, busca contribuir con la solución a la problemática planteada, con el empleo de la herramienta Balanced Scorecard, que se compone de cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento, que permiten un equilibrio, en “los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos pueden movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización”<sup>4</sup>. Dicho modelo que se desea diseñar, pretende constituir una herramienta, dirigida a mejorar el control de gestión de calidad del Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle, generando mediante el desarrollo de indicadores, información de primera mano, sobre los procesos administrativos y factores externos que determinaría la acertada planeación estratégica, con el fin de cumplir la visión institucional, orientada, por la correcta y oportuna observancia de las políticas establecidas en su plan de desarrollo.

Es precisamente en lo anterior, donde el trabajo, cobra su verdadera importancia, orientando su análisis al desarrollo de la comprensión de variables fundamentadas en concepciones teóricas sobre el tema, planteando una solución a la situación problemática detectada, con el estudio del fenómeno que la suscita, que impide que el control de gestión de calidad INTEP se alinee con los objetivos y metas trazadas en pro de la realización de su visión institucional.

---

<sup>4</sup> KAPLAN, R. y Norton, D. Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard). Madrid: 1ra Edición Gestión 2000. Año 2005.

Así mismo, este estudio presenta una utilidad metodológica, en cuanto al desarrollo y aplicación de instrumentos de medición, que establezca la situación actual del INTEP, a través de una encuesta de diagnóstico utilizada en el modelo estándar de control interno para las entidades públicas en Colombia, cuyos resultados servirá de base para la planeación de los indicadores estratégicos que puedan orientar la función de control de la institución, en torno a las cuatro perspectivas que fundamentan un modelo de Balanced Scorecard, con miras al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Desde la perspectiva práctica, esta investigación, centra sus esfuerzos en proporcionar una herramienta adecuada a las estrategias y metas propuestas en el plan de desarrollo del INTEP, con lo cual se pueda administrar en función a los resultados y lograr estandarizar los procesos de calidad a cada uno de sus programas, no sólo fortaleciendo y creando sinergia en las políticas gerenciales, sino beneficiando a toda la población del Norte de Valle, con la prestación de un servicio con altos estándares de calidad.

## **5. OBJETIVOS.**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un modelo Balanced Scorecard para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la organización del Instituto Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca.

Diseñar el mapa estratégico para la organización, partiendo de las perspectivas propuestas en el Balanced SacoreCard.

Diseñar indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos atendiendo a las perspectivas del Balanced ScoreCard, para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca.

## **6. MARCO DE REFERENCIA.**

### **6.1. MARCO TEÓRICO.**

En el contexto actual, las organizaciones, en especial las de carácter público, deben desarrollar sus actividades en entornos cada vez más complejos, donde la competencia se mide en términos y resultados de calidad, haciendo indispensable que estas, cuenten con una comprensión exacta de sus objetivos y de las herramientas que deben usar para alcanzarlos, alineando su plan de desarrollo a las políticas y objetivos estratégicos, que les permita lograr su visión institucional y gestionar con eficacia.

#### **6.1.1. Definición de Planeación.**

La planeación implica la decisión adecuada sobre las acciones que pueden posibilitar en el presente la transición a un futuro deseable, de manera pues que “la planeación, dentro de una organización, consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos. Los objetivos son metas a cumplir por parte de la organización, mientras que los cursos de acción son programas, planes, políticas, métodos, etc.”<sup>5</sup>. objetivos y metas que deben alinearse con los programas o métodos diseñados por la organización con el fin de permitir que ese futuro ocurra.

De esta forma, la planificación abarca “definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas, y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se hará) como a los medios (como se hará)”<sup>6</sup>. Siendo indispensable para lograr una buena planificación, además de contar con una finalidad y los medios para realizarla, permitir un flujo de información constante y clara, entre todas las áreas de la organización, materializando así los resultados esperados.

---

<sup>5</sup> ANZIL, Federico (2011, Julio) Definición de Planeación. Zonaeconomica. Julio 18 de 2011. Consultado el 11 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/planeacion>

<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen P, y Decenzo David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 1ra Ed. PRENTICE HALL. México, 2002. Pág. 58

Teniendo en cuenta lo anterior se puede inferir que la planificación es el primer elemento de las funciones administrativas que permite tomar decisiones correctas, identificar y aprovechar oportunidades, formular objetivos y los medios adecuados que permitan alcanzar dichos objetivos. Su finalidad es alcanzar un objetivo determinado, pues si no se busca un resultado final no hay razón de ser para la planificación estratégica.

### **6.1.2. Definición de Estrategia**

La estrategia es “la definición de las metas básicas de largo plazo y los objetivos de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”<sup>7</sup>, que posibilitan la transformación de la posición actual de la organización, a aquella descrita en los objetivos y metas fijadas hacia el futuro por esta.

La estrategia empresarial para Michael Porter “define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en 'ser diferente'. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”<sup>8</sup>. A través de cual pueda obtener los resultados deseados en beneficio de la organización y de los clientes. En una forma muy simple, estrategia puede definirse como el conjunto de acciones que los gerentes, administradores o gestores del cambio, elaboran con el fin de lograr y consolidar los objetivos propuestos para la empresa.

Siguiendo con Serna Gómez, “la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales”<sup>9</sup>. Cuyos resultados deben brindar a la empresa una cadena de valor que los hagan diferentes y atractivos para el mercado, ofreciendo una ventaja competitiva que sea rentable y duradera en el tiempo.

---

<sup>7</sup> SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. 10ª edición. Bogotá: 3R EDITORES, 2009. Pág. 19.

<sup>8</sup> PORTER, Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis los sectores industriales y de la compañía. Grupo Editorial Patria. 2000.

<sup>9</sup> Op. cit. P.p. 20



De lo anterior, se puede decir que la planeación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que se debe recorrer para lograr los objetivos, consistiendo además en alinear la misión, visión, valores y principios de la organización con sus objetivos y metas, identificando para ello sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permitirá establecer objetivos a largo plazo y elegir las estrategias concretas a seguir, después de haber determinado cual es la situación actual de la organización dentro del medio y la industria en la que se desenvuelve.

### **6.1.3. Definición de Planeación Estratégica**

En la medida que la organización acuerde correctamente las opciones estratégicas, que contribuyan significativamente al logro de los objetivos propuestos, debe también iniciar el respectivo proceso de planeación estratégica, el cual según Humberto Serna Gómez “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>10</sup>, proceso este que debe conllevar a desarrollar un pensamiento reflexivo sobre la estrategia creando un sistema adecuado para gestión de un cultura estratégica dentro la organización.

Este proceso está integrado por 6 componentes fundamentales, los cuales seguidos en orden secuencial, permitirá poner en práctica las estrategias fijadas por la organización para el efectivo cumplimiento de sus objetivos, en tal sentido, es indispensable contar con estrategias que constituyen “todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización”<sup>11</sup>, siendo necesario con el desarrollo de este trabajo, dirigir la estrategia a todo el personal de la institución, con el fin de hacer este proceso mucho más participativo, con el fin de lograr que todos los colaboradores de la organización se sientan comprometidos con los

---

<sup>10</sup> Ídem. p. 55.

<sup>11</sup> Ídem. p. 57

valores, la visión, la misión y los objetivos de la entidad, desarrollando una cultura organizativa eficiente proyectada hacia el futuro.

Así mismo, es indispensable contar con un direccionamiento estratégico, teniendo claramente establecido hacia dónde va la organización, siendo parte integrante del mismo los principios corporativos, la misión y la visión, los cuales deben contar con objetivos medibles que les permita obtener resultados sobre la gestión que la organización viene haciendo de ellos, resaltando que el INTEP cuenta con estos elementos, los cuales se pretenden alinear con la estrategia, los objetivos y metas propuestos para su cumplimiento. Pero para lograr este propósito es necesario realizar un diagnóstico estratégico, que “servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno”<sup>12</sup>, para ello es indispensable procesar la información mediante el uso de herramientas de análisis como la DOFA mediante la cual se podrá detectar las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas, mediante lo cual la organización podrá diseñar las estrategias dirigidas a aprovechar sus fortalezas, así como disminuir el impacto de sus debilidades, haciendo uso de las oportunidades y previniendo el efecto de las amenazas, siendo necesarias abordar en el presente trabajo con el fin de adoptar una gestión estratégica acertada para la institución.

Por su parte las opciones estratégicas constituyen, un análisis del comportamiento hacia el futuro de la organización teniendo en cuenta los resultados de la herramienta DOFA y otras matrices de análisis como la (EFE, EFI, PCI), le permitirán, establecer “las estrategias globales y los proyectos estratégicos para lograr eficiente y eficazmente su misión”<sup>13</sup>, luego de lo cual se procederá a la formulación estratégica, donde las opciones estratégicas se convierten en planes de acción ante lo que es necesario “definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de los proyectos con su respectivo presupuesto estratégico”<sup>14</sup>, el cual deberá ser monitoreado y auditado a través de índices de gestión que una vez definidos, permitirán medir el desempeño de la organización,

---

<sup>12</sup> Idem. p. 62

<sup>13</sup> Idem. p. 63

<sup>14</sup> Idem. p. 64

asegurando así la “persistencia, permanencia y continuidad del proceso”<sup>15</sup> y garantizar el seguimiento efectivo de dichos planes.

Así las cosas, este trabajo, realizó un proceso, mediante el cual, se facilitó dar uso adecuado a la herramienta del Balanced Score Card, para el Instituto de Educación Técnica profesional, mediante el empleo de herramientas de diagnóstico sobre la situación actual de la organización.

### **6.1.3.1. Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico, está compuesto por los principios corporativos, la misión y visión; los principios corporativos “son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, siendo el soporte de la cultura organizacional”<sup>16</sup>, lo cuales deben atender a un proceso de análisis, ajuste y definición para ser posteriormente divulgados a toda la organización, determinando su accionar y consolidándose para todas las actuaciones que emprenda la organización en el desarrollo de sus objetivos y metas. Respecto a este punto el INTEP cuenta con unos principios que señala como “aspectos fundamentales para la realización de sus actividades y funciones, y como guía para el direccionamiento institucional”<sup>17</sup>, los cuales han sido socializados a toda la institución mediante el Código del Buen Gobierno, dispuesto de forma física y virtual para su consulta y seguimiento respectivo.

Por su parte la Misión consiste “en la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”<sup>18</sup>, debe responder los siguientes interrogantes:

---

<sup>15</sup> Idem. p 65

<sup>16</sup> Idem. p. 59.

<sup>17</sup> Instituto de Educación Técnica Profesional. INTEP. Código del Buen Gobierno, 2016, <http://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/file/SGC/2014-2/P01-DC-03%20Codigo%20del%20Buen%20Gobierno%20INTEP%20V3.pdf>, [Consulta: Martes 10 de Mayo de 2016]

<sup>18</sup> GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. 10ª edición. Bogotá: 3R EDITORES, 2009. Pág. 59.

Figura 1. La Misión



Fuente: SERNA, Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica. 2009.

Cabe resaltar que la respuesta a cada uno de estos interrogantes, se encuentran dentro de la misión que tiene la institución, la cual contiene una formulación clara que es difundida por medios físicos y virtuales a todos los colaboradores, quienes deben identificar sus labores diarias con el cumplimiento de la misma, puesto que una mala relación entre la misión y lo que cotidianamente experimenta los funcionarios, puede desencadenar un clima organizacional inadecuado, impactando negativamente los objetivos y el ambiente empresarial.

De otro lado, la visión corresponde “al conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, señalando el rumbo, la dirección y uniendo el presente con el futuro de la empresa”<sup>19</sup>, la cual debe ser materializada mediante la realización de acciones concretas dirigidas a desarrollar los objetivos, metas y estrategias concretas de la organización, cuyos resultados deben ser medibles a través de los respectivos índices de gestión.

<sup>19</sup> Idem. p. 61.

Conforme a lo anterior el INTEP cuenta con una clara visión de su futuro, proyectándose hasta el año 2020 como institución universitaria, en la formación de líderes emprendedores, que contribuyan al desarrollo sostenible de la región y al mejoramiento de la calidad de vida; no obstante para lograrlo es vital la sinergia entre los objetivos y metas con la estrategia y las acciones o planes para llevarlas a cabo, respondiendo a las demandas que el gobierno nacional exige en la actualidad para la acreditación de alta calidad de los programas que ofrece la institución.

### **6.1.3.2. Diagnóstico estratégico.**

El direccionamiento estratégico de toda empresa, debe contar información en tiempo real sobre el entorno, a través del uso de herramientas de análisis que permitan obtener y procesar datos de la situación actual de la organización, ante lo que es necesario, analizar el ambiente externo e interno, mediante las matrices de análisis POAM y PCI, cuya metodología es la que sigue a continuación:

#### **6.1.3.2.1. Ambiente externo: Herramienta de análisis Matriz de Perfil de Oportunidades y amenazas (POAM).**

Para realizar el diagnóstico externo de la organización es necesario inicialmente la ejecución de la Matriz POAM, ya que esta permite “identificar y valorar las amenazas y oportunidades de una empresa teniendo en cuenta algunos factores previamente sugeridos como eventos o tendencias, presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía”<sup>20</sup>, información esta que dependiendo de su impacto e importancia, puede conllevar a que un factor o factores dados en el entorno, resulten una amenaza o una oportunidad para la organización.

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

---

<sup>20</sup> Ídem. P.p. 150.

a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

b. Identificación de las oportunidades y amenazas. La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, los cuales regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización.

c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido.

d. Priorización y Calificación de los factores externos. El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades Altas, Medias y Bajas del mismo modo las amenazas; donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto. Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM. El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Idem. P.p. 151.

Figura 2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: SERNA, Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, 2009.

Para el desarrollo, del trabajo, se acudió a la metodología aquí planteada como parte del diagnóstico que se realizó a la organización, con el fin de determinar en el ambiente externo, las posibles oportunidades y amenazas, presentes en su entorno, sirviendo como base para la posterior formulación de las opciones estratégicas, que permitan el cumplimiento efectivo de los objetivos y metas, propuestos para la institución.

#### 6.1.3.2.2. Ambiente Interno: Herramienta de análisis de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El ambiente interno, se refiere a cada uno de las fuerzas que interactúan al interior de la organización, que contiene aspectos específicos, para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.

El análisis interno, requiere llevar a cabo la realización de un método de análisis que permita recopilar toda la información posible de la empresa, así mismo brinde la posibilidad de clasificarla según importancia e impacto para la misma, es por ello que es necesario acudir a la utilización de la matriz PCI como herramienta de análisis.

El perfil de capacidad institucional (PCI) “es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa”<sup>22</sup>, determinando una vez elaborado, un aspecto indispensable en la definición de la posición relativa de la organización y del rumbo de acción más conveniente.

Elaboración de la matriz de capacidad Interna:

- a. Se preparó información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.
- b. Se integró los grupos estratégicos.
- c. Se identificó fortalezas y debilidades, con tormenta de ideas.
- d. Se agrupó por capacidades: Capacidad directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad financiera, Capacidad Técnica o tecnológica y Capacidad de talento humano.
- e. Se calificó y se dio prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, media o baja.
- f. Se ponderó el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
- g. Por último se interpretó la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Idem. P.p. 168.

<sup>23</sup> Idem. P.p. 168.



Figura 3. Perfil de capacidad interna.

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: SERNA, Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, p. 169

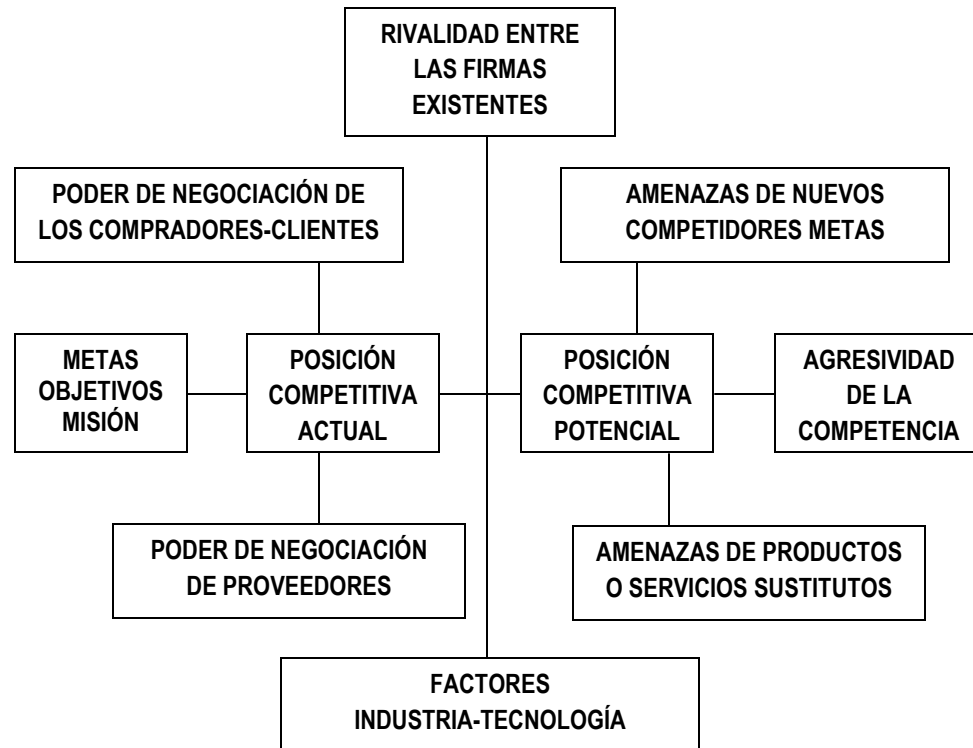
Este tipo de herramientas de análisis son indispensables, para efectuar una observación concreta de la brecha que se puede generar entre lo planeado y el desempeño real de la organización, comprendiendo que un nuevo surgimiento de oportunidades o potenciales amenazas antes no contempladas, pueden significar la redefinición de las estrategias inicialmente planteadas por la institución, siendo fundamental su constante monitoreo para tomar las acciones correctivas pertinentes y oportunas, para garantizar el cumplimiento de los objetivos diseñados.

#### 6.1.3.2.3. Método de Porter.

El análisis competitivo, puede orientar a la empresa respecto a su posición estratégica frente a sus competidores reales y potenciales, el cual incluye, “la tasa de crecimiento potencial, las amenazas de entrada, la intensidad de la rivalidad, la presión de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y proveedores”<sup>24</sup>, entre otros aspectos que pueden potencializar al máximo la ventaja competitiva de la organización frente a otras existentes en el mercado, permitiendo además cubrir las posibles oportunidades para la expansión del negocio y su actividad en la región.

<sup>24</sup> Idem. p. 157.

Figura 4. Método de Porter



Fuente: SERNA, GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, 2009.

### 6.1.3.3. Estrategia Organizativa

La formulación de una estrategia, es por consiguiente el proceso de diseño de estrategias que puedan dar lugar a una o varias ventajas competitivas sostenibles; una vez que la gerencia ha analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, está en condiciones de trazar estrategias competitivas, es un esfuerzo bien documentado para mejorar las posibilidades de éxito de la organización.

Para la formulación de la estrategia fue necesario llevar a cabo un análisis de los factores claves de éxito, los cuales permitieron identificar la estrategia o estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos.

Lo anterior se logra mediante la utilización de herramientas de análisis empresarial, como pueden ser: la Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la Matriz de evaluación de los factores Internos (EFI), las cuales permiten en el primer caso resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, útil para la organización, y la segunda permite resumir y evaluar las fuerzas 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, estas matrices se describen a continuación:

#### **6.1.3.3.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

La elaboración de esta matriz requirió de los siguientes pasos:

1. Se hizo una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Se buscó abarcar 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.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indicó 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. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se Asignó 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.
4. Se Multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización<sup>25</sup>.

Es importante señalar, que independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, 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.

La siguiente tabla, representa el esquema para la realización de la matriz EFE, que se desarrolló dentro del trabajo, con el fin de realizar un diagnóstico más preciso sobre la situación de la institución respecto a los aspectos que esta matriz ofrece para su análisis.

---

<sup>25</sup> DAVID, Fred. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimo Primera Edición. Editorial Pearson, PrenticeHall. 2008. P. 110.

Tabla 1. Modelo Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>		<b>Entre 1 y 4</b>	
Oportunidad 1	0.1	2	0.2
Oportunidad 2	0.04	1	0.04
Oportunidad 3	0.08	1	0.08
Oportunidad 4	0.09	2	0.18
Oportunidad 5	0.1	2	0.2
Oportunidad 6	0.07	1	0.07
<b>subtotal</b>			<b>0.77</b>
<b>Amenazas</b>		<b>Entre 1 y 4</b>	
Oportunidad 1	0.09	1	0.09
Oportunidad 2	0.09	1	0.09
Oportunidad 3	0.08	1	0.08
Oportunidad 4	0.09	1	0.09
Oportunidad 5	0.09	1	0.09
Oportunidad 6	0.08	1	0.08
<b>Subtotal</b>			<b>0.52</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1.29</b>

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración estratégica. 2008. p. 111.

#### 6.1.3.3.2. Herramienta Matriz de evaluación de los factores Internos (EFI)

La realización de la matriz EFI, requirió de un proceso minucioso, que permitió una vez estructurado, formular con éxito estrategias competitivas, que determinaron junto con la colaboración de su talento humano un mejor futuro para la organización, es por ello que fue indispensable para su elaboración acudir al siguiente proceso.

Tabla 2. Pasos para la construcción de una Matriz EFI.

Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
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.
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.
Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica 2008. p. 158.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, 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 EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave<sup>26</sup>.

### 6.1.3.3.3. Herramienta de Análisis Matriz DOFA

DOFA, corresponde a las siglas de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que constituye “un método complementario del perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (PC), que ayuda a determinar si la organización está capacitadas para desempeñarse en su medio”<sup>27</sup>, el análisis que se realizó con base en esta matriz, permitió a la organización formular sus estrategias para aprovechar sus fortalezas, así como prevenir los posibles efectos de sus debilidad,

<sup>26</sup> Ídem. p. 158.

<sup>27</sup> Ídem. p. 185.

utilizar a tiempo sus oportunidades y finalmente adelantarse al efecto de las amenazas detectadas en los resultados.

Para el análisis de esta matriz se hizo pertinente, tener en cuenta una serie de elementos o factores clave, que no pueden bajo ninguna circunstancia obviarse o dejarse por fuera, para evitar que su desconocimiento, conlleve a consecuencias negativas para la organización, estos factores son la “organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, le sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad”<sup>28</sup>.

Tabla 3. Modelo de Matriz de análisis DOFA

<i>Dejar siempre en blanco</i>	<b>FUERZAS-F</b> 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	<b>DEBILIDADES –D</b> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<b>OPORTUNIDADES-O</b> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS-FO</b> 1. 2. Anotar las fuerzas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.	<b>ESTRATEGIAS-DO</b> 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
<b>AMENAZAS-A</b> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS-FA</b> 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar 4. las amenazas 5.	<b>ESTRATEGIAS-DA</b> 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas 4. 5.

Fuente: José Contreras, Matriz DOFA y PEYEA. 2006.

La matriz DOFA debe seguir un procedimiento preciso para su correcto análisis, de acuerdo con José Contreras este debe ser:

<sup>28</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. 10ª edición. Bogotá: 3R EDITORES, 2009. Pág. 186.

La matriz cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA se llevó a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Se hizo una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Se realizó una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Se elaboró una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Se redactó una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Se adecuó las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registró las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Se ajustó las debilidades internas a las oportunidades externas y se registró las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Se adecuó las fuerzas internas a las amenazas externas y registró las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Se Ajustó las debilidades internas a las amenazas externas y registró las estrategias DA resultantes en la celda adecuada<sup>29</sup>.

### **6.1.2. Indicadores de Gestión**

Los indicadores, son herramientas indispensables para medir el desempeño de una organización, que se orientan en detectar las oportunidades de mejoramiento, “los indicadores son expresiones cuantitativas del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto o proceso de una organización”<sup>30</sup>, a través de los cuales se determinan las acciones preventivas, correctivas o de mantenimiento. Los indicadores de gestión de acuerdo con el DANE:

---

<sup>29</sup> CONTRERAS José. Matriz DOFA y PEYEA. México, 2006, [http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm#\\_Toc499028923](http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm#_Toc499028923), [Consulta: Miércoles 11 de Mayo de 2016]

<sup>30</sup> DOMÍNGUEZ, Giraldo Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Biblioteca Jurídica Diké. Medellín. 2010.



Es la expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo<sup>31</sup>.

El Departamento Administrativo de la Función pública, señala que los indicadores buscan medir:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.
- Calidad y Oportunidad del Producto y/o Servicio: Como tiempos de respuesta al usuario, capacidad para acceder a una instancia, racionalización de trámites<sup>32</sup>.

Así mismo, es indispensable señalar que los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales, entre los cuales se encuentran:

**Oportunidad:** permiten obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, midiendo con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los

---

<sup>31</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. p. 13.

<sup>32</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites Guía para la construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, D.C., Agosto de 2012. Disponible en: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445)

desfases con respecto a los objetivos propuestos, permitiendo la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

**Excluyentes:** cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

**Prácticos:** debe facilitar su recolección y procesamiento.

**Claros:** deben ser comprensibles tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

**Explícitos:** deben definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

**Sensibles:** deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

**Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad<sup>33</sup>.

De manera pues, que las instituciones en especial las del sector público, como el INTEP, deben alinear sus objetivos estratégicos y su misión, con el diseño e implementación de indicadores de gestión, mediante los cuales, pueda apoyar su proceso de planificación, acudiendo a información extraída del medio externo e interno, en que se desenvuelve la organización, siendo entonces indispensable, describir las clases de indicadores necesarios para gestionar con calidad.

#### **6.1.2.1. Indicadores de eficacia.**

Estos indicadores buscan “establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo que se pueda evaluar la oportunidad

---

<sup>33</sup> Ibidem. pp. 9-10

(cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo)”<sup>34</sup>. Una vez trazados los objetivos estratégicos, estos deben ser monitoreados con base en información, que represente el contenido de los servicios ofertados, como programas, usuarios, objetivos y metas, brindando un servicio de calidad a la población a la cual se dirigen los mismos.

Este indicador, hace referencia a la cobertura, respecto a la satisfacción de la demanda existente o la potencial demanda de otros sectores y usuarios; focalizando la precisión con la que se están percibiendo los beneficios de un programa; refiriéndose además a la capacidad de cubrir la demanda de sus servicios, en condiciones de tiempo y calidad; y al resultado final, comparando los resultados obtenidos con los resultados esperados, respetando siempre un tope máximo de calidad.

#### **6.1.2.2. Indicadores de Eficiencia.**

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en “el control de los recursos o las entradas del proceso, evaluando la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos”<sup>35</sup>; midiendo la manera como se emplearon los recursos durante el proceso necesario para alcanzar un objetivo.

En el análisis de la eficiencia, se hace referencia a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad, incluyéndose en él, “medios humanos, materiales y financieros”<sup>36</sup>. Lo que contiene la cantidad de horas, personal, infraestructura, entre otros factores, necesarios para la mejor ejecución de las actividades de los programas.

---

<sup>34</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites Guía para la construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, D.C., Agosto de 2012, [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445), [Consulta: Martes, 12 de Enero de 2016]

<sup>35</sup> ídem. P. 15.

<sup>36</sup> Ídem. p. 15.

### **6.1.2.3. Indicadores de Efectividad.**

Para medir este indicador es indispensable, relacionar la eficacia y la eficiencia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”<sup>37</sup>. Tiene consonancia con la satisfacción del cliente, en medir su nivel de aceptación del servicio recibido en cuanto a calidad y el valor asumido por el mismo.

Dichos indicadores, también ha sido llamados de impacto, de los productos o servicios ofrecidos por las entidades, en los que se mide el impacto de los mismos con el objetivo propuesto, vinculándolos con el número de quejas del personal y de usuarios, también con la frecuencia de accidentes laborales y la satisfacción de los clientes durante un periodo determinado de tiempo.

### **6.1.2.4. Indicadores de Calidad.**

Para el DANE “la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por tanto es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuerce por superar sus expectativas”<sup>38</sup>, en tal sentido, la medición de la misma resulta indispensable para evaluar el desempeño de la institución, dentro del contexto en el que se desenvuelva.

El concepto de calidad va ligado a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. “Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención”<sup>39</sup>, siendo recomendable la realización de encuestas periódicas, sondeos de opinión,

---

<sup>37</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. p. 19.

<sup>38</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP e ICONTEC. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000: 2009. Bogotá. Diciembre de 2009. p. 23.

<sup>39</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites Guía para la construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, D.C., Agosto de 2012, [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445), [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

buzones de seguimientos, quejas y reclamos de los usuarios, a través de las cuales se pueda obtener información de una fuente directa, sobre las falencias en la prestación del servicio, permitiendo la mejora continua de los procedimientos y actividades de la empresa.

Los indicadores de calidad son fundamentalmente indicadores de desempeño asociados a los objetivos y metas de calidad de los programas. “Dichas dimensiones de calidad o factores claves de éxito son los que se representan, miden, evalúan y mejoran mediante indicadores”<sup>40</sup>. Estos indicadores de calidad también son empelados con el fin de incrementar la eficiencia y la eficacia de los servicios que la institución suministra a sus usuarios.

#### **6.1.2.5. Indicadores de Economía.**

Las instituciones y empresas son responsables del manejo, administración y disposición de sus recursos financieros, esta responsabilidad se incrementa a un más cuando, los recursos son públicos, de manera que la institución debe tener “la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Siendo responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio”<sup>41</sup>.

En este sentido, dichos indicadores, deben responder “al autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos”<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> SÁNCHEZ QUINTERO, Jairo De Jesús. Un Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de Programas Universitarios en Administración. Red de Universidades Estatales de Colombia Rudecolombia Universidad del Atlántico Doctorado en Ciencias de la Educación Barranquilla, 2013, <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-342685.html>, [Consulta: Martes, 12 de Enero de 2016]

<sup>41</sup> ARMIJO, Marianela; BONNEFOY, Juan Cristóbal. Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005.

<sup>42</sup> Ídem. p. 36

### 6.1.2.6. Indicadores Ambientales.

Este indicador responde al llamado mundial de la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible de las instituciones, a través del cumplimiento de una directriz esencial “el uso racional de los recursos naturales y protección del ecosistema mundial, en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países)”<sup>43</sup>, con tal propósito las instituciones deben emprender y desarrollar diversas acciones con miras a lograr una gestión ambiental, al interior de las mismas, las cuales se pueden centrar en los siguientes indicadores:

- El uso eficiente de materiales, insumos, agua, y energía,
- La reducción de los costos, mediante la reducción del consumo,
- La reducción de los residuos y las emisiones, mediante la separación de residuos y la planeación en el uso de vehículos para desplazamiento de funcionarios<sup>44</sup>.

De manera que es necesario, para el buen funcionamiento de toda entidad en especial del INTEP, contar dentro de sus planes de gestión y en especial en su plan de desarrollo, con objetivos estratégicos y actividades direccionadas hacia la construcción, ejecución y mantenimiento de políticas de protección ambiental.

Ahora bien, estos indicadores, se pueden representar de manera gráfica en un semáforo de indicadores, donde los colores muestran el estado del indicador, por ejemplo la *figura 5* representa los estados de indicadores así:

---

<sup>43</sup> MARCOS, FERNÁNDEZ Iván. El concepto de Desarrollo Sostenible, IHOBE Sociedad Pública Gestión Ambiental. Guía Indicadores Medioambientales para la empresa. Ministerio Federal de Medio Ambiente, Bonn. Agencia Federal Medioambiental, Berlín. p. 24, [http://www.ecoportel.net/Temas\\_Especiales/Desarrollo\\_Sustentable/EI\\_Concepto\\_de\\_Desarrollo\\_Sostenible](http://www.ecoportel.net/Temas_Especiales/Desarrollo_Sustentable/EI_Concepto_de_Desarrollo_Sostenible), [Consulta: Martes 12 de enero de 2016]

<sup>44</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites Guía para la construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, D.C., Agosto de 2012, [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445), [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

Figura 5. Semáforo de indicadores.

CUMPLIMIENTO INDICADOR	SEMÁFORO
POR DEBAJO DE LA META	
EN LA META	
PRO ENCIMA DE LA META	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S. Alineación de las estrategias organizacionales con Balanced Scorecard. 2010.

Cada uno de los anteriores indicadores, al presentes en el modelo de Balanced Scorecard, “encajan en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con las causas que los harán posibles”<sup>45</sup>, de manera pues que para lograrlo fue necesario el desarrollo de mapas estratégicos, en los cuales se enfocó los objetivos de mejoramiento y calidad en el servicio de la institución.

### 6.1.3. El Balanced Scorecard

En el modelo de Gestión conocido como Balanced Scorecard, “cualquier organización puede alcanzar una alta gerencia de forma integral, balanceada y estratégica”<sup>46</sup>. El Balanced Scorecard (BSC) traduce “la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica”<sup>47</sup>. Que debe estar acompañado de una serie de indicadores, monitoreados y evaluados con el fin de seguir su rendimiento, permitiendo la planificación estratégica, convirtiendo los valores intangibles en resultados ciertos, para la organización que gestionará con base en dichos resultados.

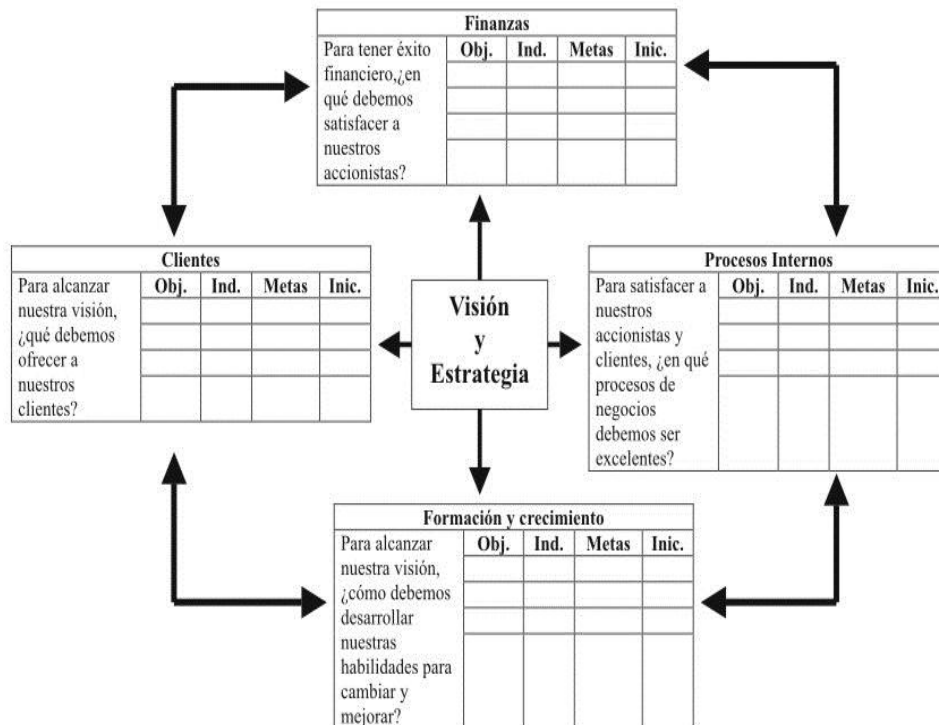
<sup>45</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. La Organización focalizada en la Estrategia. Como implementar el Balanced Scorecard. Gestión 2000.com, Barcelona, 2001.

<sup>46</sup> KAPLAN, R. y NORTON, D. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review. 1992.

<sup>47</sup> KAPLAN, R. y NORTON, D.; Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System; Harvard Business Review; (enero-febrero) 1996.

La herramienta Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, perspectivas que constituyen la estructura principal y fundamental del modelo, en la *figura 6* se puede observar la relación de estas cuatro perspectivas con la visión y la estrategia de la organización.

Figura 6. Relación de las cuatro perspectivas con la visión y estrategia.



Fuentes: Kaplan R., y Norton D.; Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System; Harvard Business Review, 1996.

Muchas organizaciones en la actualidad, aún miden sus resultados basándose sólo en los indicadores financieros, no obstante, a pesar que estos son importantes no arrojan toda la información necesaria y adecuada para entablar las acciones que deben guiar la gestión estratégica de la empresa; para Kaplan y Norton “los indicadores financieros informan sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunican cuáles serían la causas de los resultados futuros, la causas que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes,



proveedores, empleados, tecnología e innovación”<sup>48</sup>. De manera pues, que el modelo de Balanced Scorecard, proporciona un marco de cuatro perspectivas en la que debe ser considerada la estrategia, perspectivas estas que deben estar perfectamente alineadas con la visión de la organización, sus objetivos estratégicos y metas de manera que la gerencia pueda ajustar la ejecución de la estrategia de calidad.

La **perspectiva financiera** es descrita por Kaplan y Norton como aquella que “sirve de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera”<sup>49</sup>, estos objetivos son a largo plazo, proporcionando rendimientos superiores basados en el capital invertido.

Por su parte, la **perspectiva del cliente**, permite a los directivos de unidades de negocio articular “la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Bajo esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de clientes que representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa”<sup>50</sup>, esta perspectiva permite identificar un cliente como objetivo, y el mercado en que se desenvolverá la empresa, y la forma de competir en este, lo que generaría en un mejor desempeño financiero para la organización, proyectando una propuesta de valor para el cliente, permitiendo desarrollar la estrategia y la competencia en el mercado, enfocada en la satisfacción, conservación y adquisición de clientes, entre otros.

En cuanto a la **perspectiva del proceso interno** identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Según por Kaplan y Norton “las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización”<sup>51</sup>, esta perspectiva es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente,

---

<sup>48</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. La Organización focalizada en la Estrategia. Como implementar el Balanced Scorecard. Gestión 2000.com, Barcelona, 2001.

<sup>49</sup> Ídem. p. 47

<sup>50</sup> Ídem. p. 48

<sup>51</sup> Ídem. p. 49

identificando y dando solución efectiva a las necesidades de los clientes, lo que le permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

Finalmente, la ***perspectiva de aprendizaje y crecimiento***, de acuerdo con Kaplan y Norton “se compone de todas las experiencias y aprendizajes que se han derivado de la relación con el accionista, el cliente interno, el cliente final y por último el mercado las cuales han generado un crecimiento al interior de la organización”<sup>52</sup>. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describirán la manera en que el personal, el avance tecnológico y el contexto de la organización se combinarían para apoyar la estrategia, puesto que la introducción de mejoras en este aspecto se verá reflejada, en los indicadores de tendencia del desempeño, relacionado con las otras tres perspectivas (clientes, proceso interno y financiero). Es precisamente la capacidad de aprendizaje del personal, lo que propiciará el mejoramiento de los servicios, las actividades estratégicas y por ende la toma de decisión, mejorando además los métodos de satisfacción al cliente y a los inversionistas.

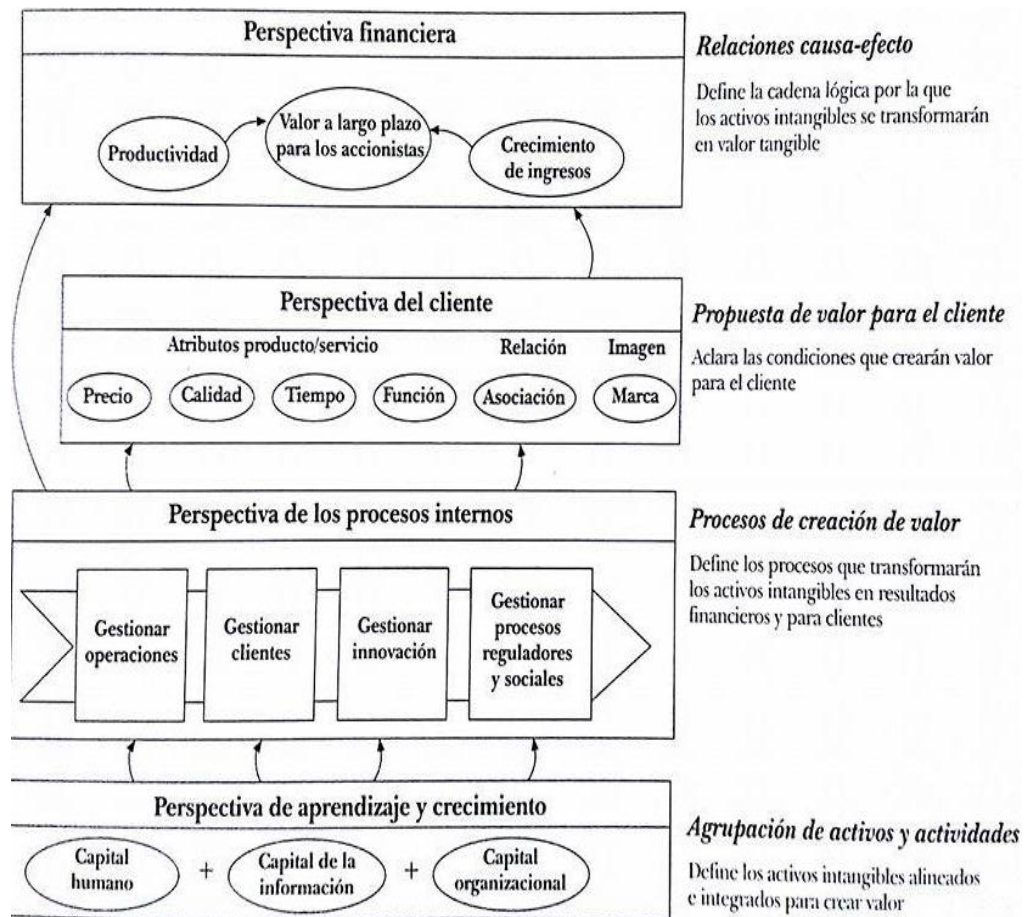
La vinculación de los objetivos de estas cuatro perspectivas, a través de una cadena de relaciones causa- efecto, (Figura 7) permitió la mejora y la alineación de los activos intangibles lo que condujo a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez se tradujo en el éxito tanto de clientes como de los accionistas. Dichas perspectivas deben corresponder a una serie de indicadores, los cuales “son instrumentos del control de gestión y una herramienta valiosa que debe servir al propósito de orientar a la entidad hacia el mejoramiento continuo”<sup>53</sup>, ejerciendo un control a través de estos indicadores, lo que permitió establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivaron de las actividades de la organización.

---

<sup>52</sup> *Ibidem.* p. 50

<sup>53</sup> Beltrán, J, *Indicadores de Gestión (Herramientas para lograr la competitividad)*. 3 R Editores, 1999. Colombia.

Figura 7. Marco del Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. 2004.

#### 6.1.4. Mapas estratégicos

El Balanced Scorecard, contiene dentro de su modelo, un mapa estratégico, que de acuerdo con Kaplan y Norton "describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas"<sup>54</sup>, proporcionando a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía determinada. En pocas palabras el mapa estratégico de un Balanced Scorecard deja describir una estrategia, posibilitando

<sup>54</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000.com, Barcelona, 2004.

que las instituciones la vean de “forma coherente, integrada y sistemática, proporcionando a los directivos una profunda comprensión sobre su estrategia, al mismo tiempo que permite que esta se pueda aplicar de manera rápida y eficaz”<sup>55</sup>.

En tal entendido, un mapa estratégico bien trazado debe demostrar “las interrelaciones entre los procesos internos de la organización y los activos intangibles que crea una ventaja competitiva sustentable”<sup>56</sup>, permitiendo representar a través de un gráfico claro y dinámico, los objetivos estratégicos, de manera comprensible para todos los estamentos de la organización, creando y consolidando una cultura de compromiso, al permitir incluir en él cada cargo.

Para el desarrollo de los mapas estratégicos es necesario tener en cuenta que “la arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se construye un mapa estratégico”<sup>57</sup> para lo cual la organización, debe aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién, lo cual sólo se podrá conseguir, si alinea los objetivos a estas cuatro perspectivas lo que le permitirá “crear valor y por lo tanto, una estrategia focalizada e internamente consistente”. A continuación se presenta en la *Figura 8*, un mapa estratégico de una empresa de servicios.

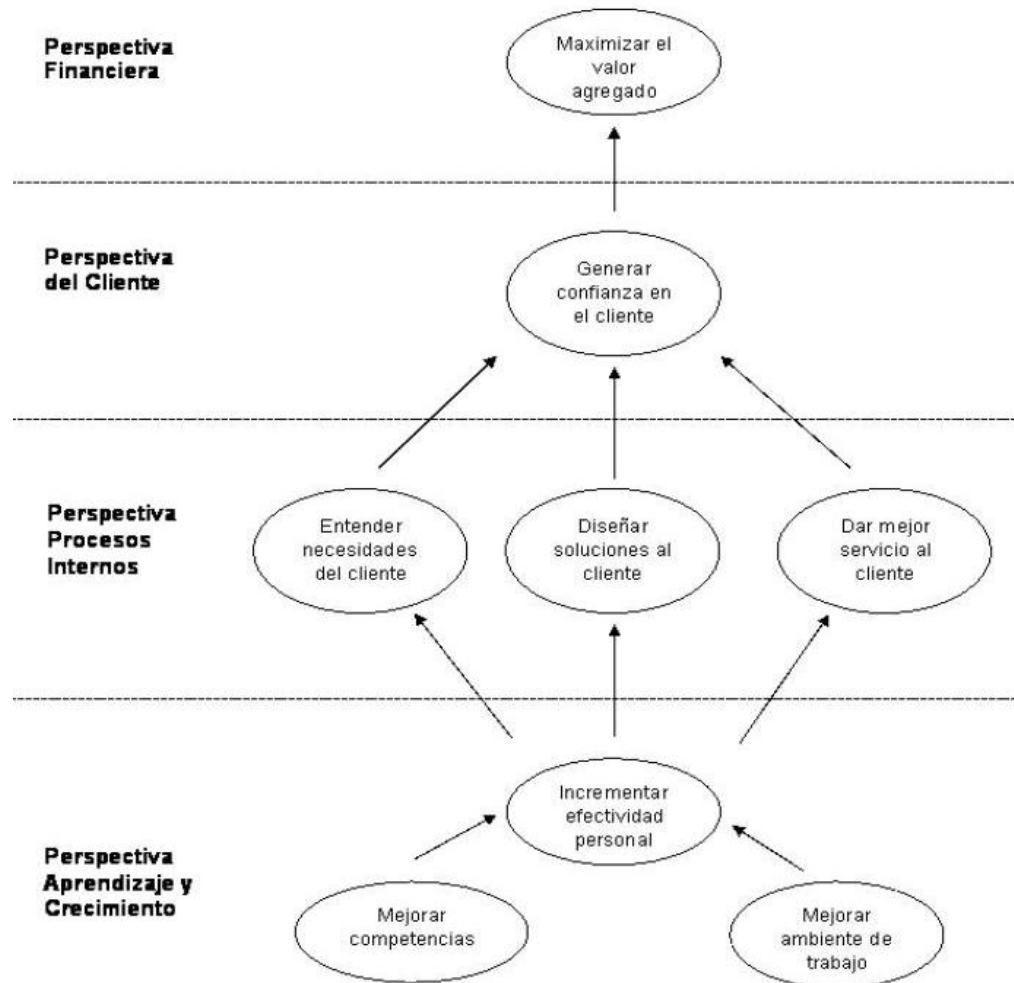
---

<sup>55</sup> *Ibidem.* p. 88

<sup>56</sup> *Ídem.* p. 401.

<sup>57</sup> *Ibidem.* p. 61

Figura 8. Aplicación del Balanced Scorecard a empresas de servicio.



Fuente: Martínez. Nuevo Modelo para el diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas, 2001.

El objetivo de los mapas estratégicos se enfocan, en permitir observar y comprender la estrategia a los directivos, al mismo tiempo que facilita comunicar a los empleados cuál es el rumbo que deben seguir, identificando qué objetivos aportan al cumplimiento de otros, de manera pues que los cuadros de mando estratégicos junto con su representación gráfica en mapas estratégicos proporcionan “una forma lógica y completa de describir una estrategia. Comunican claramente los resultados por la organización y las hipótesis sobre cómo obtenerlos. Permiten que las unidades y empleados de la organización

comprendan la estrategia y definan su contribución al alinearse en ella”<sup>58</sup>. Otorgando una propuesta de valor más allá de los objetivos financieros, que se traducirían en una marcada diferencia de la empresa frente a su competencia.

#### **6.1.5. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior.**

El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, por ser una entidad que pertenece al sector educativo público, debe adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y además acatar los parámetros de calidad que constantemente exige el Ministerio de Educación, a fin de brindar servicios educativos de calidad, con una amplia cobertura e impacto en toda la región, que le permita competir dentro del contexto donde se desenvuelve, para ello es necesario contar con una herramienta adecuada como el modelo que propone el Balanced Scorecard, que sirva para la ejecución una estrategia, que responda a una realidad palpable y que le permita el cumplimiento efectivo de su visión institucional.

En tal sentido, se establece el sistema de control de calidad para estas instituciones, que se entiende como “el análisis que se realiza tanto de los resultados de la gestión al interior de la entidad y de acuerdo con los procesos identificados, como de los resultados relacionados con la parte externa y de acuerdo con los objetivos y metas trazados en cumplimiento de la misión, y la forma como, a partir de esos resultados, se toman los correctivos a que haya lugar”<sup>59</sup>. Un adecuado control interno posibilita, evaluar y monitorear los resultados, permitiendo la mejora continua en su desempeño y permitiendo un servicio basado en la calidad.

El control “es una herramienta sistémica que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos primordiales y en variables fundamentales sin perder de

---

<sup>58</sup> *Ibíd.* p. 123

<sup>59</sup> VÁSQUEZ, Aguilar, Jennifer. Carrillo Landazabal Martha Sofía. La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) “Innovation and Development for the Americas”, June 1-4, 2010, Arequipa, Peru.

vista el desarrollo ni el desempeño integral de las instituciones educativas”<sup>60</sup>. A través de indicadores de gestión, que crea una sinergia entre los objetivos y estrategias de la institución, con la ejecución de la misma, lo que permite la evaluación constante dirigida al desarrollo de medidas correctivas que impulsen el mejoramiento continuo en las áreas fundamentales de la institución (programas, docentes, investigación, emprendimiento, entre otros).

Un sistema de evaluación de la gestión en una Institución Educación Superior basado en indicadores “permite alinear las iniciativas y esfuerzos colectivos e individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos creando valor para la sociedad al acreditar que los procesos y actividades (planificación y toma de decisiones, administración económico-financiera y de la información, servicios auxiliares y de soporte, infraestructura y mantenimiento de equipos, comunicación, docencia y formación de recursos humanos, investigación y desarrollo, extensión)”<sup>61</sup>, y los servicios que produce e imparte “(académicos de pregrado, grado y posgrado, científico-tecnológicos, asistencias técnicas, consultorías, educación virtual, becas y pasantías, prácticas profesionales, publicaciones, espacios y acciones culturales y deportivas, etc.) son pertinentes a las expectativas de excelencia, junto a las necesidades y demandas de los actores institucionales y del entorno económico-social”<sup>62</sup>. En tal sentido, una herramienta como el Balanced Scorecard, y sus indicadores de gestión, permitiría a las instituciones no sólo medir lo tangible evidente y objetivo, sino que además puede agregarle valor aquellos intangibles, derivados de las actividades académicas, de ciencia, tecnología e innovación.

Ahora bien, para implementar el Balanced Scorecard en una institución de educación superior, se tomará como referencia los aportes de Leonel Arias Montoya, Juan Carlos Castaño Benjumea y Ángela María Lanzas Duque, en su

---

<sup>60</sup> LAFAURIE, Martha C. Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial, *Pensamiento & Gestión*, revista No. 015, Universidad del Norte, 2006. p 138

<sup>61</sup> RUBEN, Brant D. “Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework”. In. *Higher Education Forum*, 99-02 Fall, 1999. QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers, State University of New Jersey.

<sup>62</sup> BARNETSON, B; DE MIGUEL M. y GARCÍA, T. 1999, citados por VÁSQUEZ et. al. La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) “Innovation and Development for the Americas”, June 1-4, 2010, Arequipa, Perú, [http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110\\_Vasquez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110_Vasquez.pdf), [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

trabajo Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior de 2005, en el cual se propone seis fases, para la ejecución de esta herramienta:

**1. Conocimiento de la Institución<sup>63</sup>:** Se debe realizar una completa revisión del plan estratégico de la institución de educación superior, para tener un marco de referencia sobre la situación actual y el avance en la consecución de los objetivos propuestos, así como un análisis de la misión y visión que la orienta.

Es necesario definir un modelo de análisis para la institución, de tal manera que permita comprenderla en sus diferentes dimensiones. El modelo propuesto descompone la organización en tres niveles:

- ◆ Nivel estratégico
- ◆ Nivel organizativo
- ◆ Nivel de recursos

En cada uno de estos niveles se debe identificar las variables claves que permitirán comprenderla globalmente identificando sus problemas.

**Nivel estratégico.** Permite conocer la finalidad de la organización, su misión, visión y objetivos, para determinar si están construidos teniendo en cuenta las necesidades internas y las de sus clientes, si son difundidas y si se cumplen razonablemente.

**Nivel organizativo.** Aquí se debe determinar como la misión se concreta en unos procesos, procedimientos, funciones y estructuras, de tal manera que permitan su

---

<sup>63</sup> ARIAS Montoya, Leonel; CASTAÑO Benjumea, Juan Carlos; LANZAS Duque, Ángela María Balanced Scorecard En Instituciones De Educación Superior. Scientia Et Technica, vol. XI, núm. 27, abril, 2005, pp. 181-184 Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911698032>, [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]



cumplimiento. Cada componente de este nivel se justifica siempre y cuando tenga como consecuencia un producto o servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

**Nivel de recursos.** Una vez identificados los niveles anteriores, se debe analizar el recurso humano, económico y de conocimiento con que se cuenta y la forma en que se enfocan al cliente.

**2. Plan estratégico y operativo<sup>64</sup>.** Una vez conocida la realidad interna actual de la institución, se propone llevar a cabo un diagnóstico de su situación con el medio externo, a través de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas); esto con el fin de definir y formular objetivos y determinar factores claves de éxito que le permitan definir las estrategias a seguir.

De igual manera, se debe generar un mecanismo mediante el cual se comunique efectivamente a toda la organización las metas propuestas y cada individuo interiorice el direccionamiento estratégico, para lograr que todas las acciones apunten al objetivo final, añadiéndole valor a la institución.

El plan estratégico debe ser liderado, de la alta dirección hacia abajo y se retroalimenta de la base hacia los niveles superiores por medio de un monitoreo constante. Dicha herramienta debe relacionar la misión de cada área con la misión.

---

<sup>64</sup> Ibidem. p. 182

Figura 9. Niveles conceptuales de la organización, plan estratégico y operativo



Fuente: Arias Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. 2005.

**3. Elaboración del Mapa Estratégico<sup>65</sup>.** Con las estrategias y los factores claves de éxito (FCE) establecidos se plantea un mapa. Para ello es necesario definir las perspectivas en las cuales se debe trabajar definiendo su relación causa efecto y agrupando los FCE en cada una de ellas. Es importante aclarar que a cada factor se le debe formular un indicador. El éxito del modelo planteado por Norton y Kaplan radica precisamente en la cantidad y calidad de los indicadores y su interrelación.

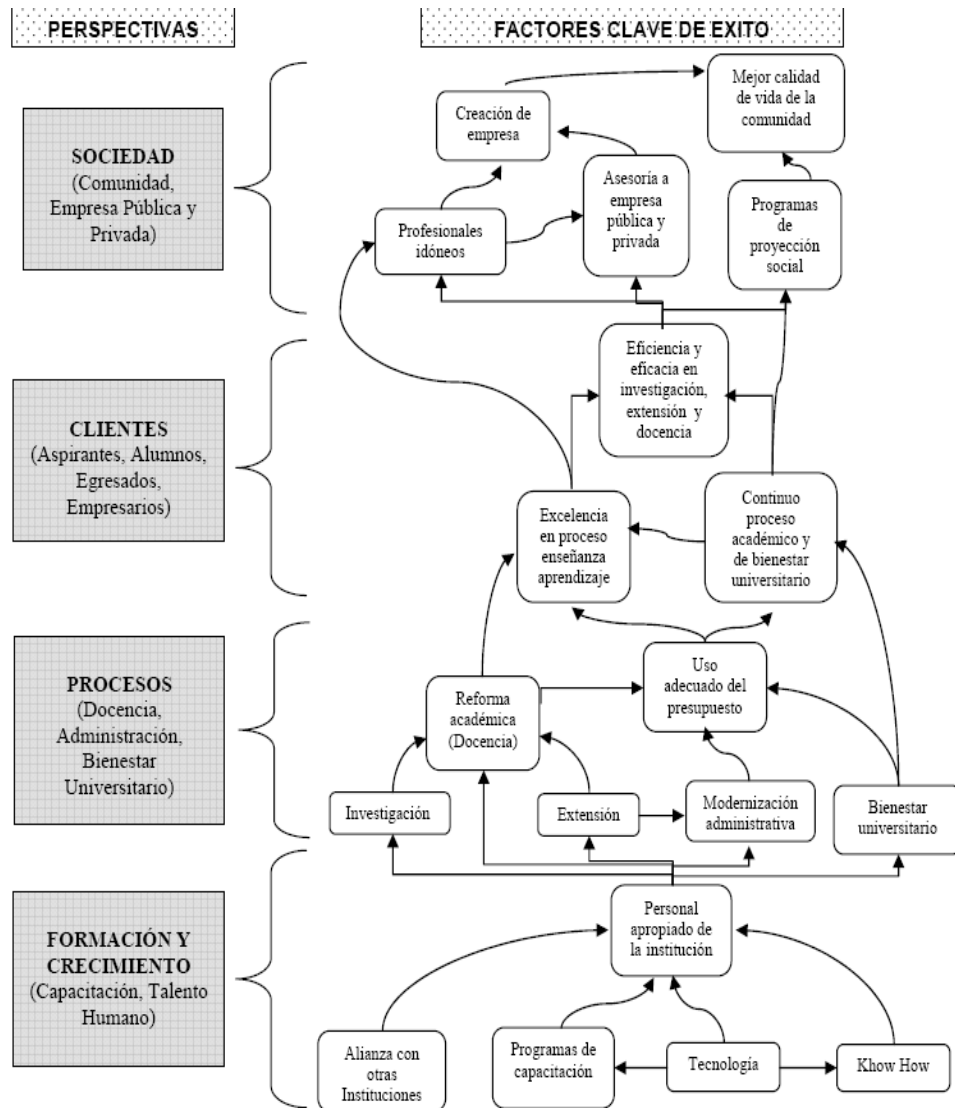
<sup>65</sup> Ibidem. p. 183.

El modelo original plantea que si se tiene una buena capacitación y desarrollo, las organizaciones podrán mejorar sus procesos, permitiendo así, una mejor atención al cliente, lo que podría generar una rentabilidad mayor para la empresa. Con lo anterior se refleja la interrelación de cuatro perspectivas: capacitación y desarrollo, procesos internos, clientes y financiera.

El modelo propuesto para las instituciones de educación superior plantea cuatro perspectivas: formación y crecimiento, procesos, clientes y sociedad. Si se logra un mejoramiento en la formación y crecimiento de la comunidad universitaria, se puede obtener un ajuste en los procesos (docencia, investigación y extensión) internos de la institución, permitiendo atender efectivamente los aspirantes, alumnos, egresados y empresarios y brindarle así a la sociedad mejores oportunidades de desarrollo.

La figura 10 muestra a continuación el Mapa estratégico de las relaciones causa-efecto en instituciones de educación superior, propuesto por los autores Arias Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María. En su trabajo *Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior*. (2005), Ejemplo que sirve de base para la elaboración de un mapa estratégico propio, que contenga los datos e informaciones básicas para permitir implementar dicha herramienta a la función de control a la Institución de Educación Técnica Profesional INTEP, en la cual pueda basar sus objetivos estratégicos y la forma de ejecutarlos con base en un modelo que les oriente en su gestión y administrar conforme a los resultados.

Figura 10. Mapa estratégico relaciones causa-efecto en instituciones de educación superior.



Fuente: Arias Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. 2005.

**4 Construcción de Indicadores<sup>66</sup>.** Cada objetivo estratégico definido en la etapa anterior, muestra lo que quiere lograr la institución, para ello es necesario diseñar indicadores en cada una de las perspectivas definidas previamente, que permitan observar la evolución e impacto en la gestión estratégica a implementar. Asignar una meta a cada indicador para medir el logro del objetivo, es lo más

<sup>66</sup> Ídem. p. 184.

recomendado, esto a su vez conlleva a la programación de actividades para el logro de las mismas.

Las experiencias logradas hasta el momento en la implementación de Balanced Scorecard han permitido estandarizar el número de indicadores a utilizar, los cuales, no deben ser superiores a treinta. Como herramienta para monitorear el Cuadro de Mando Integral, se puede considerar la utilización de una hoja de cálculo, la cual relacione todos y cada uno de los indicadores. Para garantizar el éxito de la aplicación del modelo es necesario vincular un sistema de incentivos ligados a las metas de cada uno de estos indicadores.

Figura 11. Cuadro de Mando con indicadores

	A	B	C	D	E
	PERSPECTIVA / FACTORES CLAVE	OBJETIVO	INDICADORES PROPUESTOS	VALOR ACTUAL	VALOR REF.
4	<b>SOCIEDAD</b>				
6	CREACIÓN DE LA UNIDAD: RELACION UNIVERSIDAD - EMPRESA	Vincular efectivamente la Universidad con el sector productivo y centralizar la información de las actividades realizadas.	Nº de practicantes vinculados	45	60
7			Nº de servicios de laboratorio prestados	2	20
8			Nº de proyectos de desarrollo tecnológico	6	18
9			Nuevas empresas creadas	4	6
12	<b>CLIENTES</b>				
14	EXCELENCIA EN LA DOCENCIA	Verificar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Excelencia en docencia		
15			Contenido de los programas		
16			No. Docentes Magister		
			No. Docentes PhD.		

Fuente: Arias Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. 2005.

**5. Control del Cuadro de Mando Integral<sup>67</sup>.** Instalado y en marcha el Cuadro de Mando, se establecen intervalos de medición para los indicadores, usando semáforos que ayuden a visualizar rápidamente en donde aplicar los correctivos o ajustes para lograr su efectividad en el tiempo y la consecución de todos los objetivos inicialmente propuesto. El Cuadro de Mando debe funcionar como un

<sup>67</sup> Idem. p. 184

semáforo, indicando por medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento; amarillo, es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación.

**6. Retroalimentación y proceso de mejoramiento continuo**<sup>68</sup> El monitoreo se realizará de acuerdo a los periodos establecidos para cada indicador, dándoles valor en el Cuadro de Mando, de esta forma se estará dando una permanente retroalimentación al proceso, para realizar los correctivos necesarios. Se requiere mantener una excelente información a todos los niveles de la institución, comunicando tanto los logros alcanzados, como los atrasos presentados y de esta manera involucrar a todo el personal.

Cada una de estas fases, constituyeron un importante marco orientador para configurar un modelo que puede adaptarse a la realidad en la que se desenvuelve el INTEP, como institución de educación superior, el cual debe gestionar con calidad, procurando una perfecta sinergia entre su personal, creando un ambiente organizacional adecuado, el proceso interno, en su monitoreo y evaluación, así como en la satisfacción de los clientes, traducido en el buen nombre de la entidad y la satisfacción de la demanda académica, finalmente, obteniendo beneficios de tipo financiero en los cuales se vea reflejado el esfuerzo en mantener los resultados, fundamentados en una efectiva ejecución de su plan de desarrollo, permitiendo cumplir su misión, y focalizando su estrategia de gestión en alcanzar su visión institucional.

---

<sup>68</sup> Idem. p. 184

## 6.2. Marco Conceptual

Dentro de un contexto, cada vez más competitivo para las instituciones de educación superior por ciclos secuenciales y complementarios del sector público, la prestación de servicios de educación superior de calidad, se ha convertido en el fundamento, para que los programas ofertados tenga una mayor acogida, obligando a las instituciones a diseñar procesos debidamente planificados, dejando de lado la intuición en el desarrollo de las actividades de la entidad, basandose en la gestión de calidad, concebida como la aplicación eficiente de recursos en la consecución de un objetivo.

Al respecto, cada organización de acuerdo a la teoría de los sistemas, son estudiadas “como sistemas sociales inmersos entre otros sistemas mayores, cuya dinámica y constante movimiento permiten su interrelación de tal forma que se afectan mutuamente”<sup>69</sup>. De acuerdo a esta concepción, un sistema no consiste en la suma de partes aisladas sino un conjunto de elementos interrelacionados para cumplir un objetivo, propósito o función.

Al respecto el Biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, uno de los máximos exponentes de teoría de los sistemas, “afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes”<sup>70</sup>, para el caso que nos ocupa los mismos programas de educación superior en especial, los ofertados por el INTEP, constituyen sistemas o subsistemas conformados por procesos, recursos y seres humanos, que se deben alinear con el fin de cumplir metas y objetivos.

De acuerdo a Dávila L. de Guevara Carlos “las organizaciones como sistema social de tipo abierto y de carácter artificial son diseñadas para lograr metas y objetivos a través del talento humano y la utilización de los recursos”<sup>71</sup>, las cuales

---

<sup>69</sup> Departamento Administrativo de la función. Pública. Armonización Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 Sistema de gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004. Entidades públicas. Disponible en: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/pc/Escritorio/guiaarmonizacionmeci-calidad.pdf>

<sup>70</sup> BERTALANFFY V. L. (1976). Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura económica. México. 1976. Pág. 6.

<sup>71</sup> DÁVILA L. DE GUEVARA, C (2001) Teorías Organizacionales y Administración (2th ed) Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

requieren ser administradas en todos sus segmentos, ya que las mismas al “ser sistemas conformados por capital humano tienden a ser conflictivos, dinámicos e interactuantes con el entorno”<sup>72</sup>, lo que permite constituir una estructura estratificada de poder y control, con una cultura propia, con objetivos cambiantes y una racionalidad orientada a los logros, enfocada al aprendizaje y al impulso o limitación de la acción de sus miembros.

En la actualidad, las organizaciones deben enfrentar retos respecto a sus principales funciones sustantivas, que exigen sistemas o modelos de control que articulen iniciativas y esfuerzos individuales, en donde se reflejen las relaciones entre control y gestión, con miras a mantener la sinergia del sistema para desarrollar y alcanzar cada uno de sus objetivos institucionales; en este entendido, la figura de un sistema de gestión y control cobra un mayor sentido al referirse a “elementos de realización y control de unas actividades coordinadas que incluyen políticas, objetivos, estrategias, estructura orgánica, procesos y procedimientos, desarrollo tecnológico y del talento humano de la entidad, orientados de manera coherente a la satisfacción del usuario, destinatario, beneficiario y a garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados”<sup>73</sup>, esto se traduce en la adopción de un sistema de control de su gestión.

Es por ello que el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, por ser una entidad de Educación Superior Pública, debe ajustar sus políticas a las directrices que la Administración Nacional ha determinado para estas entidades, a fin de de mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar producto y/o servicios que respondan a las necesidades o expectativas de sus clientes, lo cual se logra a través de la fijación y ejecución de un Direccionamiento Estratégico en el cual se reflejen la misión y visión de la organización.

El Direccionamiento Estratégico “Define la ruta que la entidad debe seguir para el logro de sus objetivos misionales, es decir que fija las condiciones en que se desarrollarán sus procesos, bajo parámetros de eficiencia y eficacia requeridos por

---

<sup>72</sup> Idem. p. 10.

<sup>73</sup> Departamento Administrativo de la función. Pública. Armonización Modelo estándar de control interno MECI 1000:2005 Sistema de gestión de la Calidad NTCGP 1000:2004. Entidades públicas. Disponible en: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/pc/Escritorio/guiaarmonizacionmeci-calidad.pdf>



la ciudadanía”<sup>74</sup>, el cual debe enmarcarse dentro de los parámetros de calidad que se exigen en la actualidad y debe estar basado en la realidad del contexto en el que se desenvuelve la institución.

Así las cosas, una vez la organización realiza su proceso de Direccionamiento Estratégico, debe contar con la capacidad para controlar la ejecución de las estrategias propuestas, por tal motivo para los años de 1992 los académicos Robert S. Kaplan, David P. Norton construyeron una herramienta de medición que posteriormente para el año 1996, basándose en sus experiencias evoluciona hacia una herramienta de implantación estratégica integral, denominada el Balanced Scorecard el cual describe “las múltiples vinculaciones indirectas necesarias para conectar las mejoras en los activos intangibles de una organización con los resultados tangible sobre clientes y aspectos financieros de la estrategia”<sup>75</sup>, constituyendo un marco para medir y gestionar a través del conocimiento.

Según Ricardo Mauricio Ríos Giraldo se ha interpretado “el BSC como un sistema de administración de desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización, utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y crear valor a largo plazo llamado en la actualidad con gestión estratégica integral”<sup>76</sup>. De acuerdo a esta definición el modelo del Balanced Scorecard tiene como fin, equilibrar los objetivos tanto de los accionistas con los objetivos de los clientes y los de operaciones generando una interrelación que a veces entra en conflicto es ahí donde la capacidad de análisis del talento humano logra poder equilibrar como se había dicho anteriormente en un punto donde tanto los clientes internos como los externos estén en armonía.

A continuación se presentan los componentes del Balanced Scorecard, aportados por diversos estudiosos en la materia, y en los cuales se enmarcó esta investigación para el desarrollo de un modelo que sirvió para medir la gestión de calidad en el INTEP, estos son:

---

<sup>74</sup> Ídem, p. 32

<sup>75</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. La Organización focalizada en la Estrategia. Como implementar el Balanced Scorecard. Gestión 2000.com, Barcelona, 2001.

<sup>76</sup> RÍOS GIRALDO, R (2011) Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión (2th ed) Bogotá DC: Icontec.

**Misión:** la misión se define como la razón de ser de la organización, resume las metas y valores de la misma. La misión está vinculada a los valores más profundos de la organización y describe como competir y generar valor al cliente<sup>77</sup>

**Visión:** la visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador que engloba al resto y es a largo plazo<sup>78</sup>

**Diagnóstico Corporativo:** el diagnóstico corporativo permite entender el estado actual de la organización, e identifica las características que deben ser mejoradas en las competencias claves del negocio.

**Estrategia:** es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. Porter (1996), considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente (p. 68). La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos<sup>79</sup>

**Tema Estratégico:** el tema estratégico es aquel que direcciona la estrategia, marca un camino a seguir en el mapa estratégico a partir de los procesos internos.

---

<sup>77</sup> DIEZ DE CASTRO, Emilio P. GARCÍA DEL JUNCO, Julio. MARTIN JIMÉNEZ, Francisca. Y PERIAÑEZ Cristóbal R. "Administración y dirección." McGraw-Hill Latinoamericana, 2001, P. 244.

<sup>78</sup> NAVAS, J. E y GUERRAS, L. A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid; Civitas. 2002.

<sup>79</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000.com, Barcelona, 2004.

**Objetivos Estratégicos:** son los propósitos centrales que definen la estrategia de crecimiento, productividad, nivel de competitividad y creación de valor a largo plazo de la empresa. Los objetivos estratégicos permiten llevar la misión y la visión al campo operativo, dan la dirección para hacerlas realidad<sup>80</sup>

**Perspectivas:** son las dimensiones sobre las cuales se mueve el Balanced Scorecard, siempre con enfoque al cliente tanto interno como externo.

**Mapa Estratégico:** es el medio para describir, medir y alinear los activos intangibles de la empresa para un desempeño superior; es una representación visual de una estrategia, de los procesos y de los sistemas necesarios para poner una estrategia en ejecución<sup>81</sup>.

**Indicador:** es una relación expresada numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una empresa, un proceso, una dependencia, un área o un cargo.

**Meta:** es el nivel de desempeño que se quiere alcanzar con el indicador planteado.

**Iniciativas Estratégicas:** son todos aquellos planes, programas o proyectos adicionales que contando con recursos apunta al logro de los objetivos estratégicos.

---

<sup>80</sup> CARRIÓN MAROTO, Juan. "Estrategia: de la Visión a la Acción". ESIC Editorial, 2007.

<sup>81</sup> Ob, cit. p. 88

### **6.3. Marco Contextual**

La Constitución Política de 1991 y la Ley General de Educación – 115 de 1994 – han establecido la política educativa en función del ideal de ciudadano y ciudadana que esas mismas normas proyectan a través de los derechos y deberes que les atribuyen. En esencia, toda la legislación y la política administrativa colombiana consagran el derecho fundamental de las personas a acceder a educación y asumen la responsabilidad de garantizar la calidad del servicio educativo, lo mismo que su prestación a todos los sectores y grupos humanos. En la normatividad se perfila, igualmente, una política progresiva, que asegure a todos un desarrollo personal y colectivo en beneficio de toda la sociedad.

Con la Constitución de 1991, el país se comprometió en un proceso de descentralización, que abrió nuevas posibilidades a la democracia, a la participación y a una ciudadanía plena. Al acercar la toma de decisiones al ciudadano, este puede incidir sobre la calidad y oportunidad de los servicios sociales.

El Plan Decenal de Educación, constituye un instrumento para llevar a cabo el derecho de la ciudadanía y las organizaciones sociales a participar democráticamente en la planeación, gestión y control de la educación. Fruto de la discusión y el consenso de este Plan, definió una serie de áreas estratégicas y programas para alcanzar su objetivo general: repensar el desarrollo del país en función de la educación concebida como el motor de una concepción de desarrollo sostenible a escala humana.

El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos de estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

La educación formal se imparte en establecimientos educativos aprobados, según una secuencia regular de niveles lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos. Organizada en los niveles de preescolar, básica, media y superior, tiene por objeto desarrollar en el educando conocimientos, habilidades, aptitudes y valores mediante los cuales las personas puedan fundamentar su desarrollo en forma permanente.

La educación formal es regulada principalmente por el Ministerio de Educación Nacional. Las instituciones de educación superior en virtud de la autonomía de que gozan, dada por la Constitución y las leyes que rigen el sector, plantea un complejo reto a la regulación por parte del Estado.

La Educación Superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado. La Ley 30 de 1992, organiza el servicio público de la educación superior y lo define como un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral. Se realiza con posterioridad a la educación media y tiene por objeto el desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Son aceptadas como instituciones de la educación superior las Instituciones Técnicas Profesionales, las Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y las Universidades.

El Instituto de educación Técnica Profesional de Roldanillo- Valle, se enmarca dentro de las instituciones técnicas profesionales facultadas legalmente para ofrecer programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental y de especializaciones en su respectivo campo de acción, sin perjuicio de los aspectos humanísticos, propios de este nivel.

Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las actividades de investigación científica o tecnológica, la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la

cultura universal y nacional. Estas instituciones están facultadas (según el caso) para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y postdoctorados, de conformidad con los criterios definidos por la Ley 30 de 1992.

El reconocimiento como institución superior y la vigilancia de la calidad de los programas académicos que desarrollan las instituciones de educación superior, son realizados por el Ministerio de Educación Nacional a través del CNA (Consejo Nacional de Acreditación), concepto del CESU (Consejo Nacional de Educación Superior), SACES (Sistema de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior) y CONACES, mediante un proceso de acreditación en el cual la institución demuestre tener experiencia en investigación científica de alto nivel y programas académicos y en Ciencias Básicas que los apoyen.

El Instituto de Educación Técnica Profesional, se encuentra ubicado en el Municipio de Roldanillo, en la zona norte del Departamento del Valle del Cauca limita por el Norte con los municipios de Versalles y La Unión, por el Sur con Bolívar, por el Occidente con El Dovio y por el Oriente con Zarzal y La Victoria. Se encuentra a una distancia de 167 Kms de la ciudad de Cali. La cabecera del municipio es centro de atracción, comercial, cultural y educativa.

El municipio de Roldanillo, tiene una extensión de 21.147 Has. De las cuales el 68% se encuentra en la zona de ladera, el 30.7% en la zona plana y el 1.3% es casco urbano, tiene una temperatura promedio de 23 grados centígrados, una altitud de 966 msnm, una distancia a Cali capital del valle del cauca de 149 Km, con una población de 49.654 habitantes, gentilicio roldanillense.

Fundado el 20 de enero de 1576, por Francisco Redondo Ponce de León, quien le dio el nombre de Villas del Cáceres. Debido a la aguerrida resistencia de los indígenas, la población tuvo que trasladarse en 1602 a terrenos de la Estancia de Roldanillo, donde esclavos africanos trabajaban en trapiches para caña de azúcar y ganaderías. El segundo pueblo, con el nombre de San Sebastián de Roldanillo, ya se conocía a finales del siglo XVI.

Es Municipio desde 1892 y es una ciudad de arquitectura colonial donde se destacan construcciones como la Ermita, que venera al patrono de la ciudad, La Parroquia fundada en 1576, la Capilla de Santa Rita y Nuestra Señora de Chiquinquirá. Sin embargo, además de su pasado colonial y sus tranquilas viejas casonas, lo que hace famoso en la actualidad a Roldanillo es su Museo Rayo, construido en honor al maestro Rayo, oriundo de Roldanillo. La idea surgió en 1972, cuando la ciudadanía y la Administración local rindieron un sincero homenaje al maestro Omar Rayo, ganador de un Premio Internacional en la Bienal de Sao Paulo.

**Características geográficas.** Al este el territorio es plano, parte del valle del río Cauca, entre los 900 y 1.000 m.s.n.m. Al occidente es ladera montañosa (68% del área del municipio), sobre la vertiente oriental de la Cordillera Occidental de los Andes, elevándose paulatinamente hasta 2.100 m.s.n.v. Está bañado por los ríos Cauca, Roldanillo, el Rey y Cáceres. Forma parte de la Vertiente del río Cauca y del sistema de drenaje al río Garrapatas (Pacífico). El territorio tiene una región Plana al Occidente y una Montañosa al Oriente. Ríos Principales: Cauca, Cáceres y Canquita.

**Economía.** La agricultura produce el 65% de los ingresos de Roldanillo. Los principales cultivos son caña de azúcar, soya, plátano, maíz, café, algodón maracuyá y hortalizas; siendo también muy importante la ganadería y además el mercado artesanal y la minería son grandes aportadores.

**Arquitectura.** Roldanillo es una ciudad de arquitectura colonial donde se destacan construcciones religiosas como La Ermita, como el templo más antiguo. Se venera a San Sebastián, patrono de la ciudad. La Parroquia de Roldanillo, es de construcción reciente debido a un terremoto que destruyó el templo original, el cual tenía una torre y en su interior un altar con columnas y adornado por imágenes a su alrededor.

**Infraestructura Básica.** Dispone de todos los servicios públicos, 14 colegios, 55 Escuelas, 3 bancos, 1 institución de Educación Superior pública, 1 institución de educación Superior Privada, 2 cooperativas de transporte público, 1 clínica privada, 1 hospital, 1 Registraduría, 1 notaria pública y correo.

## 6.4. Marco Institucional

### 6.4.1. Reseña histórica Instituto de Educación Técnica Profesional.

El Gobierno Nacional por medio del decreto 1093 del 17 de mayo de 1979 creó el INSTITUTO DE EDUCACIÓN INTERMEDIA PROFESIONAL de Roldanillo, como una unidad profesional dependiente del Ministerio de Educación Nacional, con el programa de Técnicas Agropecuarias en la jornada diurna y Administración de Planteles de Educación Básica Primaria, en la jornada nocturna. Posteriormente en armonía con lo establecido por la Ley 25 de 1987, el Instituto modificó su razón social por la de Instituto de Educación Técnica Profesional.

El 16 de diciembre de 1982, el ICFES aprobó los programas con la Resolución 1993, el 26 de Mayo de 1983, la Resolución 0903 autoriza entregar los títulos correspondientes y el 15 de mayo de 1989 mediante el Decreto 1027 aprobó el Estatuto General de la institución; para iniciar actividades laborales, el Ministerio de Educación Nacional creó la planta administrativa mediante el Decreto 1075 del 12 de Mayo de 1980 integrada por 14 funcionarios.

Actualmente la Institución cuenta con todos sus programas con registro calificado estos son:

#### *Programas ofertados en el INTEP – Roldanillo*

- |  |                      |
|--|----------------------|
| - Técnico Profesional en Producción Agropecuaria         | Acreditación N° 480  |
| - Tecnología en Producción y Gestión Agropecuaria        | RC 5708              |
| - Profesional en Administración Agropecuaria             | RC 3952              |
| - Técnico Profesional en Sistemas e Informática          | Acreditación N° 2084 |
| - Tecnología en Administración de Entornos Web           | RC 1796              |
| - Profesional en Administración de Sistemas Informáticos | RC 3951              |
| - Técnica Profesional en Contabilidad y Costos           | Acreditado y RC 966  |



- Tecnología en Gestión Contable	RC 3468
- Profesional en Contaduría Pública	RC 4630
- Técnico Profesional en Admón. de Empresas	RC 2661
- Tecnología en Gestión Empresarial	RC 1779
- Profesional en Administración de Empresas	RC 3173
- Técnico Profesional en Secretariado Ejecutivo Sistematizado	RC 2662
- Tecnología en Gestión Ejecutiva	RC 3469
- Técnico Profesional en Procesos Agroindustriales	RC 5694
- Tecnología en Gestión Agroindustrial	RC 3953
- Técnico Profesional en Mercadeo y Ventas	RC 1435
- Técnico Profesional en Producción Gráfica	RC 2377
- Técnico Profesional en Producción Agrícola	RC 4864
- Tecnología en Gestión de la Producción Agrícola	RC 4863
- Técnico Profesional en Promotoría Ambiental	RC 4865
- Tecnología en Gestión Ambiental	RC 4862

*Programas Ofertados en el CERES El Dovio*

- Técnico Profesional en Producción Agropecuaria	RC 1629
- Técnica Profesional en Contabilidad y Costos	RC 3048
- Tecnología en Gestión Contable	RC 536
- Técnico Profesional en Sistemas e Informática	RC 3695
- Técnico Profesional en Secretariado Ejecutivo Sistematizado	DM 001
- Técnico Profesional en Producción Agrícola	RC 4864
- Tecnología en Gestión de la Producción Agrícola	RC 4863

- Técnico Profesional en Promotoría Ambiental RC 4865
- Tecnología en Gestión Ambiental RC 4862

*Programas Ofertados en el CERES de Cali*

- Técnica Profesional en Contabilidad y Costos RC 4911
- Técnico Profesional en Sistemas e Informática RC 4919

*Programas ofertados en el CERES de Barragán*

- Técnico Profesional en Producción Agropecuaria RC 4350
- Técnico Profesional en Producción Agrícola RC 4864
- Tecnología en Gestión de la Producción Agrícola RC 4863
- Técnico Profesional en Promotoría Ambiental RC 4865
- Tecnología en Gestión Ambiental RC 4862
- Técnica Profesional en Contabilidad y Costos RC 3224

En el año 1999 El Gobierno Nacional suscribió un acuerdo de cooperación internacional con el Gobierno de Francia. En el año 2000 se realizó un convenio entre el Ministerio de Educación Nacional, el ICFES y la Sociedad Francesa de Exportación de Recursos Educativos SFERE- que se llamó Proyecto de Transferencia Tecnológica y Pedagógica para la creación de centros de excelencia en la educación Técnica y Tecnológica. Igualmente se inició un estudio de diagnóstico donde se selecciona el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo –INTEP, para desarrollar el proyecto “Centro Piloto de Educación Técnica y Tecnológica en Colombia” que inició en abril de 2002 hasta el 2005. Este proyecto tuvo por objeto el mejoramiento de calidad de los programas técnicos profesionales con el fin de construir una Experiencia Piloto que permitió impulsar en el país otras alternativas de formación Superior diferente a la Universitaria teniendo como referente el modelo Francés.

En el año 2002 según el Decreto 8088, el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo –INTEP, adoptó la política de Créditos Académicos que buscó una mayor flexibilidad educativa a nivel nacional. Además, y de acuerdo con lo contemplado en la ley 749 de 2002 inició el proceso de articulación con la media Técnica de las instituciones Educativas de la región.

Como otra política de gobierno se presentó a través de la Ley 749 de 2002 la posibilidad de redefinición por ciclos propedéuticos que consistió en ofrecer la educación superior en 3 ciclos continuos que fueron reconocidos por todas las instituciones, estos son: Técnico Profesional, Tecnológico y Profesional Universitario; ante esta política el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo –INTEP, presentó la solicitud y El Ministerio de Educación Nacional Mediante la Resolución N° 3160 del 02 de agosto de 2005 la aprobó, de esta manera la institución se fortaleció como una alternativa válida de formación con calidad para la región.

Los programas de alta acreditación se extendieron a los Centros Comunitarios de Educación Superior CERES, aprobado por Resolución N° 3160 del 02 de agosto de 2005 con el fin de ampliar cobertura y facilitar a las personas de bajos recursos el acceso a la educación superior; colocando en funcionamiento tres CERES, uno en las comunas 18, 19 y 20 de Cali - Valle, según resolución No. 4919 de 24 de diciembre de 2004, otro en Barragán Quindío aprobado por acuerdo N° 018 del 30 de abril de 2005, y el de El Dovio Valle.

El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo –INTEP- desarrolló además el proyecto de Replicabilidad de experiencias exitosas a los Institutos de Espinal Tolima, ITFIT; y el ITA de Buga hasta el mes de noviembre de 2005. También el proyecto de Socialización del Centro Piloto de Educación Técnica y Tecnológica, a los diferentes Comités Regionales de Educación Superior.

En el año 2006, el INTEP presentó el proyecto de Fortalecimiento de la Educación Técnica y Tecnológica a través de los CERES, en alianza con otras instituciones, a la Bolsa Concursable del Ministerio de Educación Superior y le fueron asignados recursos para la ejecución de dicho proyecto. A partir del mes de marzo de 2007 se inició la ejecución con la capacitación de aproximadamente 100 docentes de educación media de las instituciones aliadas, y como resultado parcial de ese proyecto, se presentó en el mes de agosto de 2007 dos nuevos programas en los ciclos Técnico y Tecnológico; así: Técnico Profesional en Producción Agrícola y

Tecnólogo en Gestión de la Producción Agrícola, Técnico Profesional en Promotoría Ambiental y Tecnólogo en Gestión Ambiental.

#### **6.4.2. Objetivos y Funciones**

El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle - INTEP es una Institución de Educación Superior Pública, destinada a formar el talento humano que necesita la región y el país. Se redefine por Ciclos Propedéuticos para aportar a la sociedad y a la educación colombiana bajo los principios de eficiencia, calidad y cobertura.

Formar ciudadanos competentes que le permitan cumplir el encargo social de acuerdo al perfil profesional.

Propiciar la investigación como espacio para la innovación, utilizando los recursos disponibles con el fin de contribuir al desarrollo social, regional y nacional, en lo técnico y tecnológico.

Ofrecer un servicio de calidad referido a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo.

Ser factor de desarrollo técnico y tecnológico, cultural, económico, político y ético; a nivel local, regional y nacional.

Actuar armónicamente con los demás niveles de formación académica para contribuir al logro de objetivos comunes.

Promover la integración y la cooperación inter-institucional con miras a que diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y tecnológicos que le permitan atender adecuadamente sus necesidades.

Promover la preservación de un ambiente sano y fomentar la educación y cultura ecológica.

Conservar y fomentar el patrimonio natural, cultural, técnico y tecnológico del país.

Propiciar la transferencia de conocimientos técnicos, tecnológicos y culturales de otros países que contribuyan al desarrollo mutuo de los mismos.

### **Académicos:**

Formar un estudiante orientado por los principios de la observación, análisis, razonamiento y síntesis y por la crítica reflexiva.

Contribuir a la preservación y mejoramiento de las condiciones ambientales de la región.

Propender por el desarrollo y recuperación de los valores culturales como elementos fundamentales para la formación integral del futuro profesional.

Para mantener la calidad académica y la dinámica de cambio, se propiciará una cualificación continua de docentes y administrativos.

Para contribuir con el desarrollo económico y empresarial se fomentará en la formación del alumno el liderazgo y el espíritu emprendedor y la autogestión.

Propender por el mejoramiento académico permanente, mediante la actualización y la evaluación de la actividad docente.

Propiciar la participación de los egresados en el quehacer institucional e impulsar su formación y actualización permanente.

Generar una cultura computacional como componente básico del sistema de aprendizaje.

### **Investigativos:**

Favorecer la multidisciplinariedad y la transdisciplinariedad, así como la cooperación académica, científica y financiera de las instituciones a nivel regional, nacional e internacional.

Proporcionar apoyo académico y financiero para la creación de programas y proyectos que estimulen la actitud investigativa de docentes y estudiantes.

Crear líneas de investigación para la región en áreas relacionadas con el sector agropecuario, sistemas e informática, desarrollo comunitario y conservación del medio ambiente.

Implementar la utilización y desarrollo de redes de información para el desarrollo académico e investigativo.

## **6.5. Marco Legal**

Mediante el Decreto 1093 del 17 de mayo 1979, se creó el Instituto de carreras Intermedias del Municipio de Roldanillo, Valle, posteriormente en armonía con lo establecido en la Ley 25 de 1987, el Instituto modifica su razón social a Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle.

La Constitución Política de 1991, el artículo 67, define y desarrolla la organización y la prestación del servicio de la educación formal en todos sus niveles. Adicionalmente en los artículos 209 y 269, incorpora el concepto de Control Interno como herramienta que oriente el logro de los objetivos de cada entidad del Estado y el cumplimiento de sus fines.

La ley 30 del 28 de diciembre de 1992 desarrolló los postulados de la constitución y entró a organizar y reglamentar el servicio público de la Educación Superior.

Así mismo la ley 87 de 1993 estableció las normas para el ejercicio del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado y se dictaron otras disposiciones. Como parte de la aplicación de un apropiado Sistema de Control Interno el representante legal en cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo a lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional.

Por su parte la Ley 115 de 1994, estableció la Ley General de la educación, donde señala que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos, y de sus deberes. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de la personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

La misma Ley organizó la educación formal en niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

Así las cosas, el Decreto 1826 de 1994, determinó: La creación de la Oficina de Coordinación de CI en el Gobierno Nacional. El traslado de las funciones disciplinarias a la secretaria general o a la dependencia que el representante legal asigne. La constitución de los Comités de Coordinación del Sistema de Control Interno en las entidades del Gobierno Central Nacional, como órganos de coordinación y asesoría al representante legal de la entidad. Las funciones del Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno. La creación de los Subcomités centrales, regionales o locales y sectoriales de Coordinación del Sistema de Control Interno.

Con la Ley 190 de 1995 se dictaron normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el objeto de erradicar la corrupción administrativa.

En el año 1998 se expidió la Ley 489, que estableció normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades de orden nacional, regulando el ejercicio de la función administrativa, determinando la estructura y definiendo los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública, orientando la creación del Sistema nacional de Control Interno.

Al año siguiente con el Decreto 2145 de 1999, se dictaron normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial. Este Decreto Reglamentó sobre: Conceptualización: Define el Sistema Nacional de Control Interno; Dirección y Coordinación (de conformidad con el artículo 29º Ley 489 de 1998). Definió las instancias de articulación y sus competencias: Responsables.

Ya en el año 2001 se creó el Decreto 1537, que reglamentó parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del estado.

Por su parte, la Resolución 196 de 2001 – Contaduría General de la Nación (CGN), dictó disposiciones relacionadas con el Control Interno Contable (CIC) así define: CIC, Riesgo de índole contable y financiero, Valoración de riesgos contables y financieros y Auditoría Interna. Operatividad del Sistema de Control Interno Contable.

La Ley 749 de 2002, por el cual se organizó el servicio público de educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica y se dictan otras disposiciones.

Con el decreto 2913 de 2007, se estableció que el Modelo Estándar de Control Interno y Sistema de Gestión de la Calidad son complementarios por cuanto tienen como propósito común el fortalecimiento institucional, la modernización de las instituciones públicas, el mejoramiento continuo, la prestación de servicios con calidad, la responsabilidad de la alta dirección y los funcionarios en el logro de los objetivos; por lo tanto, su implementación debe ser un proceso armónico y complementario.

La Ley 1188 de 2008, por el cual se reguló el registro calificado de los programas de educación superior.

En ordenanza número 297 de 2009 (diciembre 11), por la cual se incorpora la estructura Administrativa del Departamento del Valle del Cauca, el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle – INTEP y se conceden unas facultades al Gobierno del Departamento.

El decreto 1295 de 2010, por el cual se reglamentó el registro calificado del que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas de educación superior.



## **7. METODOLOGÍA**

A continuación se presenta el enfoque que se le ha dado al proyecto, detallando el proceso que se llevó a cabo, desde el análisis que se realizó a la muestra de la población escogida, de los tres estamentos del INTEP, lo que permitió aproximarse a una solución a la problemática planteada en el desarrollo de este trabajo.

### **7.1. Tipo de Estudio**

El proyecto fue de tipo aplicativo y descriptivo, debido a que se relacionó con los conceptos propios de la contaduría, los cuales ayudaron a resolver un problema propio de la Gestión Empresarial, y en particular del Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca; se realizó una visita de campo, donde se encontró la información de primera mano, relacionada con la administración de la entidad, a través de las entrevistas se proporcionó una aproximación sobre lo que se pretendió investigar, así mismo se apoyó en información física obtenida de los archivos de la institución, cotejándola con el conocimiento de los funcionarios, recolectado en las entrevistas.

El estudio o alcance correspondió, inicialmente al de tipo exploratorio, dado que se debía conocer el plan de desarrollo, el plan estratégico de la entidad y las herramientas de medición de gestión, comprendiendo de esta manera, la causa de los problemas en su desempeño; posteriormente fue de carácter descriptivo en donde se evidenció la existencia de un problema en su plan estratégico de seguimiento, además de la necesidad de tener una correcta alineación, entre los objetivos estratégicos con su misión y visión, atendiendo sólo lo urgente y no lo importante, lo que se antepone a lo planificado.

## **7.2. Diseño Metodológico**

El estudio se enfocó en la Institución Pública denominada Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP, creado desde el año 1979 en el municipio de Roldanillo Valle.

Al ser un trabajo no experimental, se procedió a realizar visitas de campo para recopilar información fundamental para resolver el problema de investigación, obteniendo información que permitió un análisis desde diferentes fuentes secundarias, se realizó una completa revisión del plan estratégico y el plan de desarrollo, lo que permitió tener un marco de referencia sobre la situación actual y el avance en la consecución de los objetivos propuestos, así como del direccionamiento estratégico que orienta la institución; así mismo se acudió a fuentes primarias como entrevistas, que se realizaron a los clientes internos y externos, permitiendo identificar el estado de la entidad desde la óptica del cliente interno y externo, así mismo se realizó encuestas, donde se cotejó el conocimiento de los clientes internos sobre su plan estratégico y de desarrollo y la forma en que proceden para su cumplimiento, donde se evidenció el nivel de cultura organizacional y de conocimiento formal de los procesos de calidad, a través de un análisis estadístico de las variables que se investigaron.

## **7.3. Método**

Una vez establecido el problema de la institución se procedió a realizar entrevistas y encuestas para verificar la información preliminar obtenida, posterior a ello se propuso una solución al problema encontrado. Durante todo el proceso, a través del método inductivo y deductivo, se llegó a resultados generales y particulares; en estos procesos se requirió de un análisis razonado de la información y de los elementos que se presentaron para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## **7.4. Población y Muestra**

Por ser una institución de carácter público de larga trayectoria en el municipio de Roldanillo, se encuentra conformada por clientes internos y externos, el primero

compuesto por: cuerpo administrativo, cuerpo docente y el segundo por cuerpo estudiantil, proveedores y competidores, dirigiéndose las entrevistas al cuerpo administrativo con el fin de conocer si existe alguna herramienta de gestión y si es así como se ejecuta por este personal, de manera general se conforman de la siguiente manera:

Tabla 4. Clientes internos y externos del INTEP

<b>CLIENTES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Administrativos (Internos)</b>	24
<b>Docentes (Internos)</b>	138
<b>Estudiantes (Externos)</b>	2692
<b>Proveedores (Externos)</b>	50
<b>Competidores (Externos)</b>	5

Fuente: Elaboración Propia

## **7.5. Cultura organizacional**

Para determinar la cultura organizacional del INTEP, se empleó tres instrumentos que se utilizaron en distintas etapas, los cuales se describen en orden cronológico en que fueron aplicados. La primera corresponde a la observación estableciéndose una lista de control para determinar información real recopilada, aplicados, la segunda fue una entrevista a los funcionarios del INTEP que complementó la encuesta inicial y la tercera correspondió a una encuesta que determinó el nivel de conocimiento sobre la herramienta de control, cuya descripción es como sigue:

1. Una lista de control compuesta por 5 ítems con dos opciones de respuesta dirigida a los Administrativos.
2. Una entrevista semiestructurada, para los Administrativos que consta de cuatro preguntas.
3. Una encuesta conformada por 10 preguntas dirigida a los funcionarios de la institución.

## 7.6. Procedimiento metodológico

**Primera Fase:** El diagnóstico del Direccionamiento Estratégico del Instituto Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, se realizó a través de la revisión del plan estratégico y el plan de desarrollo, así como el análisis de las entrevistas y encuestas realizadas a los estamentos de la entidad, finalmente apoyados en un análisis al interior de la Institución y en el contexto externo (Administrativos, docentes, estudiantes, proveedores y competidores) con el análisis de la matriz POAM y de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas); esto con el fin de definir y formular objetivos y determinar factores claves de éxito que le permitan definir las estrategias a seguir.

**Segunda Fase:** Las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, para el control efectivo de la gestión de calidad en el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, fueron el resultado de la etapa anterior y se enfocaron en las perspectivas de formación y crecimiento, procesos, clientes y sociedad, las cuales se reflejaron en el diseño del mapa estratégico para la organización desde las perspectivas del Balanced Scorecard, donde se definieron las perspectivas en las cuales se debía trabajar, precisando su relación causa efecto, detallando y agrupando cada uno de los objetivos estratégicos que se propusieron en la etapa anterior.

**Tercera Fase:** Se diseñaron los indicadores que permite medir los objetivos estratégicos desde las perspectivas del Balanced ScoreCard, definidos en la etapa anterior, en donde se refleja lo que quiere lograr la institución, basados en cada una de las perspectivas definidas previamente, permitiendo observar la evolución e impacto en la gestión estratégica. Así mismo se asigna una meta a cada indicador para medir el logro del objetivo, programando las actividades para el logro de las mismas.

**Cuarta fase:** Como resultado de la sumatoria de las fases anteriores se realizó un Tablero de Mando y un cuadro de Mando integral, mediante el cual se señalan los indicadores a través de una gráfica semáforo, mostrando en color verde el cumplimiento de la meta, amarillo como precaución y rojo peligro, finalizando con el modelo de medición de la gestión de calidad de Balanced Scorecard, para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca.

## 8. DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO DEL INTEP.

### 8.1. Análisis Direccionamiento Estratégico INTEP.

El INTEP cuenta con un direccionamiento estratégico bien estructurado, el cual es divulgado a todos los colaboradores y el público en general, mediante medios físicos y virtuales, a través del Código del buen gobierno, que contiene cada uno de los aspectos que fundamentan y determinan la actuación de los funcionarios dentro de la institución. Estos son:

**Filosofía.** La filosofía institucional, tiene como propósito contribuir con la comodidad académica orientando sus acciones, a fin de que se proporcione al estudiante una educación centrada en la mejora continua, la calidad académica, la actualización permanente y el desarrollo integral de la persona basada en la dignidad humana y la igualdad de los derechos.

**Misión.** El INTEP tiene como misión la formación en los niveles técnico, tecnológico y profesional respondiendo a los principios de calidad humana, autonomía, responsabilidad social y trascendencia. Propicia la investigación y la potencialización de las competencias cognitivas, socio-afectivas y comunicativas en un clima organizacional que favorece el bienestar del talento humano, mediante el ofrecimiento de servicios de calidad con programas académicos acordes a la realidad local, regional y nacional. El INTEP hace presencia en diversos escenarios de la comunidad a través de la extensión con proyección social, que posibilita la transferencia de tecnología y contribuye a la solución de los problemas que demanden los sectores productivos y de servicios.

**Visión.** Desde su naturaleza estatal y carácter público para el año 2020, el INTEP se proyecta en el contexto nacional como una institución universitaria líder en la formación por ciclos propedéuticos, con un modelo pedagógico que permita procesos interdisciplinarios de investigación y proyección social, generando en sus egresados un alto nivel de emprendimiento que contribuya al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida.

**Principios Corporativos.** Para cumplir con su misión el INTEP define los siguientes principios como aspectos fundamentales para la realización de sus actividades y funciones, y como guía para el direccionamiento institucional:

- El respeto que garantice la convivencia y la aceptación de las diferencias entre los miembros, donde se privilegie el interés colectivo sobre el particular.

- La flexibilidad, en sus diferentes expresiones administrativa (minimización de trámites, permitiendo la efectividad de los procesos) y académica (enseñanza-aprendizaje), como un proceso que promueve la calidad, permitiendo evaluar los procesos, métodos, instrumentos y logros de la institución de acuerdo con estándares e indicadores internos y externos, posibilitando el mejoramiento continuo que exige una permanente dinámica de formación académica, investigativa y emprendedora para afrontar las incertidumbres del mundo de hoy.

- El compromiso con la democracia, el cuidado del medio ambiente, la defensa por los intereses públicos y el desarrollo de una sociedad cívica.

**Valores Institucionales:** Los valores por los que se determina el INTEP son:

- Solidaridad: Expresada en las actuaciones de los miembros de la comunidad fundamentadas en la comprensión mutua.

- Libertad: Expresada como la posibilidad que brinda la Institución para que sus integrantes se autorealicen.

- Sentido de Pertenencia: Expresada en el reconocimiento del propio entorno como patrimonio común, con el cual hay que comprometerse. Es reconocer como propios los bienes colectivos, conservándolos y colaborando con su desarrollo.

- Tolerancia: Expresada en la capacidad de respeto y consideración de las maneras de pensar, actuar y sentir de los demás, aunque éstas sean diferentes, para lograr así una convivencia armónica.

- Honestidad: Expresada en la coherencia entre las acciones y los requerimientos éticos, sociales y organizacionales promulgados por la comunidad educativa.

- Participación: Expresada en términos de solidaridad y cooperación con miras a alcanzar objetivos y metas comunes. Es tener capacidad de comprometerse en

proyectos productivos comunes, trabajando activamente y compartiendo conocimientos y experiencias.

-Liderazgo: Expresado en la capacidad de convocar y desarrollar fuerzas positivas, lo cual permite ser más competitivos.

- Respeto: Expresado como el valor universal que garantiza la convivencia y la aceptación de las diferencias entre los miembros de la comunidad académica.

**Políticas Internas de la Organización.** La institución para cumplir con su misión, visión y principios se compromete con el cumplimiento de las siguientes políticas institucionales:

- Calidad, Pertinencia y Cobertura: Fortalecer los procesos misionales tendientes al aseguramiento de la calidad, con alternativas de financiación e inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad (población de escasos recursos económicos, discapacitados, grupos étnicos, desplazados, entre otros).

- Investigación e Innovación Educativa: Fomentar una investigación dinámica y pertinente con estrategias pedagógicas y metodológicas, que permitan el desarrollo de las competencias básicas, laborales y ciudadanas, dando aplicación a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

- Sistema Integrado de Gestión: La institución se compromete a fortalecer el sistema, realizando planes de mejoramiento y evaluando constantemente los resultados.

Satisfacción del Cliente: Conocer las necesidades actuales y futuras cumpliendo con los requisitos, superando las expectativas.

- Transparencia y Optimización de los Recursos: Actuaciones y decisiones claras, garantizando el acceso a la información y el control social; el trabajo en equipo es

fundamental para el desarrollo de las relaciones y el uso racional de los recursos disponibles.

- Defensa y Protección del Medio Ambiente: La atención al uso racional de los recursos naturales debe ser una prioridad compartida por toda la comunidad educativa; un ambiente de trabajo sano significa bienestar, riqueza y vida esencial para el desarrollo sostenible.

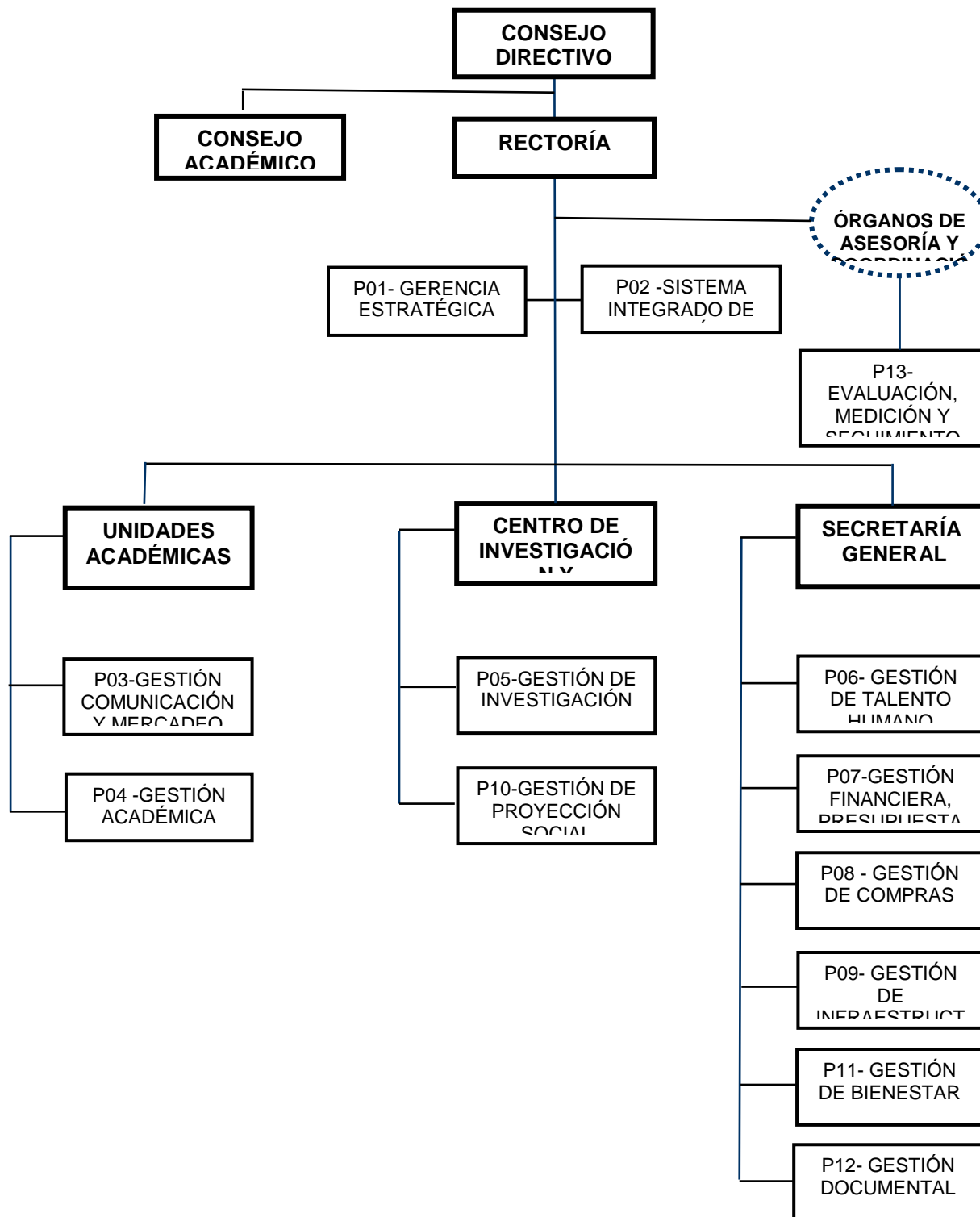
- Participación con Equidad: El desarrollo de una sociedad más equitativa y solidaria en la que prevalezcan los derechos, la igualdad de oportunidades, el respeto a la diferencia y a la diversidad como las bases esenciales del bienestar social.

- Responsabilidad Social: Conformar alianzas interinstitucionales para fortalecer los proyectos de servicio social como un componente transversal en los procesos misionales, vinculados con los principales problemas a nivel local y regional.

- Bienestar y Desarrollo Humano: Establecer programas institucionales que trasciendan en el mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes de la comunidad educativa.



Gráfico. 1. Estructura Organizacional.



Fuente: Archivo INTEP. Año 2013

## 8.2. Análisis de la estrategia organizativa del INTEP.

Una vez realizada la auditoría externa mediante la utilización de la matriz POAM, la Matriz PCI y de haber empleado el Método Porter, se llevó a cabo el análisis de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), y la matriz EFI, donde se evidenciaron los factores más determinantes para el éxito en la Institución, así mismo se identificó la eficacia de las estrategias que ha estado utilizando para responder a los factores del medio externo e interno del INTEP, describiendo los resultados a continuación:

Valores a tener en cuenta:

1. Ponderación/Peso (estos son basados en la industria):

Ponderación/Peso	Valor
Sin importancia	0,0
Muy importante	1,0

2. Calificación (eficacia de las estrategias actuales de la Institución para responder a dicho factor):

Calificación	valor
Superior	4
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para el INTEP.

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Fortalecimiento de las políticas gubernamentales para la formación del nivel técnico profesional , tecnológico y profesional Universitario	0,1	4	0,4
Articulación con educación media técnica y superior.	0,08	4	0,32
Potenciación de extensión, consultoría y prestación de servicios.	0,06	2	0,12
Programas académicos virtuales y a distancia.	0,04	1	0,04
Autonomía que conlleva el proceso de descentralización.	0,1	2	0,2
Política del MEN en la cobertura estudiantil frente a los CERES	0,07	4	0,28
Ubicación estratégica de la Institución	0,07	1	0,07
<b>subtotal</b>	<b>0,52</b>		<b>1,43</b>
<b>Amenazas</b>			
Posible saturación de la oferta académica en los municipios más cercanos.	0,09	1	0,09
Situación social y económica de la región.	0,09	3	0,27
El SENA con programas similares a los que ofrece el INTEP y sin costo	0,2	3	0,6
Cambios a nivel de dirigentes Gubernamentales.	0,1	2	0,2
<b>Subtotal</b>	<b>0,48</b>		<b>1,16</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, se observa que la institución aprovecha bien el “fortalecimiento de las políticas gubernamentales para la formación del nivel técnico profesional, tecnológico y profesional Universitario, al igual que la articulación con educación media técnica y superior”.

Sin embargo la actuación de la institución es deficiente en el manejo de una oportunidad principal como lo es la “ubicación estratégica de la Institución” y en la

amenaza una “Posible saturación de la oferta académica en los municipios más cercanos” como lo indica la clasificación en su nivel de respuesta bajo.

El factor más importante de análisis es “el SENA con programas similares a los que ofrece el INTEP y sin costo”, como su indica su ponderación de 0,2.

El puntaje ponderado total de 2,59 indica que el INTEP se encuentra por encima del promedio en cuanto a su nivel de respuesta frente a factores externos.

Por su parte la Matriz EFI, se elaboró una vez realizada la auditoría interna mediante la Matriz de diagnóstico PCI (Perfil de Capacidad Interna) (ver tabla 6), donde se analizaron Posibles Fortalezas y Debilidades, y se depuran las más determinantes para el éxito, en esta matriz, es donde se procede a asignar un peso relativo a cada factor, de acuerdo a la relevancia del mismo, consecutivamente se le da una calificación a cada factor dependiendo de si es fortaleza mayor/menor o si es debilidad mayor/menor, para con ello determinar que tan fuerte o débil es internamente la empresa y así tomar decisiones basados en los factores más determinantes de éxito, de la siguiente forma:

1. Ponderación/Peso (estos son basados en la industria):

Ponderación/Peso	Valor
Sin importancia	0,0
Muy importante	1,0

2. Calificación (eficacia de las estrategias actuales de la empresa para responder a dicho factor):

Factor Interno	Clasificación
Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para el INTEP.

<b>Factores Determinantes para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>		<b>Entre 3 y 4</b>	
Resultado ECAES por encima de la media nacional (alto valor agregado).	0,06	4	0,24
Reconocimiento en sus 37 años de existencia en la región.	0,07	3	0,21
Alianzas estratégicas con EDUCOANDES, CERES y articulación con Instituciones educativas de la media técnica	0,05	3	0,15
Alta vinculación de estudiantes y egresados en el sector productivo (prácticas empresariales y vinculación laboral).	0,1	4	0,4
Educación de buena calidad, bajo costo y financiación.	0,04	3	0,12
Compromiso del personal del INTEP.	0,06	4	0,24
Carácter académico por ciclos propedéuticos	0,1	4	0,4
<b>Subtotal</b>	<b>0,48</b>		<b>1,76</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Entre 1 y 2</b>	
Alta dependencia de transferencias	0,08	1	0,08
Escasa disponibilidad tecnológica para acceder a las bases de datos y de consulta de material bibliográfico	0,06	2	0,12
Deficiencia en área deportiva, biblioteca y saturación de salones en fines de semana	0,05	2	0,1
Acción publicitaria deficiente por la limitante presupuestal	0,07	2	0,14
Falta de incentivos y/o estímulos laborales, baja remuneración salarial	0,05	1	0,05
Tener en arrendamiento el espacio físico donde opera la sede administrativa	0,06	1	0,06
Planta administrativa y docente reducida y un gran número de docentes hora cátedra.	0,09	1	0,09
Producción intelectual e investigativa	0,06	1	0,06
<b>Subtotal</b>	<b>0,52</b>		<b>0,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,46</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que las mayores fortalezas del Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca son de “Carácter académico por ciclos propedéuticos”, y la “Alta vinculación de estudiantes y egresados en el sector productivo (prácticas empresariales y vinculación laboral), como indica la clasificación en 4.

Las debilidades más importantes se centran en su “Planta administrativa y docente reducida y un gran número de docentes hora cátedra” y la “Alta dependencia de transferencias”.

El puntaje ponderado total de 2,46 indica que el INTEP está por debajo del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

A continuación, una vez realizada la matriz POAM, la matriz PCI, el método Porter y las Matrices EFE y EFI, en la Institución de Educación Técnica Profesional INTEP, con su respectiva depuración mediante la toma de los factores de mayor peso ponderado en el caso de las variables externas, los aspectos que resultaron ser de mayor impacto para la organización (fortalezas y debilidades), se dio paso a la creación de estrategias que permitirán fortalecer la institución mediante el análisis de la matriz DOFA.

Para lo anterior, es necesario tener en cuenta que en cada cuadrante de la matriz se sugiere lo siguiente:

FO) Se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Estrategias para maximizar tanto las F. como las O.

FA) Utilizan las fortalezas para evitar o reducir los impactos de las amenazas del entorno. Estrategias para Fortalecer la empresa y minimizar las A.

DO) Se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno. Estrategias para minimizar las D y maximizar las O.

DA) Utilizan tácticas defensivas, las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas. Estrategias para minimizar tanto las D como las A.

La tabla 7, presenta a continuación el análisis de la matriz DOFA, de la institución, así como la creación de las estrategias, en las que se fundamentó el diseño del modelo, respecto al desarrollo de las cuatro perspectivas con sus indicadores, para finalmente dar paso a la construcción del cuadro de mando integral basado en la herramienta de gestión Balanced Scorecard.

Tabla 7. Matriz DOFA.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fortalecimiento de las políticas gubernamentales para la formación del nivel técnico profesional , tecnológico y profesional Universitario	Posible saturación de la oferta académica en los municipios más cercanos.
Articulación con educación media técnica y superior.	Situación social y económica de la región.
Potenciación de extensión, consultoría y prestación de servicios.	El SENA con programas similares a los que ofrece el INTEP y sin costo
Programas académicos virtuales y a distancia.	Cambios a nivel de dirigentes Gubernamentales.
Autonomía que conlleva el proceso de descentralización.	
Ubicación estratégica de la Institución	
Proyecto de Internacionalización Institucional	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Resultado ECAES por encima de la media nacional (alto valor agregado).	Alta dependencia de transferencias
Reconocimiento en sus 30 años de existencia en la región.	Escasa disponibilidad tecnológica para acceder a las bases de datos y de consulta de material bibliográfico

Reconocimiento en sus 37 años de existencia en la región.	Deficiencia en área deportiva, biblioteca y saturación de salones en fines de semana.	
Alianzas estratégicas con EDUCOANDES, CERES y articulación con Instituciones educativas de la media técnica	Acción publicitaria deficiente por la limitante presupuestal	
Alta vinculación de estudiantes y egresados en el sector productivo (prácticas empresariales y vinculación laboral).	Falta de incentivos y/o estímulos laborales, baja remuneración salarial	
Educación de buena calidad, bajo costo y financiación.	Tener en arrendamiento el espacio físico donde opera la sede administrativa	
Compromiso del personal del INTEP.	Planta administrativa y docente reducida y un gran número de docentes hora cátedra.	
Participación de Docentes y Administrativos en pasantías Internacionales	Producción intelectual e investigativa	
Carácter académico por ciclos propedéuticos		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultado ECAES por encima de la media nacional (alto valor agregado).</li> <li>2. Reconocimiento en sus 30 años de existencia en la región.</li> <li>3. Demanda creciente para la mayoría de programas.</li> <li>4. Alianzas estratégicas con EDUCOANDES, CERES y articulación con Instituciones educativas de la media técnica.</li> <li>5. Alta vinculación de estudiantes y egresados en el sector productivo (prácticas empresariales y vinculación laboral).</li> <li>6. Educación de buena calidad, bajo costo y financiación.</li> <li>7. Compromiso del personal del INTEP.</li> <li>8. Carácter académico por ciclos propedéuticos</li> <li>9. Participación de Docentes y Administrativos en pasantías Internacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar portafolio de programas ofrecidos.</li> <li>2. Fortalecer alianzas para prácticas y pasantías empresariales Nacionales e Internacionales.</li> <li>3. Articulación de la media técnica con el INTEP.</li> <li>4. Diseño e implementación de programas y/o módulos virtuales y semi-presenciales.</li> <li>5. Integración de Programas por ciclos propedéuticos con IES.</li> <li>6. Acreditación Institucional</li> <li>7. Motivar la creación e instalación de un parque tecnológico.</li> <li>8. Fortalecer las alianzas con el sector productivo en el desarrollo de proyectos de investigación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar un programa de promoción institucional.</li> <li>2. Implementar portafolio de alternativas de financiación.</li> <li>3. Aumentar portafolio de programas ofrecidos en las otras áreas del conocimiento.</li> </ol>



DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Alta dependencia de transferencias.</p> <p>2. Escasa disponibilidad tecnológica para acceder a las bases de datos y de consulta de material bibliográfico.</p> <p>3. Deficiencia en área deportiva, biblioteca y saturación de salones en fines de semana.</p> <p>4. Acción publicitaria deficiente por la limitante presupuestal.</p> <p>5. Falta de incentivos y/o estímulos laborales, baja remuneración salarial.</p> <p>6. Tener en arrendamiento el espacio físico donde opera la sede administrativa</p> <p>7. Planta administrativa y docente reducida y un gran número de docentes hora cátedra.</p> <p>8. Producción intelectual e investigativa.</p>	<p>1. Ampliación de oferta de cursos de extensión</p> <p>Fortalecimiento de consultorías; prestación de servicios e investigación</p> <p>2. Gestionar proyectos para la construcción y adecuación de instalaciones físicas.</p> <p>3. Adquisición de equipos para el fortalecimiento de la gestión institucional.</p> <p>4. Fortalecer la Unidad de Emprendimiento buscando alternativas de financiación.</p>	<p>1. Flexibilidad presupuestal.</p> <p>2. Autonomía financiera para implementar programa de estímulos e incentivos para funcionarios.</p> <p>3. Formular y radicar proyectos para adquisición de espacios físicos para el área administrativa y académica.</p> <p>4. Formulación y radicación de proyecto para el mejoramiento de la planta administrativa y docente.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Este análisis se enfocó en la institución, en sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, permitiendo consolidar información de la misma, para un mejor y más amplio análisis del entorno en el que se desarrolla la entidad, entendiendo este estudio, como un sistema y no simplemente como características aisladas, sirviendo de base para el desarrollo de las estrategias y la elaboración del cuadro de mando integral para el INTEP, que le permita alcanzar altas acreditaciones en su gestión de calidad, asegurando una adecuada competitividad técnica y humana, teniendo como resultado un cliente y por ende una sociedad más satisfechos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos, en el análisis de las categorías estudiadas, a través de los cuales se fundamentó la elaboración del modelo de cuadro de mando con base en la herramienta de Balanced Scorecard, con el fin de mejorar los procesos de calidad, en el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP, dichos resultados fueron los siguientes:

### 8.2.1. Análisis de la Cultura Organizativa del INTEP

En este apartado se describieron y analizaron los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos diseñados para medir el nivel de cultura organizativa que tiene el INTEP, por medio de sus funcionarios, lo que permitió obtener información de primera mano para el desarrollo del presente trabajo. Así las cosas se analizaron en primer lugar la Lista de control a los administrativos del INTEP, seguido del análisis de las entrevistas, finalizando con la presentación de los resultados obtenidos por la encuesta.

#### - *Lista de control a los administrativos del INTEP*

Tabla 8. Resultados Lista de Control

ORD.	ACTITUDES	TOTAL		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
1	Planifica las actividades diarias	30	4	88%	12%
2	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios	12	22	35%	65%
3	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo	30	4	88%	12%
4	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente	11	23	32%	68%
5	Sigue las disposiciones de su superior	1	33	97%	3%

Elaboración propia

La tabla 8, muestra que el personal del INTEP a pesar de planificar sus actividades diarias, estas sólo se encuentra en un 88% alineadas con las metas a

largo plazo, lo que hace entender que se busca cumplir de manera más coordinada con las metas a corto plazo o las necesidades que se originen del tiempo presente, esto se evidencia en que un 88% de los encuestados planifica sus actividades diarias, careciendo de un factor determinante para el éxito de la organización “alinear e integrar las estrategias en todas las unidades organizativas, ya que sirve de muy poco si los empleados desconocen la estrategia y no están motivados para ayudar a su unidad a implantarla”<sup>82</sup>, situación que es reforzada por la poca utilización de una herramienta que evalúe los alcances diarios de los funcionarios, ya que el 65% afirma no emplear ninguna, dejando de lado el análisis de los informes presentados así como de las causales de incumplimiento, de cada tarea, lo que se traduce en un informe general que presenta el estado consolidado de cada área sin conocer las causas específicas que le dieron origen.

A lo anterior se suma que un 68% de las actividades que realizan diariamente los funcionarios no son supervisadas, lo que implica un trabajo sin la verificación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, que deben ser comunes a todas las áreas, realizándose un trabajo aislado de las unidades lo que se ocasiona inoperatividad, problema originado desde los directores quienes tienen que planificar las actividades e involucrar a las personas que trabajan en sus unidades para alcanzar los objetivos posibles de alcanzar, dado que los funcionarios cumplen con las disposiciones emanadas por el responsable de la Unidad, lo que da cuenta de las pocas “políticas activas para comunicar, educar, motivar y alinear a los empleados con la estrategia”<sup>83</sup>, presentándose fallas al interior de la organización al no poder alinear la estrategia con la estatura de la institución, a falta de una herramienta que permita medir la gestión de los administrativos siempre enfocados en sus objetivos estratégicos.

Igualmente atendiendo a las entrevistas semiestructuradas que se adelantaron con el personal del INTEP, a fin de obtener información complementaria que facilitó el conocimiento e interpretación de las actitudes de estos, al no disponer en su mayoría de una herramienta de gestión que vinculara las actividades diarias

---

<sup>82</sup> Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Aligment. Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Gestión 2000.com, Barcelona, 2005. p. 33.

<sup>83</sup> *Ibidem*. p. 33-34.

con las metas a largo plazo, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización.

Las entrevistas se efectuaron, atendiendo un derrotero de 4 preguntas, la primera dirigida a conocer la opinión de los funcionarios, sobre la implementación de una herramienta que permita gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las metas planteadas en la planificación estratégica, otra pregunta busca indagar la actitud del funcionario, respecto a la utilización de indicadores de gestión, para evaluar su rendimiento en el desarrollo de las actividades diarias, finalmente se realizaron dos cuestionamientos, enfocados a examinar las percepciones de los administrativos de su clima organizacional.

Así las cosas, la primera pregunta, ¿Qué opinión tiene usted de emplear herramientas que le permitan vincular su trabajo diario con las metas a largo plazo? La mayoría de los entrevistados coincidieron en afirmar que dicha medida sería favorable y de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución, coadyuvando su labor diaria, ya que les permitiría conocer el avance en los proyectos o productos, permitiendo cumplir a corto y largo plazo con lo planeado.

A manera de complementar lo dicho por los entrevistados, las herramientas de gestión deben estar automatizadas, de manera fácil y accesible, disponiendo de la información de forma rápida y eficiente, a través de un sistema informático, que presente a cada funcionario los objetivos de los que no puede separarse y sobre todo tener acceso a consultas y reportes de otras unidades que puedan reforzar el cumplimiento de las metas, obedeciendo a objetivos estratégicos comunes, factor determinante para el éxito de cualquier organización.

La segunda pregunta ¿cuál es su opinión acerca de los indicadores de evaluación actuales?, arrojó interesantes resultados, pues la mayoría de los entrevistados indicaron que a pesar de existir los indicadores estos no están ajustados a los procesos de calidad que se ejecutan en la institución, además los mismos no son empleados para tomar las decisiones importantes para el direccionamiento estratégico de la entidad, careciendo de supervisión el cumplimiento de los

mismos, lo que no permite vislumbrar eficientemente las metas y objetivos que deben cumplirse y en el plazo establecido.

Así mismo, muchas de las respuestas, coinciden en afirmar, sobre la necesidad de actualizar los indicadores existentes con la realidad interna y externa de la institución, debido a la evolución que ha sufrido notablemente la entidad con las reformas estructurales, implementadas por el Ministerio de Educación en materia de calidad, quedando relegados los indicadores actuales, careciendo de efectividad para el cumplimiento de las estrategias y objetivos misionales de la institución, De acuerdo con lo anterior, un indicador, ocasiona o demuestra datos, que permiten revelar y plasmar las características propias de una realidad, que puede ser o no inteligible para el espectador, constituyendo información importante e indispensable sobre determinado aspecto relevante. Al respecto Jiménez ha resaltado la importancia del indicador como variable que se “utiliza para medir, directa o indirectamente, los cambios en una situación y apreciar el progreso alcanzado en abordarla. Provee también una base para desarrollar planes adecuados para su mejoría y evaluar el grado en que los objetivos y metas de un programa se han alcanzado”<sup>84</sup>, concepciones que cobran una verdadera importancia si se tienen en cuenta que los indicadores de gestión sirven como herramientas de control y monitoreo para la toma de decisiones, y para medir el comportamiento de la empresa dentro de determinado contexto, aspecto del que carece la institución, de acuerdo a la opinión de sus propios funcionarios.

Una tercera pregunta, indaga sobre ¿Qué opinión tiene acerca de las relaciones interpersonales dentro de la institución?, los cuales refirieron que son buenas, pero con necesidad de mejora, debido a que muchas veces el personal les falta trabajar en equipo y de forma coordinada, lo que implica un déficit en el cumplimiento de las metas que tiene un objetivo común, convirtiéndose en un factor que puede determinar la calidad y la efectividad de lo planeado, destacando que “los empleados motivados y con suficiente aprendizaje pueden crear valor económico o desplegar información tecnológica para obtener una ventaja

---

<sup>84</sup> JIMÉNEZ P. R. E. Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. Rev Cubana Salud Pública [online]. 2004, vol. 30, n.1 [citado 2011-09-05], pp. 0-0. Disponible en: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662004000100004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000100004&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 0864-3466

competitiva”<sup>85</sup>, siendo importante reforzar dicho elemento e intervenir la estructura interna de la organización a fin de alinearla con la estrategia.

La última pregunta plantea ¿Si las capacitaciones que se reciben por parte de la institución les permiten desarrollar eficientemente sus actividades diarias? La mayoría de los trabajadores entrevistados, infieren que las capacitaciones en ocasiones les permite el cumplimiento de sus tareas cuando estas se tratan de manera específica sobre ciertas tareas que deben realizar, sin embargo argumentan que se realizan capacitaciones esporádicas y de forma general, atendiendo a la capacitación frecuente en temas técnicos, haciendo visible la ausencia en capacitación relacionada con temas administrativos, manejo de indicadores, administración públicas, entre otros; que podrían enfocar de mejor manera el accionar de su unidad, elevando las oportunidades para un mejor desempeño del empleado, logrando el cumplimiento de sus metas.

En este entendido, la capacitación, es necesaria para lograr un equipo de trabajo comprometido con el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos misionales de la institución, en el sentido que las capacitaciones posibilitan el desarrollo de habilidades y capacidades de los trabajadores para entender de mejor manera el desarrollo de sus labores, cómo hacerlas y de cómo lograr y presentar los resultados acordes a la estrategia, dado que “las capacidades de los empleados en la mejora de los procesos son la base para mejorar las operaciones”<sup>86</sup>, de manera que la capacitación mejorará las capacidades de gestión de calidad para cada uno de los funcionarios.

---

<sup>85</sup> KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. La Organización focalizada en la Estrategia. Como implementar el Balanced Scorecard. Gestión 2000.com, Barcelona, 2001. p. 40

<sup>86</sup> KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000.com, Barcelona, 2004. p. 115

### **8.3. Diagnóstico estratégico de la Organización**

Las Instituciones de Educación superior, se encuentran enmarcadas dentro de un contexto de formación social, que a través de la historia ha sufrido grandes cambios, en la medida que la evolución de la humanidad lo determina, dichas transformaciones provienen de la estrecha interacción de las instituciones con la sociedad, a la cual pertenecen, desarrollándose de diferentes formas y con estructuras diversas, tanto al interior de las Instituciones de Educación Superior como del contexto externo ya que tienen motivos de cambio con pretensión de diversificar sus recursos, adaptados a la regulación económica, bajo un modelo organizacional altamente competitivo, orientado a procesos académicos tendientes a fomentar la pertinencia de los programas a favor de un enfoque de competencias laborales en cada uno de los ciclos propedéuticos como lo es para el caso de las instituciones que brindan formación Técnica Profesional, Tecnológica y Profesional Universitario, siendo este el caso particular de la institución que se estudia; mediante la acreditación de funciones reconocidas por el entorno externo.

Lo anterior no es más que el resultado del impacto de los procesos de globalización en la Educación Superior, que han permitido flexibilizar (modernizar) sus estructuras y formas organizativas adecuando su misión, visión a los intereses y demandas del Estado y el sector productivo, entre la universidad y los procesos internacionales, entre la universidad y los procesos culturales, y entre la universidad y la región. Estas vinculaciones van a constituir los espacios para establecer dinámicas de pertinencia entre la universidad y las empresas, entre la universidad y el Estado (organismos gubernamentales de la educación superior), y ello corresponde con el nivel de desarrollo del entorno (social, económico, político y social), de la Institución y que debe estar enmarcado en aspectos que concreta también la relación universidad-desarrollo investigación, la ciencia y la tecnología los cuales están reflejados en el plan de desarrollo institucional. Con base en lo anterior, se presenta en primer lugar el análisis de la Matriz POAM, seguido del análisis de la herramienta Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la institución.

### 8.3.1. Análisis Ambiente externo INTEP.

Tabla. 9. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).

FACTORES	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>GEOGRÁFICOS</b>										
Dificultades de transporte terrestre						X			X	
Ubicación de la Institución			X						X	
Clima			X						X	
<b>POLÍTICOS</b>										
Incremento de la responsabilidad pública de los políticos		X						X		
Renovación de la clase dirigente			X						X	
Políticas de descentralización		X						X		
Descoordinación de los frentes políticos económicos y sociales					X			X		
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado					X			X		
<b>JURÍDICOS</b>										
Decreto de creación		X						X		
Decreto estructura Administrativa			X		X			X		
Ordenanza de incorporación del INTEP al Departamento			X						X	
Normatividad para Educación Superior		X						X		
Normatividad de Contratación para establecimientos públicos				X					X	
<b>ECONÓMICOS</b>										
Apertura Económica			X						X	
Modelo Neoliberal del Gobierno			X						X	
Política Laboral					X			X		
Expectativas de crecimiento real del PIB		X						X		
Políticas Fiscales			X						X	
La Ley de Modernización		X						X		
Ley de entidades financieras						X			X	
Tendencia de reducción de inflación			X						X	
La productividad del sector agropecuario		X						X		
<b>AMBIENTALES</b>										
Manejo de residuos sólidos a la comunidad académica INTEP		X								X
Señalización ambiental del área académica, administrativa y de prácticas.						X		X		
Sensibilización ecológica en todos los programas de formación Técnica Profesional – Tecnológica y Profesional Universitario			X						X	
Fomento a la Investigación en temas Ambientales					X			X		
Proyección de Estrategias de Mejoramiento Ambiental a la Comunidad.		X							X	
Uso racional de los servicios públicos						X			X	
<b>TECNOLÓGICOS</b>										



Telecomunicaciones	X						X		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	X								
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Globalización de la información	X						X		
Comunicaciones deficientes				X			X		
Resistencia a cambios tecnológicos				X			X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico		X						X	
<b>SOCIALES</b>									
Paz Social	X						X		
Reformas al sistema de seguridad social				X			X		
Estructura socioeconómica de los estudiantes y egresados del INTEP					X			x	
Liderar proyectos educativos innovadores con impacto social	X						X		
Baja los niveles de empleo de los egresados de INTEP				X			X		
Incremento del índice delincencial por falta de recursos educativos				X			X		
Debilidad estructural en el sistema educativo				X			X		
Incremento de migración a las ciudades principales				X			X		
Política Salarial				X			X		
<b>GLOBAL</b>									
Alianzas estratégicas	X						X		
Formación de conglomerados		X						X	
Internacionalización de la Educación	X						X		
Rotación del talento humano		X						X	
Inversión extranjera en el sector educativo		X						X	
Nuevos competidores				X			X		

Fuente: Elaboración Propia

**Entorno demográfico** - Caracterización de la población. Teniendo en cuenta estadísticas del DANE el municipio de Roldanillo cuenta con 44.128 habitantes aproximadamente, los cuales el 52.44% se encuentran ubicados en la zona urbana y el 47.56% en la zona rural. Del total de la población el 48,0% son hombres y el 52,0% mujeres.

El mercado objetivo proviene de los municipios del área de influencia, específicamente del Norte y Centro del Valle zona urbana y rural: Zarzal, La Unión, Bolívar, El Dovio, Bugalagrande, Andalucía, Tulúa.

**Entorno político:**

- La institución adopta los lineamientos establecidos por el gobierno de acuerdo a la legislación que inciden a la misión de la institución.
- Direccionamiento de las políticas sobre educación superior del gobierno nacional incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Direccionamiento de las políticas financieras del Estado Colombiano.
- Direccionamiento de las políticas en materia de organización y renovación del Estado Colombiano.
- Direccionamiento de las políticas de integración, apoyo y conectividad de los organismos del Estado.
- Descentralización Territorial de la entidad.

**Entorno jurídico:** El marco legal interno que sirve de soporte a la estructura jurídica del Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo se destaca que: El Ministerio de Educación Nacional para iniciar actividades laborales creó la planta administrativa, mediante el Decreto 1075 del 12 de mayo de 1980, integrada por 14 funcionarios.

En 1994, según Decreto 252 del 28 de enero de 1994, se reclasifica la planta administrativa para responder en parte a las necesidades que de acuerdo a la magnitud del crecimiento institucional presentaban la administración y la academia, se reclasificaron los 14 funcionarios con que se originó la Institución y se nombraron once (11) más para un total de veinticinco (25) funcionarios de planta administrativa, en este mismo año mediante el decreto 1830, se asigna al Instituto de Educación Técnica Profesional una planta docente conformada por 23 profesionales: cinco (5) con nombramiento de tiempo completo y dieciocho (18) con nombramiento de medio tiempo.

A partir del año 2002, con la expedición de la Ley 790 de diciembre 27, la institución inició la renovación y modernización de la estructura administrativa con el fin de garantizar dentro de un marco de sostenibilidad financiera de la nación, un adecuado cumplimiento de los fines del Estado con celeridad e intermediación de la atención de las necesidades de los ciudadanos conforme a los principios

establecidos en el artículo 209 de la Constitución Nacional y desarrollado en la ley 489 de 1998.

Con los decretos 3174 y 3175 de 2005, se modificó la estructura y la planta administrativa del INTEP respectivamente. La planta administrativa continua con los 25 cargos aprobados en el año 1994. Este decreto modifico los niveles, suprimiendo el nivel ejecutivo y creando el nivel directivo.

Mediante la ordenanza 297 de diciembre 11 de 2009, la Asamblea Departamental, aprobó la incorporación a la estructura administrativa del Departamento del Valle del Cauca el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo, Valle -INTEP.

El 16 de marzo de 2010 se realizó mediante acta de traspaso del orden nacional al orden territorial el establecimiento público Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo, Valle al Departamento del Valle del Cauca, la cual se encuentra firmada por el Gobernador del Valle del Cauca Dr. Juan Carlos Abadía Campo y la Ministra de Educación Cecilia María Vélez White.

**Entorno económico.** La globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca, de tal forma que ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

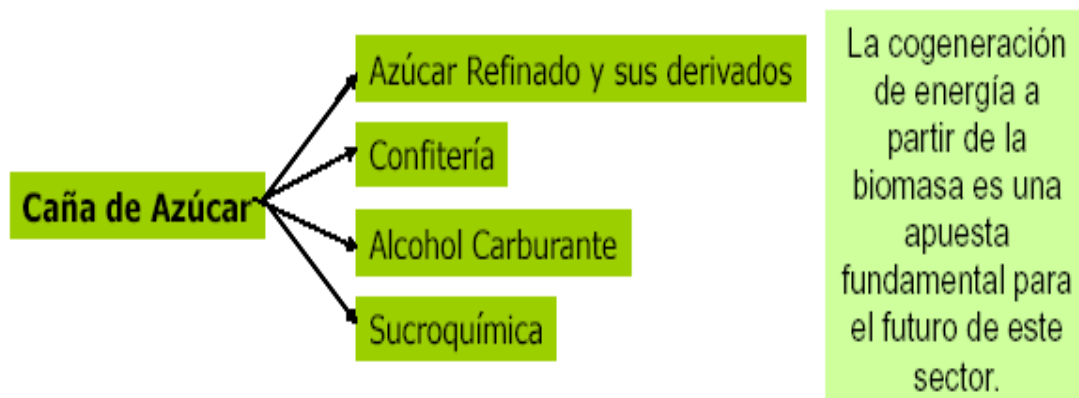
El Producto Interno Bruto del Valle del Cauca presenta un ascenso hasta 1994, registrando ese año el valor más alto de la década (11,2%), por el auge de la industria, exportaciones, construcción y comercio. A partir de 1995 se inicia una crisis, la cual toca fondo en 1999, cuando se presenta el valor más bajo del PIB del Valle del Cauca en la década (-3.6%), debido a la caída de los precios y las

exportaciones de azúcar, el desplome de la construcción, del sector agrícola, la industria y como consecuencia la caída en el empleo. El quiebre de la tendencia del 2000 (1.1%) hacia la recuperación fue jalonado por las exportaciones, la construcción de obras civiles, el comercio, los servicios y el sector agropecuario. Sin embargo, la falta de consolidación de la recuperación en el 2002 (-0.7%) se debió al descenso de algunas exportaciones tradicionales como el azúcar, la reducción coyuntural de la cosecha de caña y la tenue dinámica del sector industrial. Desde septiembre de 2003 el indicador ha dado señales de mejoría en la economía.

La producción del Valle del Cauca tiene sectores representativos, la cadena de la caña de azúcar históricamente ha sido la columna vertebral del departamento. Dadas las condiciones restringidas para la exportación de azúcar refinado y sus derivados, este sector se ha preocupado por desarrollar nuevos usos para la caña.

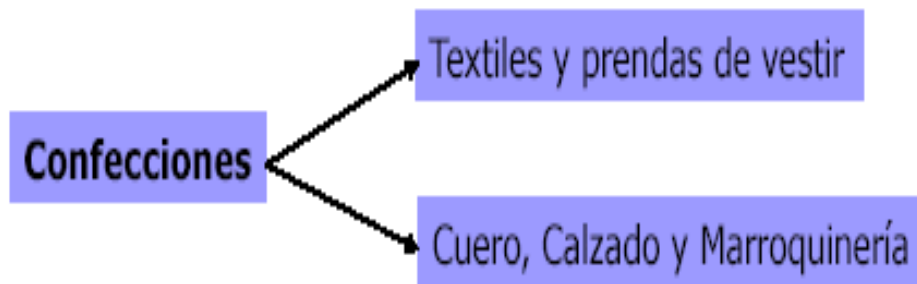
Figura 12. Sector Caña de Azúcar

Fuente: Documental archivo Departamento del Valle



El sector forestal es representativo en el departamento:

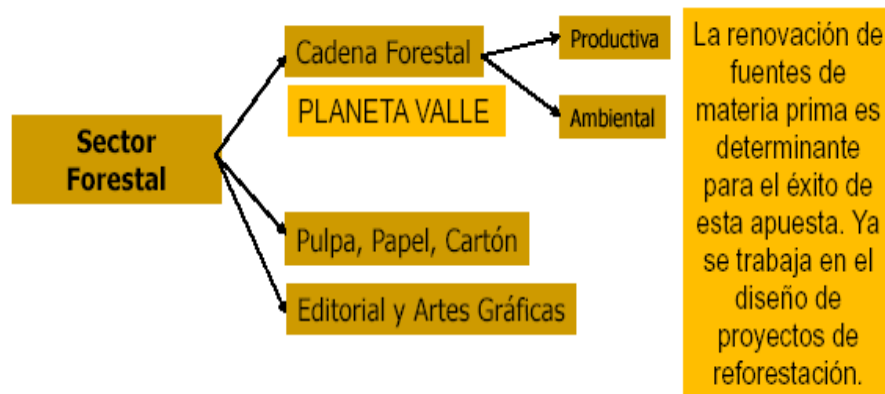
Figura 13. Sector Forestal.



Fuente: Documental archivo Departamento del Valle

El área de la salud tiene excelentes posibilidades de consolidarse como líder a nivel nacional dada la gran oferta de productos y servicios del sector.

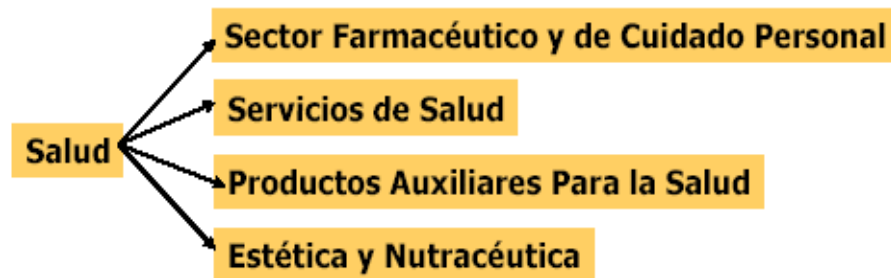
Figura 14. Sector salud.



Fuente: Documental archivo Departamento del Valle

Otro sector son las confecciones, el interés ofensivo de este sector es lograr reglas de origen que permitan mejorar la oferta exportable.

Figura 15. Sector confecciones.



Fuente: Documental archivo Departamento del Valle

Las actividades económicas son desarrolladas por empresas generadoras de empleo como: Grajales, Colombina, Riopaila-Castilla, entidades públicas (hospitales, alcaldías), entidades bancarias, entre otros, además, se encuentran en el municipio un número representativo de micro y pequeñas empresas que permite el autoempleo y la generación de ingresos para el sostenimiento.

Sin embargo el municipio de Roldanillo, se encuentra en una situación de problemática social y económica por la presencia de grupos armados al margen de la Ley, lo que ha generado desplazamiento forzoso de familias y jóvenes de la región, crecimiento de las tasas de desempleo y de las necesidades básicas insatisfechas. A pesar de estas condiciones la Institución a través de alianzas, convenios o proyectos con entes gubernamentales y sector productivo, emprende estrategias que permiten que nuestro mercado real y potencial tenga la posibilidad de ingresar y permanecer en la educación superior.

El municipio de Roldanillo tiene contemplado dentro de su Plan de Desarrollo la realización de algunas estrategias en educación que lo impulsa como municipio educativo de Colombia:

- Alianzas estratégicas entre las instituciones de educación superior de la región y las instituciones educativas de educación básica y media.

- Redes interinstitucionales que articulen y dinamicen trabajos en equipo y consoliden la integralidad del sistema educativo.
- Consolidación de instituciones educativas asociadas entorno a propuestas pedagógicas comunes.
- Fortalecimiento de la organización comunitaria, desde la escuela y su propuesta pedagógica.
- Salas de sistemas e Internet a escala municipal

**Entorno cultural.** El Valle del Cauca es considerado como una región, Pluricultural y Multilingüe, con lo cual se logran destacar fortalezas como.

- La riqueza cultural, étnica, multilingüe y del patrimonio, representada por la multiplicidad de etnias, razas y lenguas que conforman el maravilloso entramado de la vida social y cultural de nuestro departamento.
- La importante oferta educativa pública para la formación artística y cultural como son: El Instituto Departamental de Bellas Artes, Inciva, Incolballet, la Biblioteca Departamental – Manzana del Saber y el próximo a inaugurarse Parque Tecnológico y Cultural (que tendrá sede en las antiguas Bodegas de la Industria de Licores del Valle).
- La existencia de un importante número de artistas de todas las áreas, grupos y organizaciones culturales que de manera permanente promueven, divulgan y aportan al desarrollo artístico y cultural de la región.

El Ministerio de Cultura y las demás regiones del país destacaron en el Valle del Cauca el fortalecimiento a las entidades públicas dedicadas a la formación y difusión del arte y la cultura, por su apoyo al desarrollo de actividades en torno a las manifestaciones y expresiones culturales y por el interés de fortalecer y ofrecer nuevos espacios para el disfrute y desarrollo del arte y la cultura.

El instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle, en su oferta de programas académicos, reconociendo el potencial cultural y las necesidades de formación profesional a nivel local y regional, oferta el programa de Técnico Profesional en Diseño Gráfico, logrando con esto fortalecer competencias competitivas en arte el cual está enmarcado en la cultura regional.

**Entorno ambiental.** La sociedad y las organizaciones actuales enfrentan un gran desafío ante los retos ambientales del tercer milenio. Como consecuencia del desarrollo desproporcionado e injusto comienzan a acentuarse los graves problemas ambientales en todos los países del mundo. El uso de la tecnología sin discriminación empieza a hacerse sentir, no solo con el hueco de la capa de ozono, la deposición inadecuada de los desechos tóxicos, el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación del agua y suelo, la deforestación de áreas boscosas, entre otros, sino también de la poca capacidad de la naturaleza de revertir estos procesos. Ello ha conllevado a un desmejoramiento de la calidad de vida de la población mundial y, lo que es más grave aún, el deterioro ambiental actual se ha convertido en una amenaza para la supervivencia de los seres vivos en el planeta.

La formulación integral que se fomenta en la institución y la responsabilidad humana como habitantes del planeta, plantea la obligación de apoyar la protección y conservación del ambiente que se dejará por herencia a nuestros congéneres realizando actividades que minimicen el impacto, efectuando el trabajo cotidiano con conciencia ambiental, donde el INTEP emerge como uno de los actores fundamentales para enfrentar el desafío de la construcción de un modelo de desarrollo sustentable que conlleve a la justicia social, la equidad y la racionalidad económica de los pueblos y, por lo tanto, sustentar este importante rol dentro de su plan de desarrollo para dar respuestas ambientales favorables a la sociedad.

Así, es concebida la institución para el desarrollo de los pueblos, involucrada fuertemente también en los aspectos ambientales, en estrecha coordinación con otros actores de la sociedad (Estado, empresas e instituciones sociales, organizaciones no gubernamentales, comunidades y otros). Para cumplir con su propósito, el INTEP promueve, PAI el cual se cimienta en dos grandes planes



(PIMA y PISA) los cuales buscan dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en la Política Ambiental Institucional.

Plan integral de manejo ambiental (PIMA):

- Programa de Manejo Integral de Residuos
- Programa de Manejo Forestal y Paisajístico
- Programa de Manejo del Recurso Hídrico
- Programa de Manejo Eficiente de Recursos
- Programa de Atención y prevención de Desastres.

Plan integral de incorporación del saber ambiental (PISA):

- Programa de Incorporación de la Dimensión Ambiental en el Currículo
- Programa de Incorporación del Saber Ambiental en las Asignaturas
- Programa de Fomento a la Investigación en temas Ambientales
- Programa de Proyección de Estrategias de Mejoramiento Ambiental, a la Comunidad.

**Entorno tecnológico.** El Instituto de Educación Técnica Profesional no ha sido ajeno a los avances que en materia de tecnología de la información han venido apoyando los procesos organizacionales. En coordinación con DAFP, gobierno en línea, Ministerio de Hacienda, Educación, Contaduría General de la Nación, Contraloría General de la República y el DNP, entre otros, el INTEP ha implementado la utilización de herramientas virtuales que han permitido una mejor organización interna de su quehacer institucional (política antitrámites, divulgación

de la información, calidad del servicio, rendición de informes, transparencia en la ejecución de los procesos). El Instituto de Educación técnica Profesional participa activamente en los proyectos de:

- Agenda de conectividad propuesta por el MEN y el MINCOMUNICACIONES obteniendo el puesto 17 en un ranking de 240 IES.
- Incorporación de Tecnología de la Información al INTEP con el acompañamiento de las Universidades Los Andes de Bogotá, Javeriana de Cali y el Ministerio de Comunicaciones.
- Diplomado en educación virtual para docentes con la Universidad del Quindío.

**Entorno social.** El Valle del Cauca alcanzó un porcentaje de cobertura educativa para los niveles de preescolar, primaria y media por encima del porcentaje nacional.

Tabla 10. Variables cobertura educativa por niveles

VARIABLE	Niveles	VALLE	NACIÓN
% de cobertura educativa por niveles	<b>Preescolar</b>	61.3	<b>50.3</b>
	<b>Básica Primaria</b>	94.2	<b>90.7</b>
	<b>Educación Media</b>	82.7	<b>79.9</b>
	Educación Superior	<b>23.4</b>	<b>24.1</b>

Fuente: Autores

En este departamento la evolución de la matrícula a nivel profesional ha tenido un crecimiento positivo.

Tabla 11. Alumnos matriculados en educación superior

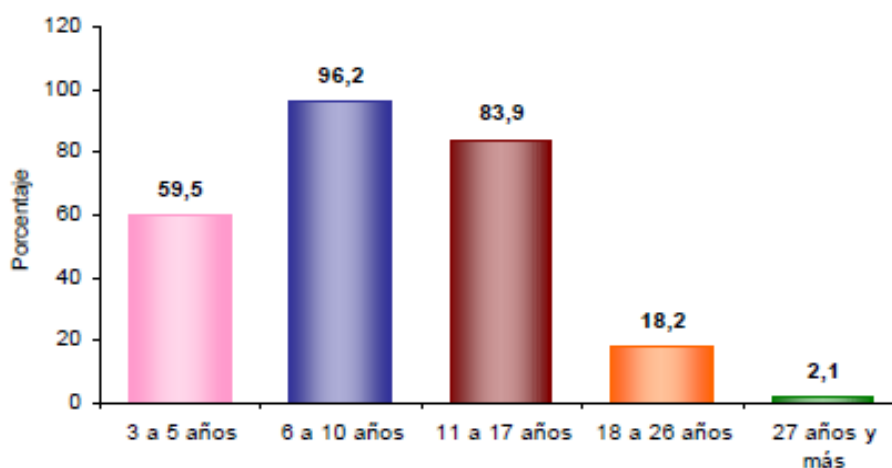
Alumnos Matriculados en Educación Superior en el Valle del Cauca			
Año	Total matriculados (Pregrado + Postgrado)	Total Matriculados Sena (Cursos Cortos + Largos)	Total Matriculados Instituciones Técnicas y Tecnológicas
2009	68.163	94.399	55.895
2010	67.266	74.511	46.112
2011	69.529	78.897	46.705
2012	71.614	167.574	91.285
2013	73.019	173.539	94.602
2014	74.362	227.390	121.565
2015	76.271	228.516	122.822

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

En cuanto a la asistencia escolar la participación porcentual por rango de edades de la población total del Municipio está representada en mayor proporción por los rangos así: de 6 a 10 años con un 96,2%, entre los 11 a los 17 años un 83,9%, entre los 3 a 5 años con un 59,5% y entre los 18 a 27 años un 18,2 y en menor porcentaje las edades de más de 27 años.

Gráfico 2. Asistencia escolar

### Asistencia escolar



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

En cuanto a la educación, ésta cobra cada vez más relevancia en el municipio, por cuanto hoy la población tiene más conciencia sobre su responsabilidad en la formación y prepararse para ser individuos que se proyectan para contribuir al tejido familiar y social, busca nuevas oportunidades no solo en el municipio sino a nivel regional nacional e internacional.

Actualmente en el municipio y el área de influencia cuenta con 15 Instituciones oficiales de Educación Media y 2 Instituciones de carácter privado, con una población que supera los 1200 bachilleres por año, Con respecto al nivel educativo el 40,0% de la población residente en Roldanillo, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 37,1% secundaria; el 4,7% tecnológica, el 4,4% nivel profesional y el 1,2% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado.

Gráfico 3. Nivel Educativo



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

En lo social, la Institución ha cumplido una gran labor en el mejoramiento de la calidad de vida y el acortamiento de las brechas sociales mediante la capacitación de estudiantes de escasos recursos económicos, que ven en la educación por ciclos propedéuticos como su única alternativa de formación en una carrera profesional. La Institución consciente de esta situación ha establecido el costo de matrícula en un 20% de los costos reales por estudiante; no obstante los bajos costos la Institución ofrece facilidades de financiación.

**Entorno global.** Las nuevas tendencias y exigencias que la globalización ha traído consigo en términos de la educación superior interés de los gobiernos nacionales y las agencias internacionales entorno a la importancia y utilidad de la formación de las elites científicas, intelectuales y profesionales en la «sociedad mundial».

Políticas públicas de crecimiento y diferenciación de los sistemas, asociados a diversos instrumentos de financiamiento con recursos públicos, basados en esquemas de evaluación y acreditación de la calidad y la excelencia, han aparecido en la última década en casi todos los países de América Latina.

Además, organismos internacionales como la OCDE (1997), el Banco Mundial (1994, 2000) y la Unesco (1995, 1998) han sugerido en los últimos años una revaloración de la importancia de la educación superior para el desarrollo económico y social de los países, luego del intenso periodo de ajuste y reestructuración de las economías de la región, y de los procesos transaccionales que en la esfera política llevaron a muchos países del autoritarismo a la democracia.

La preocupación por la calidad de la educación superior es el eje de casi todas las políticas y sugerencias de políticas que se observan desde hace unos años en el campo de la educación superior. Asimismo, exige un conjunto de políticas gubernamentales orientadas explícitamente a estimular una doble diferenciación.

De un lado, de los sistemas de educación superior, tanto en el eje público/privado, como en el interior de cada uno de esos subsistemas. Por otro lado, la diferenciación de los individuos y las instituciones en términos de prestigio, reconocimiento y acceso a fondos públicos especiales. Para ello, en los países que poseen los sistemas de educación superior más grandes y relativamente consolidados de la región como Chile, México, Brasil, Argentina o Colombia, se han instrumentado diversas políticas de evaluación y acreditación de la calidad de las instituciones, a efecto de estimular dicha diferenciación y establecer estándares de desempeño que puedan ser "medidos" o evaluados por las agencias gubernamentales. (Kent, 1997). Al lado de ello, los sistemas de educación superior de la región presentan las tasas de crecimiento relativamente más altas del conjunto de los sistemas educativos nacionales.

Un factor que explica en parte la sostenida expansión de la educación superior en la región tiene que ver con la tasa de crecimiento del grupo de edad, correspondiente en un contexto donde la universalización de la educación básica en buena parte de los países de la región ha permitido consolidar relativamente los escalones de acceso y tránsito en los sistemas educativos nacionales. La dinámica demográfica de la región muestra un relativo pero persistente proceso de «envejecimiento» de la población. Esto significa que la población menor de 14 años pasó de representar el 39% en 1980 al 34% en 1995, y, de seguir las tendencias observadas, descenderá al 28% en el año 2010. A su vez, la población mayor de 15 años pasó del 61% en 1980 al 66% en 1995, y alcanzará, en el año 2010, el 72% de la población total. Delors, 1997 traducido en términos educativos, ello significa, como sucede desde hace tiempo, que en los próximos años disminuirá la presión en los niveles básicos de los sistemas educativos nacionales, y aumentará proporcionalmente dicha presión en los niveles superiores de esos mismos sistemas.

### 8.3.2. Análisis Ambiente Interno del INTEP.

Tabla 12. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Capacidad	Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		Fortalezas			Debilidades			Alto	Medio	Bajo
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>										
Imagen corporativa - Responsabilidad Social		X						X		
Uso de planes estratégicos – Análisis estratégico			X					X		
Evaluación y pronóstico del medio					X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X		
Comunicación y control gerencial						X		X		
Orientación empresarial				X				X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa						X				X
Habilidad para responder a la tecnología cambiante						X		X		
<b>2. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>										
Nivel Académico del talento humano			X					X		
Experiencia técnica		X						X		
Estabilidad						X			X	
Rotación					X				X	
Absentismo							X			X
Pertenencia		X						X		
Motivación						X		X		
Nivel de remuneración					X			X		
Accidentalidad				X						X
Retiros			X						X	
Índices de desempeño		X						X		
<b>3. CAPACIDAD FINANCIERA</b>										
Acceso a capital cuando lo requiere				X					X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento						X			X	
Rentabilidad, retorno de la inversión			X					X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X						X		
Comunicación y control gerencial					X				X	
Habilidades para competir con precios					X				X	
Inversiones de capital. Capacidad para satisfacer la demanda						X			X	
Estabilidad de costos					X			X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.					X			X		
<b>4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>										
Nivel de competencia del recurso humano para la prestación del servicio		X						X		
Capacidad de innovación			X					X		

Nivel de tecnología utilizada en los servicios		X					X		
Efectividad de los servicios y programas ofrecidos	X						X		
Valor agregado al servicio		X						X	
Intensidad de recurso humano en la ejecución del servicio					X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
Nivel tecnológico		X						X	
Aplicación de tecnología de computadores	X						X		
<b>5. CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Fuerza del producto, calidad, exclusividad	X						X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Participación del mercado	X						X		
Uso de la curva de experiencia					X			X	
Uso del ciclo de vida del servicio		X						X	
Inversión para la investigación				X			X		
Grandes barreras de entrada de los servicios en la institución				X					
Ingresos por el crecimiento, cobertura de estudiantes				X			X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X						X	
Administración de clientes				X			X		
Portafolio de productos		X						X	

Fuente elaboración propia

Los principales factores que han incidido en la gestión en el pasado reciente, encaminados a reorientar la situación del Instituto de Educación Técnica Profesional, reflejan una importante contribución polémica de tipo constructivo realizada en el pasado inmediato, tanto en el Consejo Académico como en distintos escenarios, como son los claustros de profesores, empleados, y la contribución puntual de algunos sectores estudiantiles, de egresados.

A continuación se analizan los factores internos más significativos subdividiéndolos en grandes líneas de enfoque: la gestión académica de generación del conocimiento en el INTEP, los procesos de modernización en su gestión financiera y administrativa, la democracia y convivencia y la regionalización. Estos factores deben tomarse en su dimensión integral para que el Plan de Desarrollo tenga bases reales y líneas específicas de intervención.



**Capacidad directiva.** El Instituto de Educación Técnica Profesional presenta una buena Imagen corporativa y además una Responsabilidad Social alta al formar profesionales íntegros, que los lleva a ser reconocidos en el medio y por consiguiente a tener unas buenas relaciones interinstitucionales.

La Alta Dirección está involucrada con todo el engranaje interno, dando participación, delegando funciones y responsabilidades a niveles medios e inferiores logrando con esto la generación de buen clima organizacional, trabajo en equipo y autogestión.

Implementación del sistema Integrado de gestión (Norma Técnica de Calidad en la gestión Pública NTCGP1000:2009, Modelo Estándar de Control Interno-MECI1000:2005 y Sistema de Desarrollo Administrativo SISTEDA), logrando una mayor organización por procesos y generando un estatus de calidad requerida en el medio.

**Capacidad competitiva.** El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle- INTEP, en cumplimiento de las funciones inherentes a su naturaleza ofrece servicios educativos orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el entorno socioeconómico de su área de influencia a través de sus Programas Académicos en los ciclos técnico profesional, tecnológico y universitario y ofrece Programas y proyectos de extensión universitaria pertinentes y contextualizados, que atienden los compromisos sociales propios de nuestra Misión Institucional.

Deficiente presupuesto destinado al mercadeo y promoción de la institución.

**Capacidad del talento humano.** La planta de personal del INTEP es del tipo “planta global”. Esta fue creada por el Decreto 3175 de septiembre 9 de 2005 donde se establece que las funciones propias del Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle - INTEP, serán cumplidas por la Planta de Personal Administrativo, compuesta por veinticinco (25) funcionarios, y por la Planta de Personal Docente, compuesta por veintitrés (23) funcionarios, para un

total de cuarenta y ocho (48) funcionarios identificados y ordenados jerárquicamente, de acuerdo con el sistema de Nomenclatura y clasificación vigente.

Más del 50% de la planta administrativa y el 100% de la Planta Docente cuenta con Formación Profesional el cual es superior a los requisitos establecidos para el cargo.

Los funcionarios evidencian compromiso y autogestión institucional.

El personal docente y administrativo de planta, ha sido fundamental en el desarrollo y gestión institucional. A pesar del grado de compromiso que demuestran los docentes de la Unidades Académicas y el personal administrativo de la planta existente, la cantidad de personal es insuficiente para satisfacer las necesidades tanto internas como externas del medio, por tal motivo se requiere la contratación de personal adicional, para dar cumplimiento a estos procesos.

Además, el personal presenta un grado de motivación bajo/medio esto se da por la forma de contratación la cual conlleva a una estabilidad laboral media, los incentivos y el nivel de remuneración salarial relativamente bajo.

**Capacidad financiera.** La Institución manejó un presupuesto en el 2009 de \$3.004.127.507 pesos, en la ejecución presupuestal la nación aportó el 73.61% y con los recursos propios se financió el 26.39% de los gastos, este presupuesto se incrementa anualmente de acuerdo al aumento del IPC.

Una de las dificultades financieras que presentó la institución se da en el manejo autónomo limitado ya que por ser una entidad de orden nacional, no puede crecer sus ingresos por encima del presupuesto aprobado para el año, significa esto que los ingresos y gastos se deben manejar en la misma proporción, cuando la Institución genere ingresos superiores (Excedentes financieros) a los presupuestados estos ingresos solo podrán ser utilizados dos años después de generados.

En los gastos generales se aplican las políticas gubernamentales de austeridad del gasto, y es así como pasaron del 28% de participación en el presupuesto de funcionamiento en 1999, al 18%, aproximadamente en el 2009, lo que significa que el INTEP está destinando menor cantidad de recursos a la adquisición de bienes y servicios e incrementando el porcentaje de los recursos propios para gastos de personal, operaciones comerciales, bienestar universitario y presupuesto de inversión.

El presupuesto ejecutado en el 2009 se destinó a inversión el 4.09% y a funcionamiento 95.91% distribuido así: 74.09% a gastos de personal, el 17.61% a gastos generales, el 1.84% a transferencias, el 2.37% a gastos de comercialización y producción.

Crecimiento presupuestal limitado por las metas macroeconómicas nacionales.

**Capacidad tecnológica.** Desarrollo de procesos de talento humano y compras en forma manual.

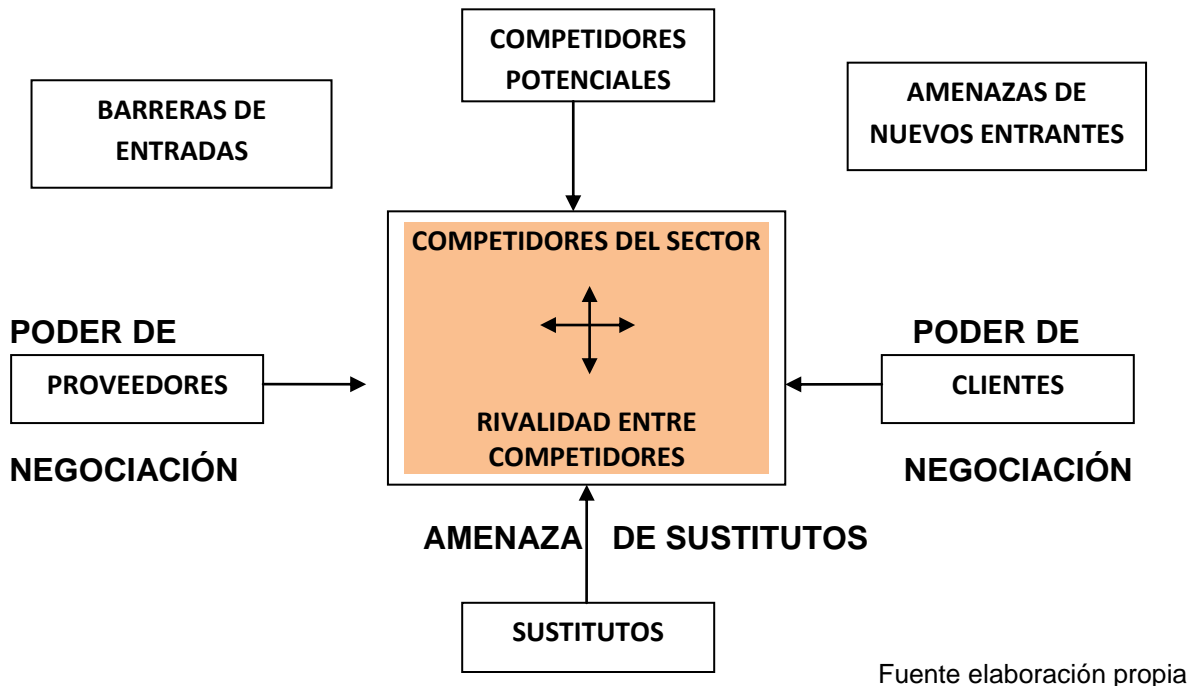
El software académico y administrativo no está integrado.

Según las políticas gubernamentales de austeridad del gasto en un principio la reducción del presupuesto en el rubro de gastos de funcionamiento de un 28% en el año 1999 a un 18% en el año 2015, donde se veía que se estaba destinando menor recurso para la adquisición de bienes y servicios, en un principio se toma como una debilidad, pero al transcurrir del tiempo se convirtió en una fortaleza ya que el INTEP tuvo que buscar nuevos medios de financiación para estas inversiones, los que llevó a incursionar en el mundo de la formulación, y gerenciación de proyectos de inversión que se le envían al Gobierno y lo que aumentó en forma significativa los recursos destinados para ampliar la capacidad tecnológica y de infraestructura de la entidad.

### 8.3.3. Análisis de las principales fuerzas competitivas del INTEP.

A continuación la figura 16, presenta las principales fuerzas competitivas y su impacto en el Instituto de Educación Técnica Profesional, mediante el cual, se realiza el análisis, donde se refleja la situación actual de estos estamentos en la institución.

Figura 16. Análisis del sector Método Porter.



**A. Clientes.** Los clientes del Instituto de Educación Técnica Profesional, están representados en dos tipos:

**Clientes Internos:** Son la esencia misma de la empresa, funcionarios, empleados o colaboradores que brindan su fuerza de trabajo a la institución a cambio de una remuneración.

- **Personal Administrativo.** El personal administrativo de planta del INTEP está integrado por 24 funcionarios 13 mujeres y 11 hombres. La clasificación por niveles es la siguiente: 2 directivos, 6 profesionales, 3 técnicos, 13 asistentes. En cuanto al grado de formación el 8% poseen título de maestría, el 12% tienen una especialización, el 32% son profesionales universitarios, el 8% tienen título de tecnólogo, el 16% son técnicos, el 20% son bachilleres y el 4% tienen título de primaria.
- **Personal Docente.** El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, cuenta con profesores de planta, ocasionales y catedráticos así:

El personal docente de planta del INTEP está integrado por 23 funcionarios: 5 de tiempo completo y 18 de medio tiempo, de los cuales 9 son mujeres y 14 hombres. Con referencia a la formación académica de los docentes de planta; 2 tienen título de magister, 17 son especialistas y 4 son profesionales.

Docentes de vinculación ocasionales, para el año 2014, contó con 20 funcionarios: 9 mujeres y 11 hombres; 19 con dedicación de medio tiempo y 1 con dedicación de tiempo completo. La formación académica dichos docentes es de: 2 con título de magister, 11 especialistas, 5 profesionales y 2 técnicos.

Los Docentes con vinculación de Hora Cátedra en el 2014-1 fueron de 98 funcionarios y para el 2009-2 fue de 95. La formación académica de los docentes es: 8 magister, 40 especialistas, 36 profesionales y 14 técnicos profesionales.

**Clientes Externos:** El Instituto de Educación Técnica Profesional satisface las necesidades del cliente a través del cumplimiento de las normas legales vigentes, las cuales brindan a la Institución lineamientos para poder cumplir con su labor de manera eficiente, eficaz y efectiva. El INTEP de acuerdo con su naturaleza ha definido los clientes como: “Entidad o Persona que recibe el servicio de Educación Formal para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Este Instituto de Educación Superior atiende a una población anual de 2.692 estudiantes, que en su mayoría pertenece a estratos 1 (con 1.188 estudiantes), 2 (con 1.351 estudiantes) y 3 (con 153 estudiantes) así:

Tabla 13. Población estudiantil

SEDE PRINCIPAL	CANTIDAD
Ciclo Técnico Profesional	1809
Ciclo Tecnológico	181
Ciclo Profesional Universitario	106
Ciclo Técnico Profesional	562
Ciclo Tecnológico	34

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Los estudiantes del INTEP pagan su matrícula en un 43% de contado y el 57% tienen algún tipo de financiación y descuento como son ICETEX, convenios con alcaldías, monitorias, Mejor bachiller, ICFES, primer puesto, segundo puesto, sufragante, desplazados, incentivos deportivos, Fondo FEM, FENOSA (Día Solidario) y crédito institucional.

La capacidad de fidelidad de los clientes es relativa.

**B. Proveedores.** Los proveedores para la institución se convierten en un eslabón estratégico en el logro de las metas planteadas por la institución, pretendiendo con estos definir los beneficios estratégicos mediante la selección de contratistas, cumpliendo con las normas ISO, SICE y la Normatividad para las Instituciones públicas en cuanto a contratación, como Ley 80, Decreto 1150, entre otras.

En la Institución la disponibilidad de los proveedores se encuentran como personal profesional de la rama de educación superior en áreas administrativas, agropecuarias y de sistemas de la información, en el entrono Municipal y Departamental, estos proveedores son valorados mediante el análisis de hoja de vida, entrevista y evaluación de desempeño, una vez cumplidos estos requisitos casi el 90% de los proveedores vinculados con de la zona de influencia del INTEP, y el 10% de los departamentos vecinos del eje cafetero. Así mismo son evaluados los proveedores que hacen parte de las entidades que suministran insumos

tecnológicos, pedagógicos y de consumos los cuales son seleccionados mediante contratación por selección abreviada, compra directa y licitación, teniendo en cuenta características de calidad, precio, capacidad de cumplimiento y capacidad de contratación. De pendiendo del bien o servicio requerido estos proveedores en un 80% están ubicados en el ámbito Nacional y en un 20% en el ámbito local.

**C. Competidores.** En el municipio de Roldanillo y área de influencia se tienen Universidades del sector público y privado que ofrecen los programas profesionales iguales o similares a la oferta académica del INTEP, entre los cuales se puede mencionar:

Tabla 14. Competidores.

ESTABLECIMIENTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR	PROGRAMAS QUE OFERTAN	CARÁCTER	UBICACIÓN
Universidad Antonio Nariño	Contaduría, Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Especializaciones	Privado	Roldanillo
Universidad Remington	Administración de Empresas, Contaduría, Agroindustria, Mercadeo (énfasis Comercio Internacional)	Privado	Roldanillo
SENA	Sistemas, Contaduría, Agroindustria, Administración de Empresas, Agropecuaria	Público	Roldanillo La Unión
Universidad del Valle	Contaduría, Administración de Empresas, Tecnología en alimentos	Público	Zarzal
Universidad Autónoma (CERES)	Agroindustria de la caña , administración de Empresas, Logística	Privada	Zarzal La Paila

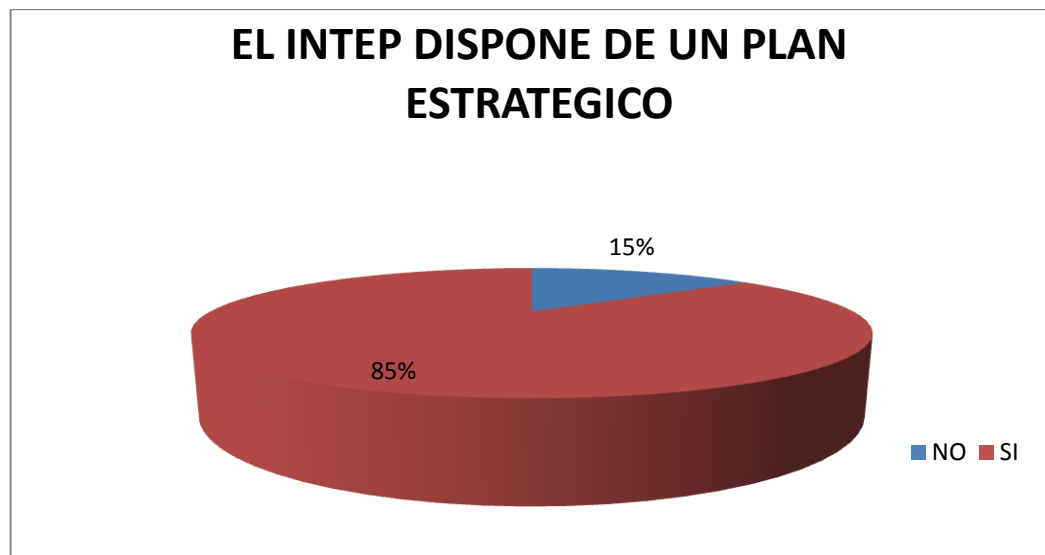
Fuente elaboración propia

**Barreras de Salida:**

- Registro calificado de programas académicos
- Costo elevado de mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica
- Convenios de comodato.

Ahora bien, para consolidar los resultados de esta herramienta, a continuación se presentaron los resultados de la encuesta aplicada al personal de la institución con el fin de establecer el manejo de la estrategia, a través de indicadores y la ejecución de las herramientas de gestión existentes en la misma, mediante gráficas que con el respectivo análisis de los resultados obtenidos buscó fundamentar el desarrollo de este trabajo.

Gráfico 4. Plan Estratégico



Elaboración propia

Respecto al plan estratégico el 85% afirma saber que lo conocen, frente al 15% que no ha tenido conocimiento de él, lo que hace inferir que a pesar de existir un plan estratégico para la institución, este no está siendo efectivamente comunicado a todo el personal, lo que hace necesario que el empleado conozca y entienda la estrategia como parte fundamental para el cumplimiento de todos sus logros y sobre todo de la misión y visión institucional, dado que “si los empleados no entienden la visión, es aún menos probable que entiendan la estrategia propuesta para alcanzar dicha visión. Sin entender la visión y la estrategia los empleados no pueden improvisar para encontrar formas de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos”<sup>87</sup>. Dicha comunicación de la estrategia es tan vital como cualquier

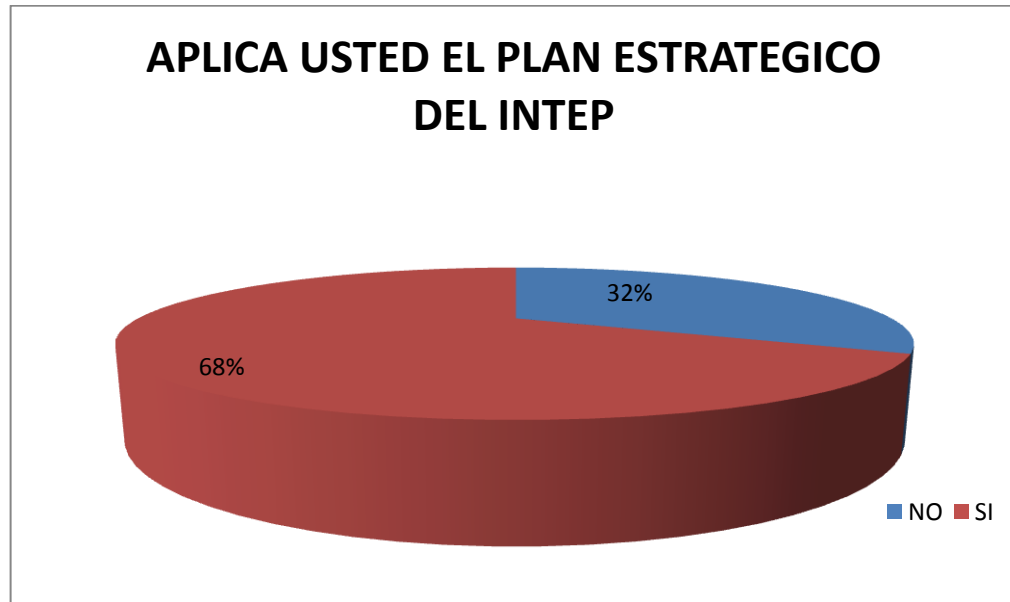
---

<sup>87</sup> Ob. Cit. p. 243



otro programa dirigido a conseguir resultados, la cual no sólo se circunscribe a la tarea de emitir y recibir un mensaje, sino que debe reforzar dicho mensaje en cada oportunidad, en aras de que esta sea totalmente comprendida por cada uno de los colaboradores de la institución.

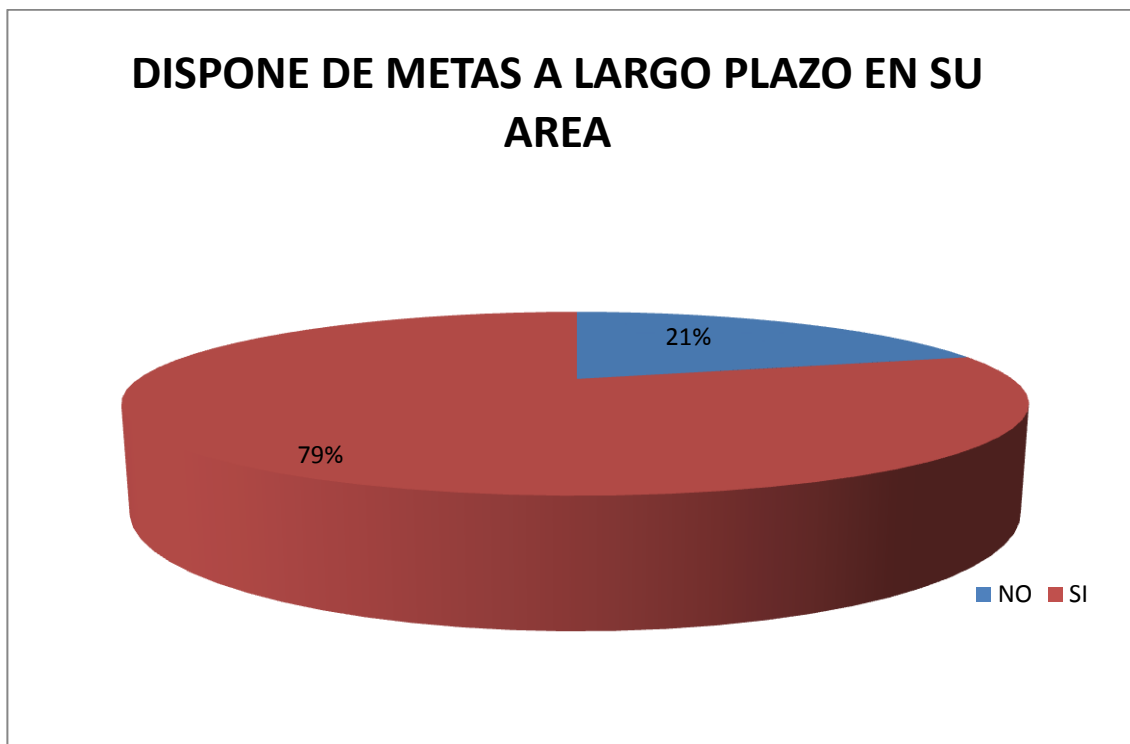
Gráfico 5. Aplicación del plan estratégico



Elaboración propia

Los funcionarios del INTEP, en un 68%, aplican el plan estratégico de la institución, sin embargo el 32% de los mismos señala que no lo hacen, dicha situación hace inferir que los proyectos, programas y actividades que realizan diariamente los empleados, no necesariamente responden a lo contemplado en el Plan Estratégico, lo que dificulta la obtención de las metas a corto y largo plazo y por ende la creación de valor para la organización.

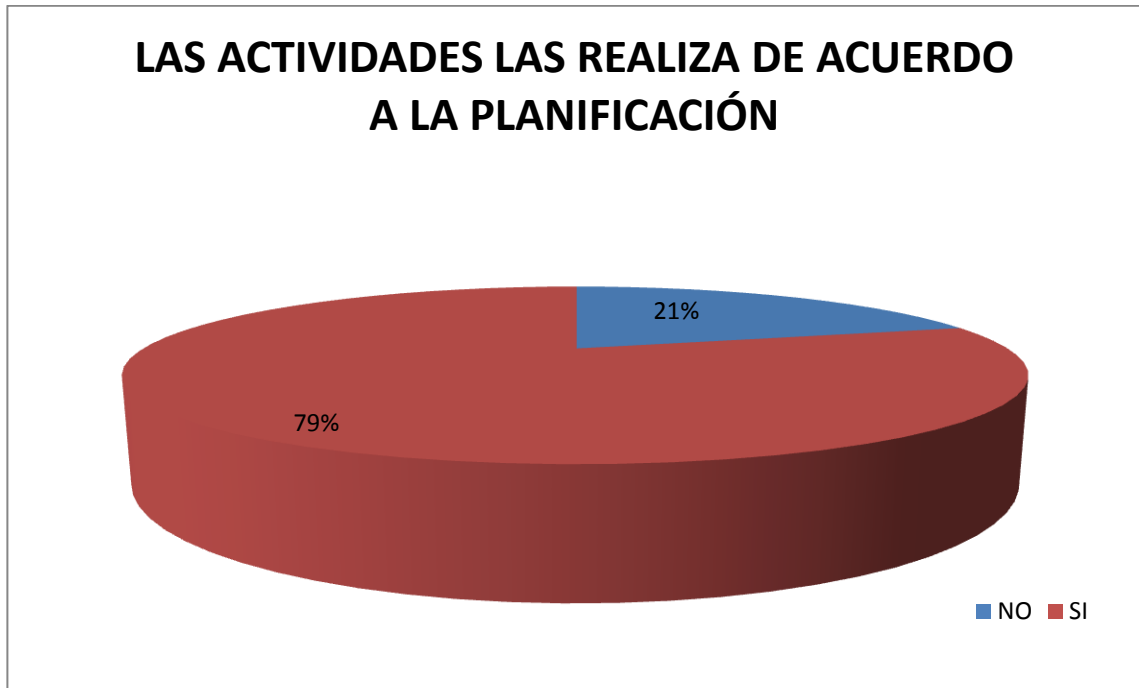
Gráfico 6. Metas a largo plazo



Elaboración propia

Para el 79% de los encuestados, las metas a largo plazo dentro de su área existen, mientras que el 21% afirma no disponer de estas metas, lo que hace deducir dos situaciones, la primera que el Plan Estratégico del INTEP contiene metas a largo plazo, y la segunda que para lo demás administrativos estas metas no se efectúan en su área, lo que indica que posiblemente la estrategia no está siendo efectivamente comunicada a todas a las dependencias de la institución y mucho menos los objetivos estratégicos señalados dentro de ese plan estratégico, dificultado la obtención de resultados acordes a dichas metas.

Gráfico 7. Planificación.



Elaboración propia

El 79% de los encuestados, señalan que las actividades diarias las realizan conforme a una planificación, mientras que el 21% responde que no lo hacen así, lo que hace deducir que las actividades planificadas no corresponden al Plan Estratégico, sino a una planificación alternativa y que ese 21% restante que equivale a 7 funcionarios de 34 encuestados, realizan las actividades conforme a los que se presenta diariamente.

En esta pregunta se indagó las razones por las cuales no se planifican las actividades diarias, a lo que constataron, que muchas veces se cuenta con un plan de trabajo por año, así mismo dicen ajustarse a la agenda diaria y al cronograma de actividades, también acuden a una organización mensual de las actividades, señalan además que existen actividades que resultan como imprevistas o se apoyan en otras actividades, entre otros argumentos que dificultan el desarrollo de las actividades diarias con base en una planificación actualizada.

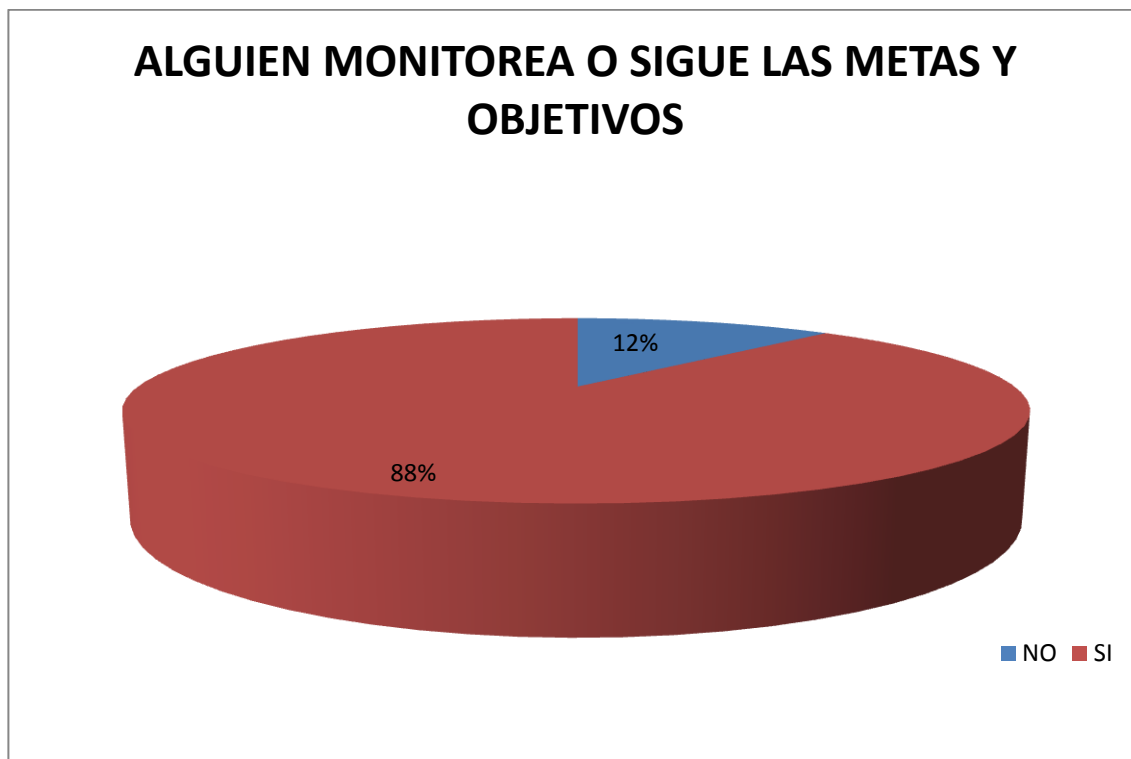
Gráfico 8. Indicadores de Gestión



Elaboración propia

El 88% de los administrativos indican que cuentan con indicadores de gestión, sin embargo aún existen unidades de trabajo que cuentan, con estos, es decir que nunca han sido evaluados por indicadores, siendo para estos el seguimiento del cumplimiento del Plan Estratégico deficiente, lo que requiere de un manual de indicadores, reforzando los ya existentes, ya que estos “constituyen un tamiz, para el sistema de control, que le proporciona, sentido y representación a los datos, obtenidos de otras fuentes de la empresa, que persiguen igualmente medir la efectividad de las gestiones que realiza la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos y metas propuestas. En tal sentido, los indicadores, según el Departamento Administrativo de la Función pública, permiten demostrar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades (DAFP, 2012, p. 9).

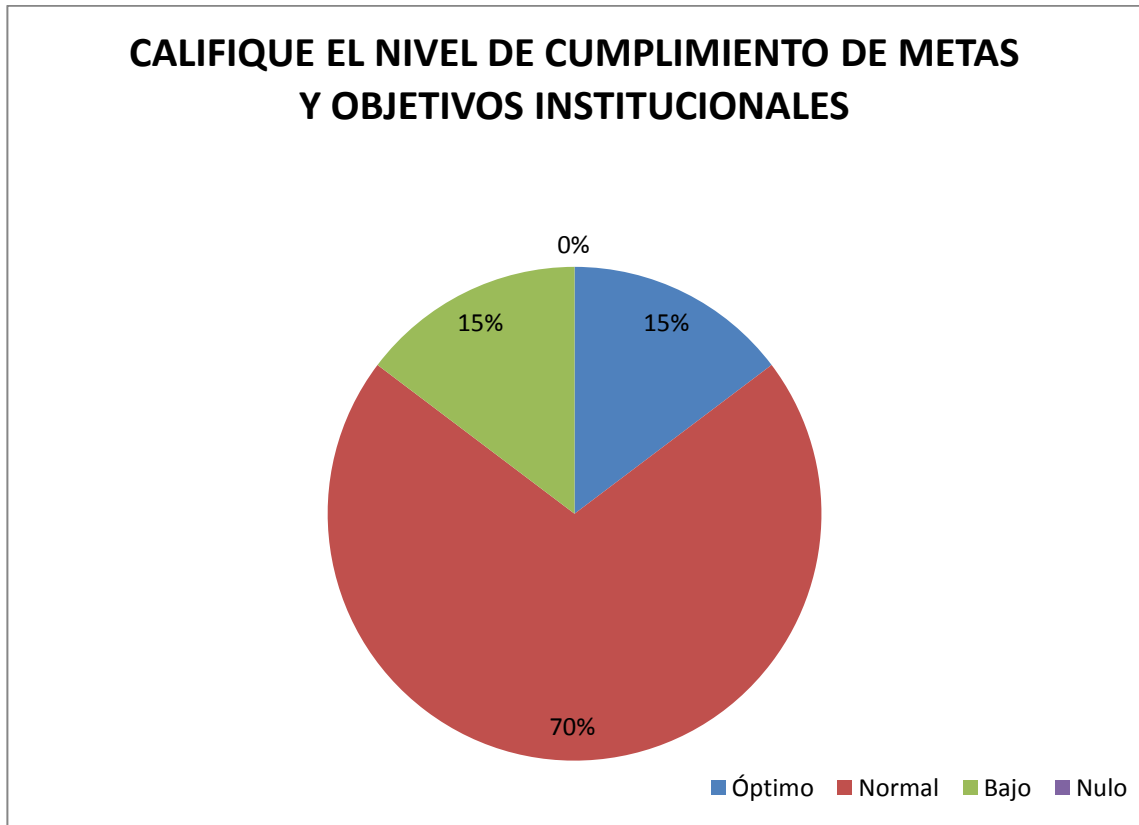
Gráfico 9. Seguimiento a metas y objetivos.



Elaboración propia

El 88% de los administrativos encuestados afirman que en su unidad existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos, mientras que el 12% de estos, responden que no existe, situación que hace inferir que el monitoreo está dado por el Director de la Unidad pero relacionado con objetivos a corto plazo. Siendo indispensable para cambiar este panorama, disponer de una herramienta, para la orientación, fijación y monitoreo de metas y objetivos, con el fin de cumplir eficazmente con su función de control, y para el efectivo desarrollo de las políticas gerenciales, que posibiliten al INTEP gestionar con Calidad y a través de resultados.

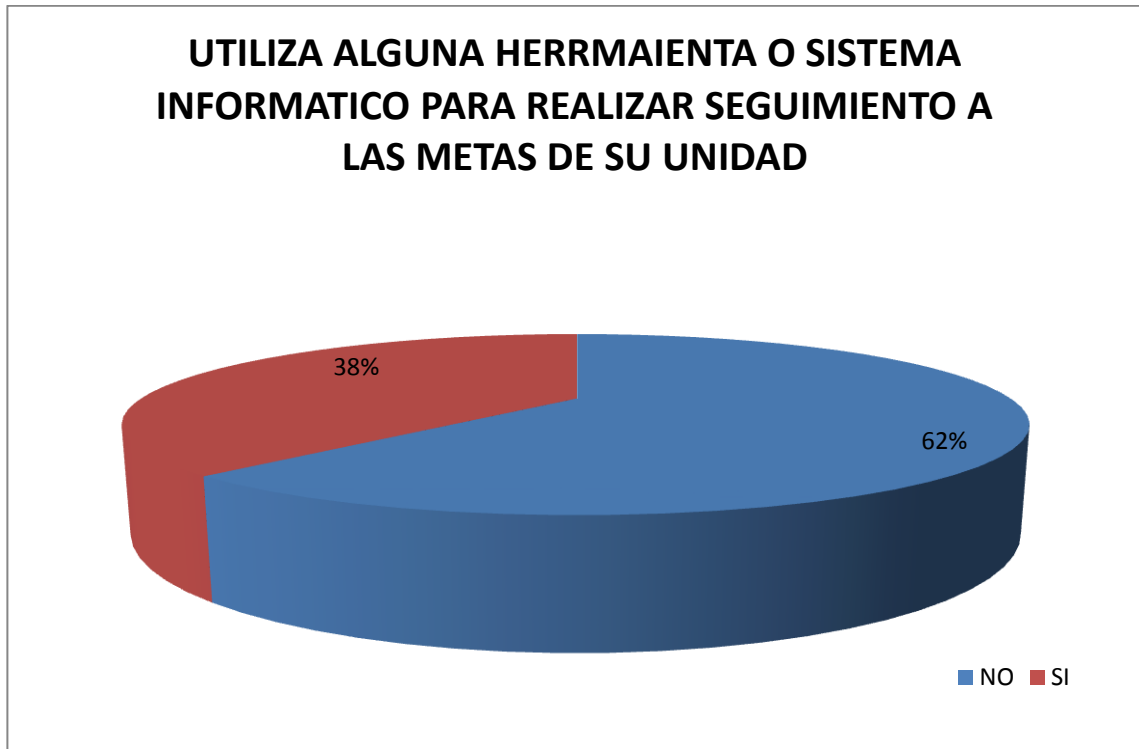
Gráfico 10. Calificación de cumplimiento de metas y objetivos



Elaboración propia

De los 34 encuestados, el 70% que equivale a 24 de los colaboradores, consideran que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales son normales, seguido de un 15% que lo considera óptimo y del otro 15% que dice ser bajo, lo que hace inferir que el cumplimiento está siendo valorado en el corto plazo por resultados expresados en los informes mensuales de actividades, así mismo debe introducirse una mejora a las herramientas que hacen el seguimiento y evaluación de los objetivos, para que la calidad en el desarrollo de los mismos sea óptima y no se rezague a niveles normales, que impiden el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos misionales de la entidad.

Gráfico 11. Herramienta informática para el seguimiento de metas.



Elaboración propia

El 38% de los encuestados, que equivalen a 13 funcionarios de los 34 evaluados, afirman contar con un herramienta que les permite hacer seguimiento a las metas y objetivos de su unidad, lo que hace pensar que se trata de los directivos o mandos altos de la institución, quienes deben realizar un informe mensual de los resultados a corto plazo; sin embargo el 62% restante, no utilizan alguna herramienta, lo que hace deducir la necesidad de sistematizar y automatizar el seguimiento de las metas y objetivos de las unidades como un sistema, ya que a través de estas se puede reflejar el cumplimiento de los objetivos, e incluir las mejoras pertinentes de acuerdo a los resultados que se hallen, lo que le permitirá a la institución gestionar a través de sus resultados y no de sólo indicadores económicos que no satisfacen totalmente sus necesidades de calidad.

Gráfico 12. Herramientas para las metas a largo plazo como mejora de la gestión.



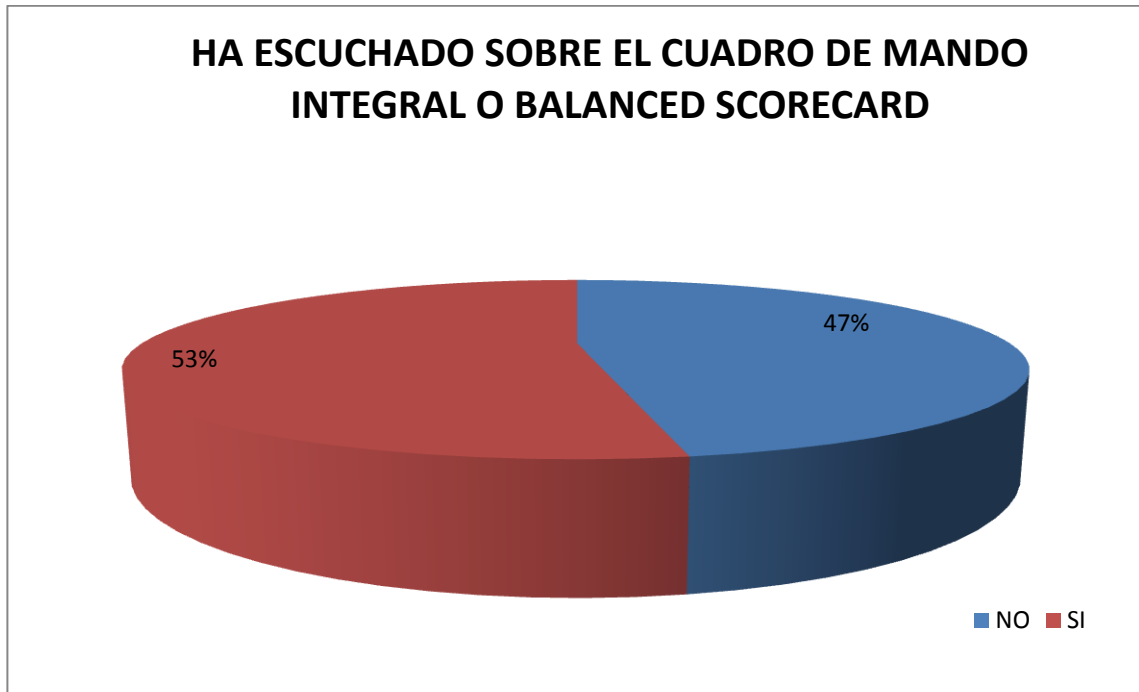
Elaboración propia

Para el 91% de los colaboradores encuestados la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión, mientras que el 9 % de los encuestados responde que no mejoraría su gestión, argumentando razones como, que ajustaría las metas de su unidad al plan estratégico, así como alinear el trabajo con el plan estratégico, también podría facilitar los procesos a seguir dentro de las metas de la dependencia, posibilitando claridad en el manejo de la información, mas comunicación y por ende una mejora en el trabajo en equipo, finalmente indican que permitiría el fácil seguimiento de las metas y el porcentaje % de avance de estos.

Esta situación, hace deducir, la necesidad de utilizar una herramienta que se acople a los requerimientos de la institución y se ajuste a las normas y lineamientos que se utilizan, en aras de crear una sinergia entre los trabajadores y las estrategias que la institución establezca para llegar al éxito.



Gráfico 13. Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard.



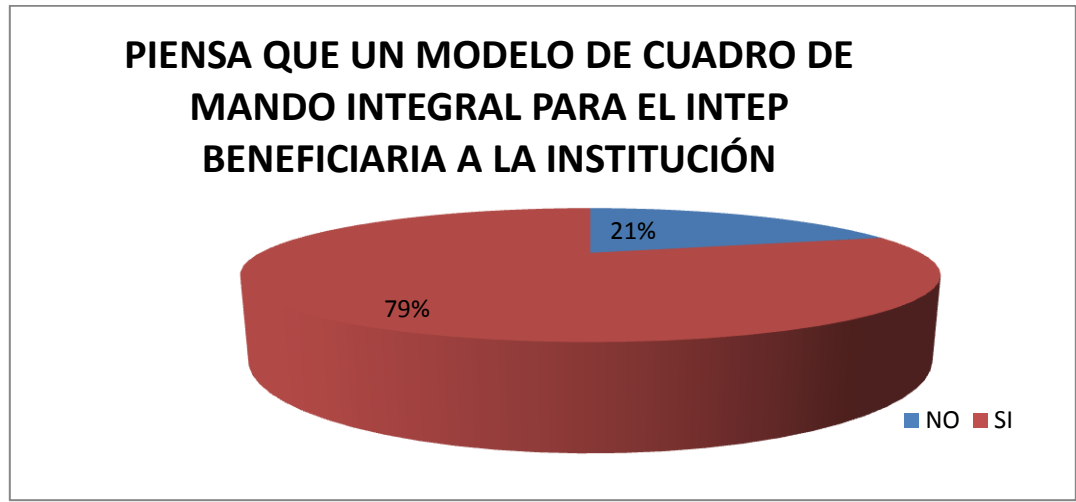
Elaboración propia

Del total de los encuestados el 53% indican que conocen estas herramientas de gestión, frente al 47% que no lo conoce, estos resultados, hacen pensar un poco menos de la mitad de los funcionarios que actualmente laboran en la institución desconocen los beneficios de emplear una herramienta como el Balanced Scorecard, que les permita alinear la estrategia de la entidad con sus actividades diarias, dado que el Balanced Scorecard, “define los objetivos y actividades a corto plazo (causas) que diferenciarán a una empresa de su competencia y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados)”<sup>88</sup>. Lo que permitirá a la institución tomar decisiones con base en resultados intangibles, pero basados en la realidad concreta del contexto en el que se desarrolla la entidad, agregando valor a sus procesos y programas así como en el diseño de estrategias organizacionales con el fin de cumplir sus objetivos misionales y lograr el, éxito en su visión.

---

<sup>88</sup> Ídem. p. 92

Gráfico 14. Modelo de Cuadro de Mando Integral



Elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados el 79%, coincidieron en que un modelo de cuadro de mando integral, beneficiaría a la institución, frente al 21% que dice que no surtiría ningún efecto, tal vez debido a la falta de conocimiento sobre esta poderosa herramienta de gestión o el temor a enfrentarse a nuevos retos y demandas que impulsarían el éxito de la entidad. Dentro de las razones que tiene los empleados para creer que dicha herramienta es altamente beneficiosa están, que permite el seguimiento en tiempo real de las metas y objetivos, pues al estar todo armonizado con la planeación estratégica, acorde a un plan financiero real, monitoreado constantemente, contribuye a la planificación de las actividades y al buen uso de los recursos existentes, facilitando la medición de resultados y teniendo un máximo control en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, lo que mejoraría ostensiblemente la gestión y el clima organizacional.

De manera pues, que fue necesario elaborar un modelo de Balanced Scorecard, acorde al plan estratégico de la institución, alineado a las metas y objetivos de la misma, lo que posibilitaría a la institución gestionar a través de óptimos procesos de calidad, el cual debe estar basado en información extraída en tiempo real del contexto organizacional y competitivo de la institución, para lo cual se procede a presentar el análisis de la Matriz POAM y DOFA, con lo cual se podrá desarrollar el Cuadro de Mando Integral para el Instituto de educación Técnica Profesional - INTEP.

## 9. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA EL INTEP.

Esta sección contiene el mapa estratégico que se propuso para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP, en el cual se plantea gestionar las actividades y recursos estratégicos de la institución. En el mapa se presentaron objetivos de cada una de las perspectivas, diferenciada cada perspectiva por un color específico.

La Figura 13 presenta el mapa estratégico diseñado para el monitoreo y gestión de la Institución. Éste ha sido construido con cuatro perspectivas:

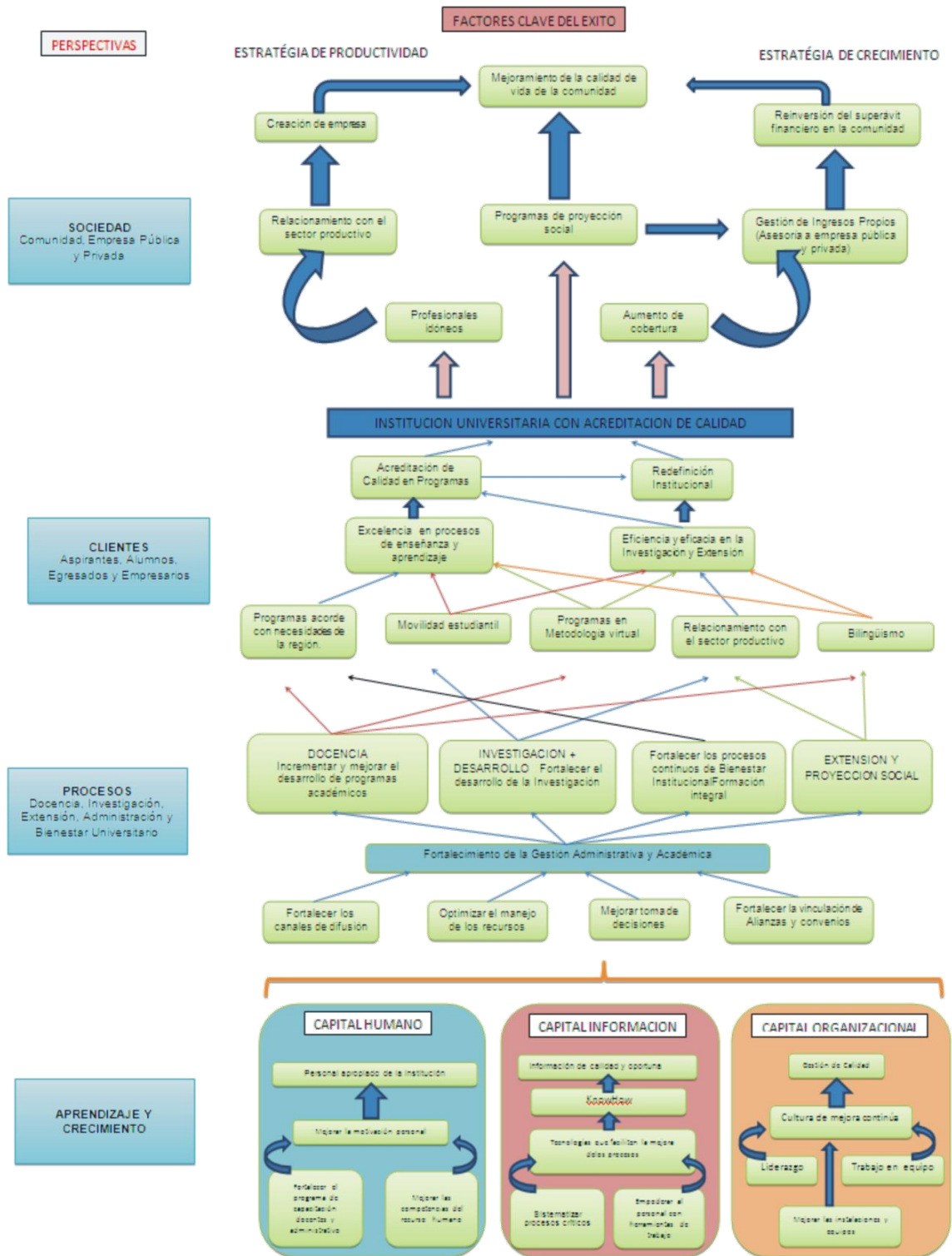
Aprendizaje y Crecimiento, que representa los recursos estratégicos con los que debe contar la institución;

Procesos Internos, que plasma aquellos procesos clave para el éxito de la estrategia de la organización;

Clientes, que es donde se define la imagen y el valor que debe entregarse al cliente con el servicio ofrecido; y finalmente,

Sociedad, que representa la gestión de profesionales idóneos que a través de más egresados pueda proyectar sus conocimientos en beneficio de la sociedad como la empresa privada y pública y satisfacer las necesidades de la comunidad.

Figura 17. Mapa estratégico INTEP

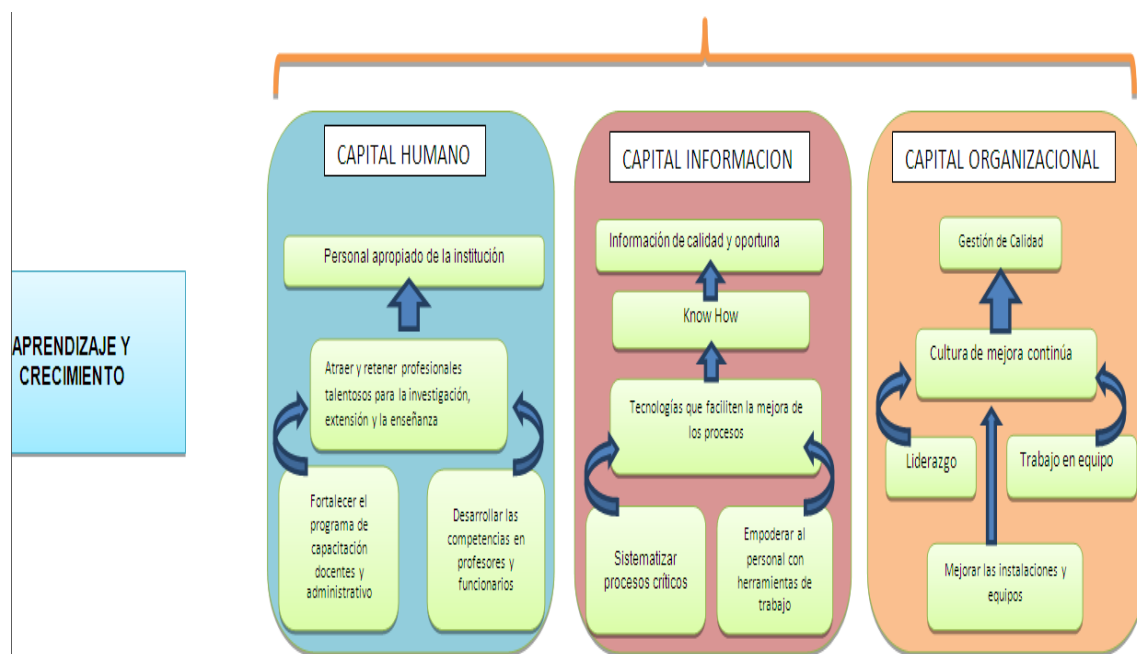


Fuente: Elaboración Propia

### 9.2.1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La estructura de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en el INTEP, se puede apreciar en la Figura 13.1, la cual permite considerar el desempeño actual y futuro de la institución y la capacidad para adaptarse a las situaciones, en pro se cambiar y mejorar sus contextos.

Figura 17.1. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento INTEP.



Fuente: Los Autores

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento detalla los aspectos que se consideran críticos para poder conservar un nivel de calidad y excelencia institucional, lo que se puede lograr a través del desarrollo de las competencias de su personal, resultado de una eficiente formación y capacitación, a través de tres áreas:

**Capital Humano**, mediante el fortalecimiento de los programas de capacitación tanto docente como administrativo, y la participación activa de los diferentes planes y programas para potencializar el recurso humano de la institución, como

los Planes de capacitación por competencias del RR HH (Docente-Administrativo), los Programas de Gestión de Conocimiento, el Programa de desarrollo de líderes, un Programa de incentivos y el programa de compensación por desempeño, entre otros que puedan mejorar el desempeño del personal.

**Capital Información:** se pretende empoderar al personal en el uso de herramientas tecnológicas que permitan identificar los procesos críticos, mediante el Programa de mantenimiento de la infraestructura de la institución y un Plan de actualización tecnología de la institución.

**Capital Organizacional:** lograr un ambiente laboral adecuado para el personal, mediante incentivos y capacitaciones sobre liderazgo, formación en valores institucionales y el trabajo en equipo con el Programa de desarrollo de líderes, el Programa de fortalecimiento del personal con el entrenamiento de Choaching, con los cuales se espera facilitar el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad, esclareciendo sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etc., y la puesta en marcha para alcanzarlas.

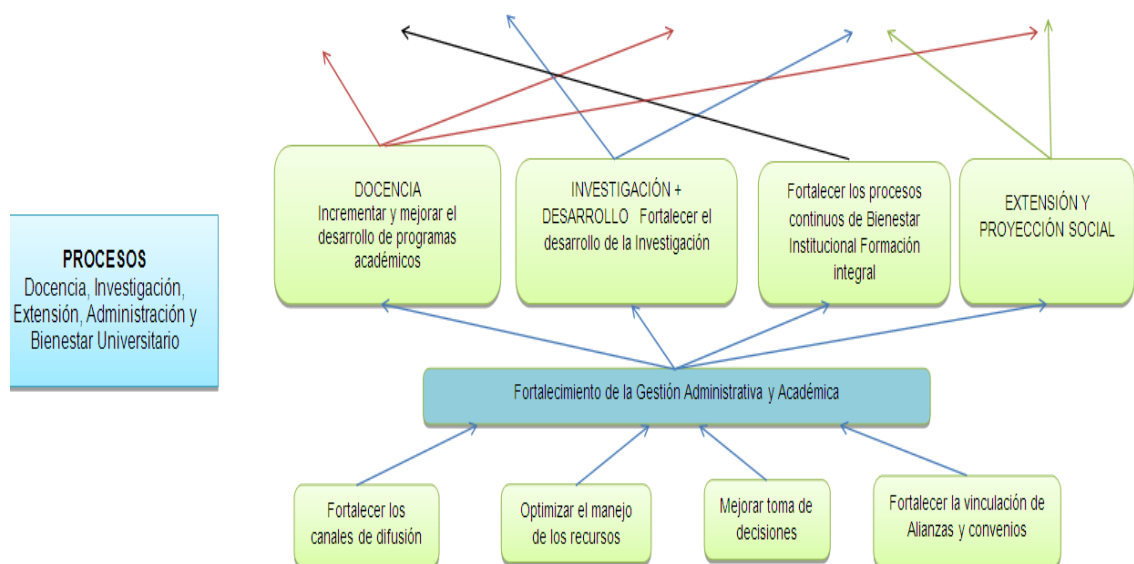
En tal sentido, la formación y capacitación del talento humano, al igual que el uso de la tecnología y la información, la adecuada y fluida comunicación interna y un excelente clima organizacional, constituyen herramientas fundamentales, para la adquisición de valor y la toma de decisiones estratégicas oportunas, generando con estas estrategias, mejorar los procesos de la institución y posibilitar el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo.

### **9.2.2. Perspectiva de los Procesos Internos.**

Con el propósito de alcanzar los objetivos de los clientes y finalmente de los objetivos de la institución, se deben realizar con excelencia y calidad, ciertos procesos, relacionados con la cadena de valor y el seguimiento interno de las operaciones de la institución, comprendiendo con esto que un buen desarrollo o mejoramiento de estos procesos se verá reflejado en las estrategias internas

proyectadas, así como en la aplicación y realización de competencias aprendidas en la perspectiva de Crecimiento y aprendizaje. La figura 13.2 presenta la estructura de la perspectiva de procesos internos para el INTEP.

Figura 17.2. Perspectiva Procesos Internos INTEP



Fuente: Los Autores

La perspectiva de procesos internos se centra en diseñar las estrategias dirigidas a mejorar 5 áreas dentro de la institución:

**Docencia:** se busca incrementar y mejorar el desarrollo de programas académicos, por medio de la minuciosa revisión de la malla curricular de los programas de las 3 unidades académicas acordes al entorno regional; así mismo con la renovación de los registros calificados de los programas que están pendiente de su vencimiento y la ejecución del Programa de Autoevaluación de los programas académicos, con lo cual se pretende actualizar e incrementar el número de programas académicos con registro calificado que para el año 2016 se encuentran en 18, trazándose una meta anual de 23 programas con tendencia a incrementar de 2 a 3 programas por año.

**Investigación y Desarrollo:** a través del fortalecimiento en la creación y desarrollo de los semilleros de investigación, contando con la ejecución del Programa de iniciativas de semilleros de investigación, el Programa de inclusión del componente emprender en el currículo académico, el Programa de docentes investigadores y el Plan de publicación de los documentos desarrollados por los docentes investigadores, facilitando y motivando la participación de los semilleros en COLCIENCIAS.

**Bienestar Institucional:** se pretende mejorar la satisfacción de los usuarios de los programas mediante la ejecución del Programa de retención de estudiantes, el Programa de apoyo alimentario a estudiantes, el Programa de desarrollo cultural y deportivo y el Programa de desarrollo en el ser, realizando el seguimiento de estos a través de encuestas de satisfacción de bienestar.

**Extensión y Proyección Social:** se busca intensificar la prestación de los servicios a la comunidad mediante la ejecución de los proyectos de extensión que en la actualidad presenta un 6% de desarrollo, fijándose como meta el aumento a un 15% por año de los programas de extensión.

**Fortalecimiento de la Gestión Administrativa y Académica:** ofrecer un mejoramiento en los canales de difusión, así como la optimización de los recursos, el mejoramiento de la toma de decisión y finalmente fortalecer la vinculación de alianzas y convenios, por medio de la efectividad de los productos comunicativos, la ampliación de la ventanilla única y de la banda ancha de internet, así mismo realizar el adecuado seguimiento de la ejecución presupuestal y de las alianzas y convenios con otras instituciones, buscan su actualización y la creación de unas nuevas.

### **9.2.3. Perspectiva de Cliente**

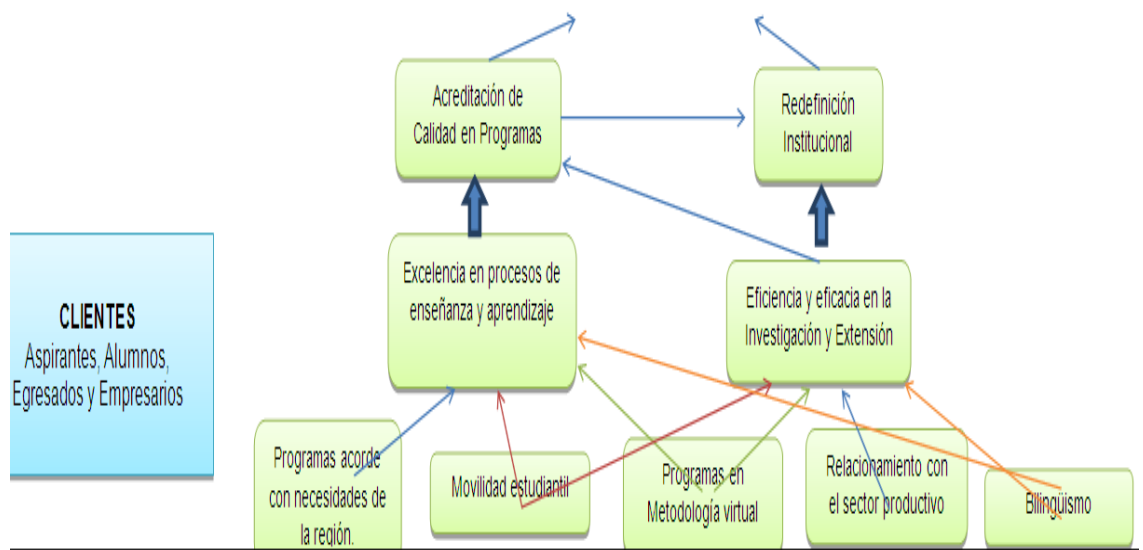
Los clientes son un segmento básico que hace parte de la cadena de análisis del Balanced Scorecard, es por esto que el vínculo con el cliente resulta esencial, procurando conocer las expectativas de los mismos, para proporcionarles servicios a medida y con altos niveles de calidad y satisfacción, que permitan no



sólo alcanzar una adecuada fidelidad hacia la institución de los clientes actuales, sino también atraer nuevos clientes que a lo largo y ancho de la región.

La perspectiva clientes, ofrece información importante a los directivos y permite medir las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados y evaluar las necesidades de los clientes, con el fin de alinear los servicios con sus preferencias. En la Figura 13.3 se puede apreciar la estructura de la perspectiva clientes para el INTEP.

Figura 17.3. Perspectiva Cliente INTEP



Fuente: Los Autores

Dentro de esta perspectiva se busca brindar a la región nuevos programas académicos y fortalecer los ya existentes a través del análisis de las necesidades del sector productivo, también la formulación de los nuevos programas pertinentes en la región, y la obtención del registro ante el MEN de los nuevos programas a ofertar en la Institución, realizar un plan de mercadeo y promoción de los programas existentes y nuevos en la institución.

Así mismo se busca consolidar los programas con la modalidad virtual, acudiendo a la capacitación de docentes en las estrategias de formación virtual, la conformación de grupos temáticos para la creación de módulos y el • Diseño de programas Académicos en metodología virtual.

Así mismo se pretende fortalecer este sector, mediante el incremento y fortalecimiento de las alianzas y convenios con el sector productivo de la región, para la realización de las prácticas empresarial de los estudiantes, motivando su participación y la oportunidad de la estabilidad laboral.

Ante las necesidades del mundo actual, originadas a partir de la globalización, la competencia laboral se ha incrementado, generando como consecuencia personal mejor capacitado, es así como las empresas prefieren profesionales mejor adaptados a los cambios empresariales, dentro de los cual se destaca la formación en un segundo idioma, presentando la iniciativa de crear un departamento bilingüe donde se fortalezca estas habilidades y permitan la formación integral de los estudiantes.

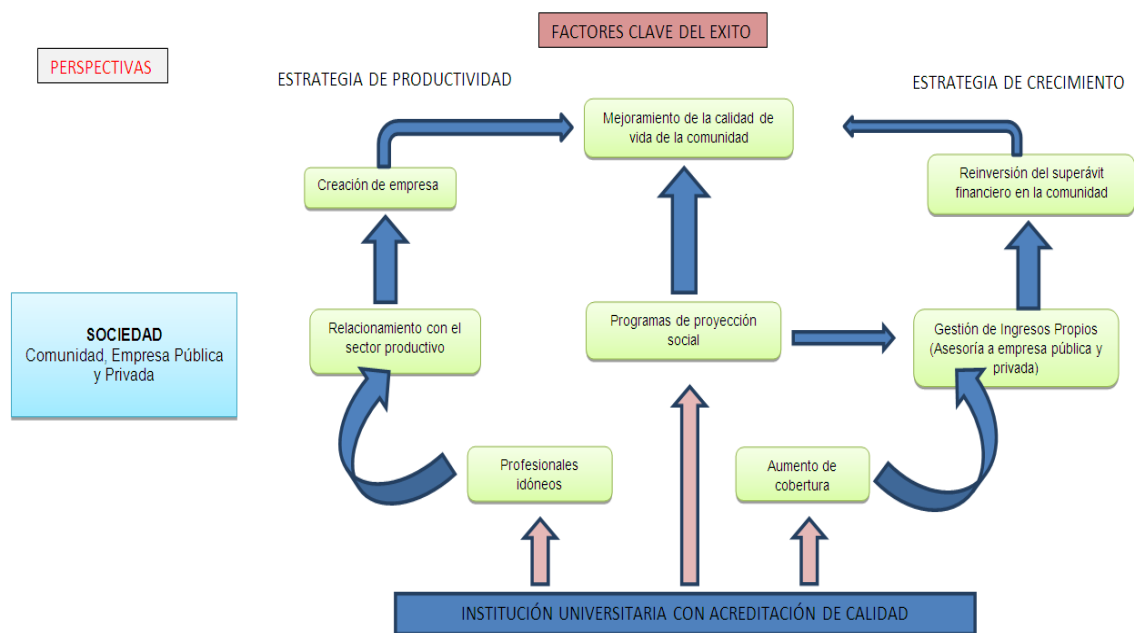
Ahora bien, mediante el seguimiento y control de los programas de autoevaluación de los programas académicos se busca mejorar los procesos críticos y posibilitar más acreditaciones ante el MEN con el fin de ampliar la cobertura estudiantil y la oferta de nuevos programas, con altos estándares de calidad y excelencia, que motiven la participación de otros sectores de la región.

#### **9.2.4. Perspectiva Sociedad**

Con el objetivo de brindarle, a la sociedad mejores oportunidades de desarrollo, se plantea para las instituciones de Educación superior un modelo donde la perspectiva Sociedad encuentra un importante rol, en tal sentido la creación de valor para la institución va mas allá, de la inversión de recursos financieros para obtener un rendimiento adecuado, puesto que la cadena de valor se centra en reflejar una mejor inversión proyectada hacia la sociedad como garantía de crecimiento y mantenimiento dentro del mercado.

Así pues, si se “logra un mejoramiento en la formación y crecimiento de la comunidad universitaria, se puede obtener un ajuste en los procesos (docencia, investigación y extensión) internos de la institución, permitiendo atender, efectivamente los aspirantes, alumnos, egresados y empresarios y brindarle así a la sociedad mejores oportunidades de desarrollo”<sup>89</sup>, es por esto que las estrategias dirigidas a la institución se centran en fortalecer los procesos de inclusión en el mercado laboral de los egresados y estudiantes, ya sea por medio del incentivo a la empresa pública y privada para la práctica empresarial de los estudiantes, o mediante la capacitación y formación en la cultura emprendedora que permitan la creación de nuevas ideas de negocio con alta rentabilidad y estabilidad. La figura 13.4 muestra la estructura de la Perspectiva sociedad.

Figura 17.4. Perspectiva Sociedad INTEP



Fuente: Los Autores

Los objetivos propuestos para lograr un mejor impacto a la sociedad se centran en mantener y consolidar el reconocimiento de los egresados, por sus valores éticos

<sup>89</sup> Arias Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María Balanced Scorecard En Instituciones De Educación Superior Scientia Et Technica, vol. XI, núm. 27, abril, 2005, pp. 181-184 Universidad Tecnológica de Pereira Colombia. Recuperado el 10 de Junio de 2015 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911698032>

y capacidades profesionales por parte de las organizaciones y de la sociedad en general, lo cual permitirá una mayor, empleabilidad de los egresados; de igual forma fortalecer la capacidad universitaria de relacionamiento con el sector productivo, mediante la encuesta de satisfacción del impacto de la práctica empresarial en la región; por otra parte se busca contribuir a la solución integral de los problemas de la sociedad y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante la transferencia y aplicación del conocimiento universal, midiendo el porcentaje de satisfacción de los programas y proyectos de extensión.

Aunado a lo anterior, se pretende crear una cultura emprendedora en el INTEP y comunidad en general, con el fin de desarrollar el potencial emprendedor, a través del incentivo en el incremento de proyectos de creación de empresas, colaborando para su financiamiento ante las entidad crediticias correspondientes; finalmente se propone fortalecer la consultoría, prestación de servicios, e investigación (sector productivo y educativo), con lo cual se incrementen los ingresos propios por asesorías brindadas tanto a empresas privadas como públicas.

Con base en lo anterior y una vez realizado el mapa estratégico del INTEP, se indican a continuación los objetivos estratégicos propuestos para el desarrollo de cada perspectiva, los cuales son el resultado del análisis de las matrices OIRC (Objetivos, Iniciativas Estratégicas, Responsables Y Comprometidos) incluye Presupuesto Estratégico y OIMER<sup>90</sup> (Objetivos-Indicadores -Metas-Responsables) del INTEP:

---

<sup>90</sup> Russi. Alfonso. Docente Universidad Libre. Formatos matrices OIRC y OIMER. Enero 2013.

Figura 18. Matriz OIRC Perspectivas Sociedad-INTEP.

PERSPECTIVA: SOCIEDAD				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Mantener y consolidar el reconocimiento de los egresados, por sus valores éticos y capacidades profesionales por parte de las organizaciones y de la sociedad en general	Ranquin de posicionamiento de nuestros egresados a nivel nacional e internacional	Coordinador Académicos y Rector	Coordinador de egresados	20.000.000
Fortalecer la capacidad universitaria de relacionamiento con el sector productivo	Fortalecer actividades de Bolsa de empleo Fortalecer el programa de seguimiento a condiciones de empleabilidad de egresados Participar en la agenda de competitividad regional	Gerencia Estratégica	Coordinador de Comunicación y mercadeo - Coordinación de práctica empresarial	35.000.000
Contribuir a la solución integral de los problemas de la sociedad y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante la transferencia y aplicación del conocimiento universal.	Encuesta de satisfacción de los programas y proyectos ejecutados con la comunidad	Gerencia Estratégica	Coordinador de extensión	40.000.000
Crear un cultura emprendedora en el INTEP y comunidad en general, con el fin de desarrollar el potencial emprendedor.	Número de proyectos de emprendedores aprobados por los diferentes entes financiadores	Coordinador de Unidad de emprendimiento	Coordinador de Unidadde emprendimiento	5.000.000
Fortalecer la consultoría, prestación de servicios, e investigación (sector productivo y educativo)	Ingresos recibidos por asesorías a empresas privadas y públicas	Líder del procesos de Gestión financiera, presupuestal y contable	Coordinación de Extensión, Coordinador de Gestión Financiero Presupuestal y Contable	20.000.000

Fuente: Datos del Plan de Desarrollo INTEP 2010-2020- Elaboración Propia

Figura 19. Matriz OIRC Perspectivas Cliente-INTEP

PERSPECTIVA: CLIENTE				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Brindar programas acordes a la necesidades de la región	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis de las necesidades del sector productivos para la creación de nuevos programas académicos</li> <li>• Establecer de Grupo de Estudio para la formulación de los nuevos programas pertinentes en la región.</li> <li>• Registro ante el MEN de los nuevos programas a ofertar en la Institución</li> <li>• Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo y promoción de los programas existentes y nuevos en la institución</li> </ul>	Director y coordinador académico	Dirección de Unidades Académicas	15.000.000
Brindar programas con metodología virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de docentes en en las estrategias de formación virtual</li> <li>• Conformación de grupos temáticos para la creación de módulos</li> <li>• Diseño de programas Académicos en metodología virtual</li> </ul>	Director y coordinador académico	Director y coordinador académico Líder del proceso de Gestión de Comunicación y Mercadeo	60.000.000
Fortelecer el posicionamiento de la practica empresarial en el sector productivo	Realizar visitas a empresas para vinculación de estudiantes a la practica empresarial	Gerencia Estratégica	Coodinador académico y de practica empresarial	30.000.000
Fortlecer las competencias del Bilingüismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de docentes en un segundo idioma</li> <li>• Creación de la Unidad de bilingüismo</li> </ul>	Rector	Coordinador de Extensión, y Director y coordinador académico	60.000.000
Obtener la acreditación de programas académicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la autoevaluación de los programas que son objetos al proceso de acreditación</li> <li>• Realiza los planes de mejoramiento que surjan por el proceso de autoevaluación</li> </ul>	Director y coordinador académico	Director y coordinador académico	20.000.000
Obtener la redifinición a Institución Universitaria	• Ejecutar el proyecto de redifinición a Institución Universitaria	rector	Director de autoevaluación y acreditación	20.000.000
Obtener la acreditación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar ajustes en la parte estructural de institución de acuerdo a los lineamientos del MEN</li> <li>• Elaborar y ejecutar el proyecto de acuerdo a los lineamietos del MEN para obtener la acreditación institucional</li> </ul>	rector	Director de autoevaluación y acreditación	21.000.000

Fuente: Datos del Plan de Desarrollo INTEP 2010-2020- Elaboración Propia

Figura 20. Matriz OIRC Perspectivas Procesos Internos-INTEP

PERSPECTIVA: DE PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Incrementar y mejorar el desarrollo de programas académicos	Revisión de malla curricular de los programas de las 3 unidades académicas acordes al entorno regional	Gestión Académica	Directores de Unidad	200.000.000
	Renovación de los registros calificados de los programas que están pendiente de su vencimiento	Gestión Académica	Directores de Unidad	100.000.000
	Programa de Autoevaluación de los programas académicos	Gestión Académica	Directores de Unidad	10.000.000
Fortalecer el desarrollo de la investigación	Programa de iniciativas de semilleros de investigación	Líder del proceso de investigación	Coordinación de investigación	200.000.000
	Programa de inclusión del componente emprender en el currículo académico	Coordinador de la unidad de emprendimiento	Unidad de emprendimiento	50.000.000
	Programa de docentes investigadores	Líder del proceso de investigación	Comunicación y mercadeo	400.000.000
	Plan de publicación de los documentos desarrollados por los docentes investigadores	Líder del proceso de investigación	Comunicación y mercadeo	80.000.000
Fortalecer los procesos continuos de Bienestar Institucional Formación integral	Programa de retención de estudiantes	Líder del proceso de Bienestar	Equipo de psicólogos y trabajadores sociales	200.000.000
	Programa de apoyo alimentario a estudiantes	Líder de proceso de Bienestar	Coordinación de Bienestar	350.000.000
	Programa de desarrollo cultural y deportivo	Líder de proceso de Bienestar	Coordinador de Deportes	100.000.000
	Programa de desarrollo en el ser	Líder de proceso de Bienestar	Coordinación de Bienestar	300.000.000
Intensificar la prestación de servicios a la comunidad	Participación de las convocatorias de CERES	Líder del Proceso de Gestión Académica	Vicerector Académico	120.000.000
	Ampliación de Registros Calificados a CERES	Líder del Proceso de Gestión Académica	Vicerector Académico	10.000.000
Fortalecer los canales de comunicación	Aplicación de los sistemas de información	Gestión de Comunicación y mercadeo	Gestión de comunicación y mercadeo	10.000.000
	Generación de correos electrónicos para estudiantes, profesores y egresados	Gestión de Comunicación y mercadeo	Gestión de comunicación y mercadeo	5.000.000
	Aplicación de la ventanilla única	Gestión documental	Gestión documental	40.000.000
	Ampliación de banda de ancho de internet	Gerencia estratégica	Gestión de Infraestructura	100.000.000
optimizar el manejo de los recursos	Programa de planeación financiera	Líder del Proceso Financiero Presupuestal y	Presupuesto	5.000.000
Fortalecer la vinculación de alianzas y convenios	Revisión de convenios y alianzas acordes a las necesidades de la Institución	Secretaría General	Secretaría General	5.000.000

Fuente: Datos del Plan de Desarrollo INTEP 2010-2020- Elaboración Propia

Figura 21. Matriz OIRC Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento-INTEP

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES) %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Atraer y retener profesionales talentosos para la investigación, extensión y la enseñanza	Plan de capacitación por competencias del RR HH (Docente-Administrativo)	Talento Humano	Talento humano	55.000.000
	Programa de Gestión de Conocimiento	Talento Humano	Talento humano	10.000.000
	Programa de desarrollo de líderes	Talento Humano	Talento humano	25.000.000
	Programa de incentivos	Talento Humano	Talento humano	60.000.000
	programa de compensación por desempeño.	Talento Humano	Talento humano	60.000.000
Alinear a los funcionarios y docentes a la estrategia de la institución	Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia el propósito	Gerencia Estratégica	Planeación	10.000.000
	Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas	Gerencia Estratégica	Planeación	30.000.000
	Crear un fuerza laboral motivada y preparada	Talento Humano	Secretaría General	30.000.000
	Alinear objetivos personales	Talento Humano	Secretaría General	100.000
	Delegar autoridad a los empleados	Gerencia Estratégica	Planeación	100.000
Mejorar competencias y motivaciones	Capacitar al talento humano en competencias básicas	Talento Humano	Secretaría General	21.000.000
	Motivar al talento humano	Talento Humano	Secretaría General	30.000.000
	Mejorar las competencias funcionales	Talento Humano	Secretaría General	15.000.000
Fortalecer valores institucionales	Cumplir con los propósitos y compromisos fijados	Talento Humano	Secretaría General	15.000.000
	Respetar las opiniones y las acciones de los stakeholders	Talento Humano	Secretaría General	50.000.000
	Plan de divulgación de valores institucionales			5.000.000
Promover la cooperación entre los colaboradores	Programa de desarrollo de líderes	Gerencia Estratégica	Gerencia Estratégica	20.000.000
	Programa de fortalecimiento del personal con el entrenamiento de choochin	Gerencia Estratégica	Secretaría General	15.000.000
Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos	Programa de mejoramiento continuo en el sistema integrado de gestión	Gerencia Estratégica	Gerencia Estratégica	20.000.000
	Programa de Gestión de Conocimiento	Gerencia Estratégica	Secretaría General	30.000.000
Mantener actualizada la infraestructura tecnológica y de laboratorios	Programa de mantenimiento de la infraestructura de la institución	Gerencia Estratégica	Lider del proceso de infraestructura	300.000.000
	Plan de actualización tecnología de la institución	Gerencia Estratégica	Lider del proceso de infraestructura	1.000.000.000

Fuente: Datos del Plan de Desarrollo INTEP 2010-2020- Elaboración Propia

En esta primera matriz se estableció los objetivos estratégicos para cada perspectivas, así mismo se indican las iniciativas estratégicas que se proponen con el fin de alcanzar dichos objetivos, lo cual no podría realizarse sin la debida asignación presupuestal, que también se incluye en este análisis, así como los responsables de su seguimiento y ejecución, proceso que debidamente articulado, está dirigido a alinear perfectamente la misión y visión de la institución con los objetivos estratégicos de la misma.



Figura 22. Matriz OIMER Perspectivas Sociedad-Cliente

PERSPECTIVA: SOCIEDAD				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
Mantener y consolidar el reconocimiento de los egresados, por sus valores éticos y capacidades profesionales por parte de las organizaciones y de la sociedad	Empleabilidad de los egresados	30%	80%	Gestión Académica
Fortalecer la capacidad universitaria de relacionamiento con el sector productivo	Encuesta de satisfacción del impacto de la práctica empresarial en la región		(80-95)%	Gerencia Estratégica
Contribuir a la solución integral de los problemas de la sociedad y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante la transferencia y aplicación del conocimiento universal.	Porcentaje de satisfacción de los programas y proyectos de extensión	0	(80-95)%	Gestión de Proyección Social
Crear un cultura emprendedora en el INTEP y comunidad en general, con el fin de desarrollar el potencial emprendedor.	Número de proyectos de creación de empresas	3	15	Gestión de investigación
Fortalecer la consultoría, prestación de servicios, e investigación (sector productivo y educativo)	Incremento de los ingresos propios por asesorías	200.000.000	600.000.000	Gerencia Estratégica
PERSPECTIVA: DEL CLIENTE				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
Brindar programas acordes a la necesidades de la región	Incremento de cobertura	1500	3000	Gestión Académica
Brindar programas con metodología virtual	Número de programas con metodología virtual	0	1	Gestión Académica
Fortalecer el posicionamiento de la práctica empresarial en el sector productivo	• Número de convenios nuevos establecidos para prácticas	4	12	
	• Número de empresas vinculadas en con la Institución	30	60	Coordinación de práctica empresarial
Fortalecer las competencias del Bilingüismo	Número de estudiantes en cursos de bilingüismo	100	300	Gestión de Proyección Social
Obtener la acreditación de programas académicos	Número de programas acreditados de alta calidad	0	4	Gestión Académica
Obtener la redefinición a Institución Universitaria	Institución Redefinida	0	1	Gerencia Estratégica y Gestión Académica
Obtener la acreditación Institucional	Acreditación Institucional	0	1	Gerencia Estratégica

Fuente: Datos del Plan de Desarrollo INTEP 2010-2020- Elaboración Propia

Figura 23. Matriz OIMER Perspectivas Procesos Internos-Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
Incrementar y mejorar el desarrollo de programas académicos	Número de programas nuevos con registro calificado	18	28	Gestión Académica y Gerencia Estratégica
Fortalecer el desarrollo de la investigación	Índice de grupos de investigación	0	1	Gestión de Investigación, proyección Social y Extensión
Fortalecer los procesos continuos de Bienestar Institucional Formación integral	Porcentaje de satisfacción de servicios ofrecidos por Bienestar	85%	(80-95)%	Gestión de Bienestar
Intensificar la prestación de servicios a la comunidad	Número de proyectos de extensión ejecutados	6	30	Gestión de proyección Social y Extensión
Fortalecer los canales de comunicación	Efectividad productos comunicativos	70%	(80-95)%	Gestión de comunicación y mercadeo
Seguimiento a la ejecución presupuestal	efectividad en gasto, en los ingresos	70%	(80-95)%	Gestión financiera presupuestal y contable
Fortalecer la vinculación de alianzas y convenios	Incremento de alianzas y convenios institucionales	1	4	Gerencia Estratégica

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES) %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
Atraer y retener profesionales talentosos para la investigación, extensión y la enseñanza	Índice de retención del personal de alto desempeño	20%	80%	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
Mejorar competencias y motivaciones para profesores y funcionarios	Evaluación de desempeño de los funcionarios de la institución	MEDIA	ALTO	
	Porcentaje de ejecución del programa de capacitación.	40%	100%	
Fortalecer valores institucionales	(Número de actividades ejecutadas /Número de Actividades planeadas en temas de valores institucionales)*100	20	(85 - 95)%	
Alinear a los funcionarios y docentes a la estrategia institucional	Porcentaje de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas de la organización (encuesta)	30%	(85 - 95)%	GERENCIA ESTRATÉGICA y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
Promover la cooperación entre colaboradores	Encuesta de clima organización	40%	(85 -95)%	PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos	Cumplimiento de cierre de acciones	30%	100%	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
Mantener actualizada la infraestructura tecnológica y de laboratorios	Porcentaje de Inversión en actualización de infraestructura	20%	(85 - 95)%	GERENCIA ESTRATÉGICA Y PROCESO DE INFRAESTRUCTURA

Fuente: Datos del Plan de Desarrollo INTEP 2010-2020- Elaboración Propia

Esta Matriz contiene los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores estratégicos, mediante los cuales se pretende alcanzar las metas propuestas, partiendo de una base ya definida, señalando igualmente los responsables de la ejecución, seguimiento y evaluación de cada uno de los indicadores establecidos para la institución.

## 10. INDICADORES Y MODELO BALANCED SCORECARD INTEP.

Una vez realizado el anterior análisis se presenta a continuación la estructura del Tablero de Mando Integral, donde se incluyen los objetivos estratégicos con base en cada perspectiva, con sus respectivos indicadores que permitieron potencializar y alinear la Planificación Estratégica con las metas a largo Plazo trazadas para la institución.




En tal sentido, al realizar el mapa estratégico y los objetivos estratégicos para la institución con base en las cuatro perspectivas, se diseñó mediante la herramienta EXCEL 2010, un modelo Balanced Scorecard, que pueda medir la gestión de calidad del Instituto De Educación Técnica Profesional INTEP, de Roldanillo

Figura 24. Estructura del Tablero de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Modelo de Tablero de Mando Integral INTEP

  						TABLERO DE MANDO																
#	NOMBRE DEL INDICADOR	META	TENDENCIA	LIMITE INSATISFACTORIO	LIMITE SATISFACTORIO	2016												PROMEDIO-ACUMULADO				
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC					
1	1.1.Empleabilidad de los egresados	80%	INCREMENTO	50%	80%																	
2	1.2. Encuesta de satisfacción del impacto de la practica empresarial en la región	95%	AUMENTAR	79%	80																	
3	1.3. Porcentaje de satisfacción de los programas y proyectos de extensión	95%	INCREMENTO	79%	80%																	
4	1.4. Número de proyectos de creación de empresas	15	INCREMENTO	2	3																	
5	1.5. Incremento de los Ingresos propios por asesorías	600.000.000	INCREMENTO	300.000.000	600.000.000																	
6	2.1. Incremento de cobertura	3.000	INCREMENTO	2.000	3.000																	
7	2.2. Número de programas con metodología virtual	1	INCREMENTO	0	1																	
8	2.3. Número de convenios nuevos establecidos para practicas empresariales	12	INCREMENTO	3	100																	
9	2.4. Número de empresas vinculadas en con la institución	60	INCREMENTO	10	300																	
10	2.5. Número de estudiantes en cursos de bilingüismo	300	INCREMENTO	30	4																	
11	2.6. Número de programas acreditados de alta	4	INCREMENTO	2	1																	
12	2.7. Institución Redefinida	1	INCREMENTO	0	1																	
13	2.8. Acreditación Institucional	1	INCREMENTO	0	28																	
14	3.1. Número de programas nuevos con registro calificado	28	INCREMENTO	0	1																	
15	3.2. Índice de grupos de investigación	1	INCREMENTO	0%	100%																	
16	3.3. Porcentaje de satisfacción de servicios	95%	INCREMENTO	79%	80																	
17	3.4. Número de proyectos de extensión	30	INCREMENTO	10	100%																	
18	3.5. Efectividad productos comunicativos	95%	INCREMENTO	79%	80%																	
19	3.6. efectividad en gasto, en los ingresos	0	INCREMENTO	90	91%																	
20	3.7. Incremento de alianzas y convenios Institucionales	4	INCREMENTO	79%	3																	
21	4.1. Índice de retención del personal de alto desempeño	80	INCREMENTO	79%	80%																	
22	4.2. Evaluación de desempeño de los	ALTO	INCREMENTO	MEDIO	BAJO																	
23	4.3. Porcentaje de ejecución del programa de capacitación.	95%	INCREMENTO	79%	80																	
24	4.4. Porcentaje conocimiento de los valores Institucionales	95%	INCREMENTO	79%	80%																	
25	4.5. Porcentaje de empleados que pueden Identificar las prioridades estratégicas de la organización (encuesta)	95%	INCREMENTO	79%	80%																	
26	4.6. Encuesta de clima organización	95%	INCREMENTO	79%	80%																	
27	4.7. Cumplimiento de cierre de acciones	95%	0	79%	80%																	
28	4.8. Porcentaje de inversión en actualización de Infraestructura	95%	0	79%	80,0%																	

Fuente: Elaboración Propia

El Tablero de Mando Integral, está compuesto por indicadores, la meta, la tendencia y el nivel de satisfacción e insatisfacción en su cumplimiento o ejecución, lo cual permitirá a la institución comunicar, de manera más efectiva la estrategia para el cumplimiento de las metas reflejadas en la misión y visión institucional, puesto que el modelo propuesto divide los objetivos estratégicos en indicadores y éstos en mediciones, que se basan en el análisis de cada perspectiva, lo que una vez articulado e implementado en la organización, permitirá a su personal conocer cómo se está midiendo su trabajo, cuáles son las metas que se quieren alcanzar, cuáles son los objetivos que se quieren lograr y cómo aportará cada funcionario a su logro.

De manera pues que el seguimiento y control de la gestión dentro de la institución, se realiza mediante indicadores de gestión, ante lo cual, todas las actividades pueden medirse con parámetros, enfocados en la toma de decisiones, representado mediante señales que permiten dar seguimiento a la gestión, asegurando el curso correcto y permitiendo evaluar el desempeño de los procesos y el cumplimiento de objetivos, metas y responsabilidades.

Los indicadores fueron creados por los investigadores con un total de 28 indicadores, divididos según las cuatro perspectivas así; 4 indicadores para la perspectiva sociedad; 8 indicadores para la perspectiva Clientes; 8 indicadores para Procesos Internos y finalmente 8 indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, indicadores que se realizaron en función de la misión, visión, valores, la estrategia y observaciones derivadas de la matriz DOFA y POAM y la encuesta realizada al personal de la institución.

Al respecto a continuación se muestran los indicadores desde las cuatro perspectivas, creados para la institución así como la funcionalidad de los mismos, dentro del modelo planteado, lo que permite tener una visión conjunta de la organización y obtener una integración plena de la misma y sus procesos con las estrategias planteadas, posibilitando medir los procesos de la institución y su interacción con las estrategias de la organización, creando sinergia entre todos los centros de operaciones que componen los procesos.

Figura 26. Indicadores por Perspectiva -INTEP

LISTADO DE INDICADORES ESTRATEGICOS DE GESTIÓN									
Misión					Visión				
El INTEP tiene como misión la formación en los niveles técnico, tecnológico y profesional respondiendo a los principios de calidad humana, autonomía, responsabilidad social y trascendencia.  Propicia la investigación y la potencialización de las competencias cognitivas, socio-afectivas y comunicativas en un clima organizacional que favorece el bienestar del talento humano, mediante el ofrecimiento de servicios de calidad con programas académicos acordes a la realidad local, regional y nacional.  El INTEP hace presencia en diversos escenarios de la comunidad a través de la extensión con proyección social, que posibilita la transferencia de tecnología y contribuye a la solución de los problemas que demandan los sectores productivos y de servicios.					Desde su naturaleza estatal y carácter público para el año 2020, el INTEP se proyecta en el contexto nacional como una institución universitaria líder en la formación por ciclos propedéuticos, con un modelo pedagógico que permita procesos interdisciplinarios de investigación y proyección social, generando en sus egresados un alto nivel de emprendimiento que contribuya al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida.				
N	PERSPECTIVA	PROCESO	OBJETIVO ESTRATEGICO AL QUE APORTA	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	TENDENCIA ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
1	SOCIEDAD	GESTIÓN DE BIENESTAR	Mantener y consolidar el reconocimiento de los egresados, por sus valores éticos y capacidades profesionales por parte de las organizaciones y de la sociedad en general	1.1. Empleabilidad de los egresados	EFFECTIVIDAD	80%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de gestion de bienestar
2	SOCIEDAD	GESTION ACADEMICA	Fortalecer la capacidad universitaria de relacionamiento con el sector productivo	1.2. Encuesta de satisfacción del impacto de la practica empresarial en la región	EFFECTIVIDAD	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion Académica
3	SOCIEDAD	GESTION DE EXTENSION Y PROYECCION SOCIAL	Contribuir a la solución integral de los problemas de la sociedad y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante la transferencia y aplicación del conocimiento universal.	1.3. Porcentaje de satisfacción de los programas y proyectos de extensión	EFFECTIVIDAD	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion Extension y Proyeccion Social
4	SOCIEDAD	GESTION DE EXTENSION Y PROYECCION SOCIAL	Crear un cultura emprendedora en el INTEP y comunidad en general, con el fin de desarrollar el potencial emprendedor.	1.4. Número de proyectos de creación de empresas	EFFECTIVIDAD	15	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion Extension y Proyeccion Social
5	CLIENTES	GESTIÓN FINANCIERA PRESUPUESTAL Y CONTABLE	Fortalecer la consultoría, prestación de servicios, e investigación (sector productivo y educativo)	1.5. Incremento de los ingresos propios por asesorías	EFFECTIVIDAD	\$ 600.000.000	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion Financiera Presupuestal y Contable
6	CLIENTES	GESTION ACADEMICA	Brindar programas acordes a la necesidades de la región	2.1. Incremento de cobertura	EFICIENCIA	3000	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion Académica
7	CLIENTES	GERENCIA ESTRATEGICA	Brindar programas con metodología virtual	2.2. Número de programas con metodología virtual	EFICIENCIA	1	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gerencia Estrategica
N	PERSPECTIVA	PROCESO	OBJETIVO ESTRATEGICO AL QUE APORTA	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	TENDENCIA ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
8	CLIENTES	GESTION ACADEMICA	Fortalecer el posicionamiento de la practica empresarial en el sector productivo	2.3. Número de convenios nuevos establecidos para practicas empresariales	EFICIENCIA	12	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion Académica
9	SOCIEDAD	GERENCIA ESTRATEGICA	Fortalecer el posicionamiento de la practica empresarial en el sector productivo	2.4. Número de empresas vinculadas en con la Institución	EFICIENCIA	60	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gerencia Estrategica
10	CLIENTES	GESTION DE EXTENSION Y PROYECCION SOCIAL	Fortalecer las competencias del Bilingüismo	2.5. Número de estudiantes en cursos de bilingüismo	EFICIENCIA	300	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion Extension y Proyeccion Social
11	CLIENTES	GESTION ACADEMICA	Obtener la acreditación de programas académicos	2.6. Número de programas acreditados de alta calidad	EFFECTIVIDAD	4	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion Académica
12	CLIENTES	GERENCIA ESTRATEGICA	Obtener la redifinición a Institución Universitaria	2.7. Institución Redefinida	EFFECTIVIDAD	1	INCREMENTO	Trimestral	LiRedifinir Gerencia Ecadémica
13	PROCESOS INTERNOS	GESTION ACADEMICA	Obtener la acreditación Institucional	2.8. Acreditación Institucional	EFICIENCIA	1	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion Académica
14	PROCESOS INTERNOS	GESTION ACADEMICA	Incrementar y mejorar el desarrollo de programas académicos	3.1. Número de programas nuevos con registro calificado	EFICIENCIA	28	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion Académica
15	PROCESOS INTERNOS	GESTION DE INVESTIGACIÓN	Fortalecer el desarrollo de la investigación	3.2. Índice de grupos de investigación	EFICIENCIA	100%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion de Investigacion

N	PERSPECTIVA	PROCESO	OBJETIVO ESTRATEGICO AL QUE APORTA	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	TENDENCIA ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
16	PROCESOS INTERNOS	GESTIÓN DE BIENESTAR	Fortalecer los procesos continuos de Bienestar Institucional Formación Integral	3.3. Porcentaje de satisfacción de servicios ofrecidos por Bienestar	EFICIENCIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion de Bienestar
17	PROCESOS INTERNOS	GESTION DE EXTENSION Y PROYECCION SOCIAL	Intensificar la prestación de servicios a la comunidad	3.4. Número de proyectos de extensión ejecutados	EFICIENCIA	30	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion Extension y Proyeccion Social
18	PROCESOS INTERNOS	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y MERCADERO	Fortalecer los canales de comunicación	3.5. Efectividad productos comunicativos	EFICACIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion de Comunicación
19	PROCESOS INTERNOS	GESTIÓN FINANCIERA PRESUPUESTAL Y CONTABLE	Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal	3.6. Efectividad en la ejecución gasto y en el recaudo de los ingresos institucionales	EFFECTIVIDAD	100%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Gestion Financiera Presupuestal y
20	PROCESOS INTERNOS	GERENCIA ESTRATÉGICA	Fortalecer la vinculación de alianzas y convenios	3.7. Incremento de alianzas y convenios institucionales	EFICACIA	4	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gerencia Estrategica
21	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Atraer y retener profesionales talentosos para la investigación, extensión y la enseñanza	4.1. Índice de retención del personal de alto desempeño	EFICIENCIA	80%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion de Talento Humano
22	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Mejorar competencias y motivaciones para profesores y funcionarios	4.2. Evaluación de desempeño de los funcionarios de la institución	EFICIENCIA	80%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion de Talento Humano
23	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Mejorar competencias y motivaciones para profesores y funcionarios	4.3. Porcentaje de ejecución del programa de capacitación.	EFICIENCIA	ALTO	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion de Talento Humano

N	PERSPECTIVA	PROCESO	OBJETIVO ESTRATEGICO AL QUE APORTA	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	META	TENDENCIA ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
24	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Fortalecer valores institucionales	4.4. Porcentaje conocimiento de los valores institucionales	EFICIENCIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion de Talento Humano
25	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GERENCIA ESTRATÉGICA	Alinear a los funcionarios y docentes a la estrategia institucional	4.5. Porcentaje de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas de la organización	EFICIENCIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gerencia Estrategica
26	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Promover la cooperación entre colaboradores	4.6. Encuesta de clima organización	EFICIENCIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion de Talento Humano
27	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos	4.7. Cumplimiento de cierre de acciones	EFICACIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider de Sistema Integrado de Gestion
28	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	GESTION DE INFRAESTRUCTURA	Mantener actualizada la infraestructura tecnologica y de laboratorios	4.8. Porcentaje de inversión en actualización de infraestructura	EFICIENCIA	95%	INCREMENTO	Trimestral	Lider Gestion de Infraestructura

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de la empresa. “Permiten tener control adecuado sobre una situación dada, la principal razón de su importancia radica en que permiten predecir y actuar con base en tendencias observadas en su

desempeño global”<sup>91</sup>. No obstante los indicadores por si solos no revelan ninguna información, por lo tanto deben estar relacionados a un objetivo, tener una fórmula, una unidad de medida, una frecuencia de medición y una meta, en razón a esto desde las cuatro perspectivas se proponen los siguientes indicadores estratégicos, alienados con los objetivos estratégicos y misionales de la institución.

### **Indicadores desde la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento**

Estos indicadores ayudan a la Institución a medir su progreso, permitiendo visualizar el cumplimiento de las metas, detectando los factores que impidieron alcanzarlo, aprendiendo de ello, cuantificando el conocimiento adquirido por el personal y midiendo las actividades relacionadas con los beneficios del desarrollo del liderazgo, compromiso, servicio, satisfacción, buen clima organizacional, basado en los logros y objetivos cumplidos.

Al respecto la figura 27 presenta los indicadores estratégicos diseñados para el INTEP con base en esta perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

---

<sup>91</sup> MEZA MARULANDA, Elizabeth Cristina; Hincapié Serna, Sandra Marcela. Alineación de las estrategias organizacionales Con balance scorecard para el seguimiento y medición Del desempeño de los procesos del sistema de gestión De calidad en la empresa sumilec s.a. Universidad Tecnológica de Pereira. 2010. Colombia. Recuperado el 10 de Junio de 2015, desde <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2009>



Figura 27. Indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES) %						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Atraer y retener profesionales talentosos para la investigación, extensión y la enseñanza					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	Ser una empresa donde los mejores quieren trabajar					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Indice de retención del personal de alto desempeño	$\frac{((\text{Empleados Nuevos} - \text{Empleados retirados}) / \text{Total de la población}) * 100}{}$	20%	30%	60%	80%	Talento Humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Plan de capacitación por competencias del RR HH (Docente-Administrativo)						
Programa de Gestión de Conocimiento						
Programa de desarrollo de líderes						
Programa de incentivos						
programa de compensación por desempeño.						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Alinear a los funcionarios y docentes a la estrategia de la institución					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	Apropiar a los funcionarios docentes y administrativos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Porcentaje de empleados que pueden identificar las prioridades estratégicas de la organización	encuesta	30%	50%	70%	(85 - 95)%	Talento Humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Reforzar la dirección estratégica, el sentido de urgencia el propósito						
Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas						
Crear un fuerza laboral motivada y preparada						
Alinear objetivos personales						
Delegar autoridad a los empleados						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mejorar las competencias y motivación para profesores y funcionarios					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	Subir el nivel de competencia y motivación del personal de la institución					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Evaluación de desempeño de los funcionarios de la institución	Aplicación de la evaluación de desempeño	MEDIA	ALTO	ALTO	ALTO	Talento Humano
Porcentaje de ejecución del programa de capacitación.	$\frac{(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{número de actividades planeadas}) * 100}{}$	40%	100%	100%	100%	Talento Humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Capacitar al talento humano en competencias basicas						
Motivar al talento humano						
Mejorar las competencias funcionales						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Promove la cooperación entre colaboradores					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	conocer el nivel de cooperación y satisfacción de los servicios					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Encuesta de clima organización	encuesta	30%	50%	80%	(85 - 95)%	talento humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar y ejecutar el Programa de desarrollo de líderes						
Elaborar y ejecutar Programa de fortalecimiento del personal con el entrenamiento de choochin						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer valores institucionales					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	Mide el grado de actividades desarrolladas en el código de Etica					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Porcentaje conocimiento de los valores institucionales	$\frac{(\text{Número de actividades ejecutadas} / \text{Número de Actividades planeadas en temas de valores institucionales}) * 100}{}$ Encuesta	20%	40%	60%	(85 - 95)%	talento humano y Gestión de Bienestar
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar el cronograma de divulgación de los valores institucionales						
Ejecutar el Plan de divulgación de valores institucionales						
Realizar la encuesta de conocimiento y aplicación del código de valores institucionales						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	Mide la capacidad e la institución desarrollo del SIGC					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Cumplimiento de cierre de acciones		30%	50%	60%	(85 - 95)%	talento humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Realizar seguimiento a los hallazgo encontrados en la auditoria interna y externa						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mantener actualizada la infraestructura tecnologica y de laboratorios					
<b>DEFINICION DEL OBJETIVO:</b>	Mide el % de inversión que ejecuta la institución en la actualización de la infraestructura					
<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Porcentaje de Inversión en actualización de infraestructura	$\frac{\text{valor de inversión Ejecutado} / \text{valor de inversión programado}}{}$	20%	30%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	talento humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						

Fuente: Elaboración Propia

## **Indicadores desde la Perspectiva de Procesos Internos**

Los procesos internos precisan el funcionamiento de la institución internamente lo que refleja unos resultados en los clientes y consecuentemente en la proyección hacia la sociedad, por esta razón es necesario conocer el funcionamiento de los procesos para la implementación de las acciones correctivas a que haya lugar y para detectar las oportunidades de mejora partiendo de este análisis.

A partir de los indicadores desde la perspectiva de procesos internos se puede medir el nivel del desempeño de un proceso, centrándose primordialmente en el “como” y evidenciando el nivel de efectividad de las actividades que se realizan al interior de la institución, de tal manera que se pueda alcanzar el objetivo y la meta fijada.

Es por lo anterior que los indicadores constituyen un conjunto de métricas, encargadas de calcular, todos aquellos aspectos del desempeño organizacional, que pueden llegar a impactar en mayor forma en el éxito actual y futuro de la institución.

A continuación la Figura 24, muestra los indicadores estratégicos diseñados para el INTEP con base en la perspectiva de Procesos Internos.

Figura 28. Indicadores perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar y mejorar el desarrollo de programas académicos					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Capacidad de la institución para oferta de nuevos programas académicos					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Número de programas nuevos con registro calificado	$\frac{\text{Número de programas nuevos con registro calificado}}{\text{Número de programas nuevos con registro calificado}}$	18	23	26	28	Líder de Gestión Académica
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Realizar el diagnóstico de necesidad para la creación de nuevos programas en pregrado y postgrado						Talento Humano
Establecer los equipos de trabajo para el diseño de nuevos programas a nivel de pregrado y postgrado						
Registrar en el SACE los programas nuevos autorizados por el Consejo Directivo						
Preparar la visita de pares académico para el registro de nuevos programas académicos						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer el desarrollo de la investigación					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la capacidad de la institución en procesos de investigación					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Índice de grupos de investigación	V1: Número de grupos de investigación clasificados por COLCIENCIAS en la categoría A1. V2: Número de grupos de investigación clasificados por COLCIENCIAS en la categoría A2. V3: Número de grupos de investigación clasificados por COLCIENCIAS en la categoría B. V4: Número de grupos de investigación clasificados por COLCIENCIAS en la categoría C. V5: Número de grupos de investigación clasificados por COLCIENCIAS en la categoría D. $IGI=(A1*0,45)+(A2*0,25)+(B*0,15)+(C*0,1)+(D*0,05)$	0				Líder del proceso de Gestión de Investigación
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar y ejecutar el plan de capacitación de docentes investigadores						
Formar los semilleros de investigación						
inscripción de los grupos de investigación a COLCIENCIAS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer los procesos continuos de Bienestar Institucional Formación integral					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la satisfacción de estudiantes en los servicios ofrecidos por Bienestar					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Porcentaje de satisfacción de servicios ofrecidos por Bienestar	$\frac{\text{Encuesta de satisfacción}}{\text{Encuesta de satisfacción}}$	85%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	Líder del proceso de Bienestar
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar y ejecutar el programa de Bienestar						
Aplicar la encuesta de satisfacción de los servicios prestado por Bienestar						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Intensificar la prestación de servicios a la comunidad					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la capacidad de ejecución de la institución con la ejecución en proyectos de proyección social					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Número de proyectos de extensión ejecutados	$\frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos ejecutados}}$	6%	15%	25%	30%	Líder del proceso de Proyección Social
P						
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar y ejecutar el plan de estratégico de Extensión						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer los canales de comunicación					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la capacidad de utilización de los medios de comunicación					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Efectividad productos comunicativos	$\frac{\text{encuesta de medios de comunicación}}{\text{encuesta de medios de comunicación}}$	70%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	Talento Humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar y ejecutar el plan de mercadeo y promoción de los programas de la institución						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	optimizar el manejo de los recursos					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la ejecución presupuestal de la institución					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
seguimiento de ejecución presupuestal	V1: Ingreso Ejecutado V2: Ingreso Total V3: Gasto Comprometido V4: Gasto Total V5: Gasto Obligado Porcentaje de Ingreso Ejecutado= $\frac{V1}{V2} * 100$ Porcentaje Gasto Comprometido= $\frac{V3}{V4} * 100$ Porcentaje Gasto Obligado a lo Comprometido= $\frac{V5}{V3} * 100$	70%	80%	90%	100%	Líder del proceso de Gestión Presupuestal y contable
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar el informe de ejecución presupuestal trimestral						
Presentar el informe de ejecución presupuestal ante el consejo Directivo entre otras						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incremento de alianzas y convenios institucionales					
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la capacidad de relacionamiento con el sector productivo					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Incremento de alianzas y convenios institucionales	$\frac{\text{Convenio Anterior - Convenio Actual}}{\text{Convenio Anterior - Convenio Actual}}$	1%	2%	3%	4%	Gerencia Estratégica
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						
Elaborar y Presentar el estudio de nuevas alianzas						

Fuente: Elaboración Propia

## **Indicadores desde la perspectiva de Cliente**

Dentro de los indicadores enfocados desde la perspectiva clientes, constituye un factor fundamental para el desarrollo de los objetivos estratégicos, pues por medio de este se puede establecer y calcular el incremento de clientes, la satisfacción de estos, al igual que el nivel de fidelidad hacia los programas académicos ofertados por la institución, así como visualizar la oportunidad de introducir dichos servicios a nuevos mercados o clientes dentro de la región.

Desde esta perspectiva, los indicadores permiten a la institución, incrementar la satisfacción y encauzar su gestión hacia el desarrollo de actividades que garanticen el cumplimiento misional y por ende la permanencia de su mayor activo, así mismo permiten medir la imagen que esta proyecta a la sociedad, aumentando la efectividad de retención y ampliación de cobertura para nuevos estudiantes.

Los indicadores contruidos para la perspectiva clientes, permitirá tomar decisiones, con el fin de mejorar los servicios académicos ofertados por la institución, así como generar un impacto más positivo y productivo para el progreso de la región, incorporando estrategias que posibilite el aumento de las oportunidades de mejora de las alianzas y convenios, y la acreditación de la institución con altos estándares de calidad, promoviendo siempre la satisfacción en la prestación del servicio.

En la figura 25, se puede apreciar la estructura de los indicadores para la perspectiva de clientes, para el INTEP.

Figura 29. Indicadores perspectiva Clientes

PERSPECTIVA: CLIENTES %							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Brindar programas acordes a la necesidades de la región						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide el número de programas ofrecidos por la institución con estudiantes activos en año t						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Incremento de cobertura	Número de Estudiantes Matriculados en 1er curso año t-1/Número de Estudiantes Matriculados en 1er curso año t	5%	15%	25%	40%	GESTIÓN ACADÉMICA	
número de programas nuevos ofrecidos por la institución	Número de programas año t-1 menos el Número de programas año t	35	35	36	40	GESTIÓN ACADÉMICA	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Elaborar y Ejecutar el plan de mercadeo de los programas que ofrece la institución						GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y MERCADEO	
Análisis de las necesidades del sector productivos para la creación de nuevos programas académicos						GESTIÓN ACADÉMICA	
Solicitud ante el MEN para la aprobación de nuevos programas académicos						GESTIÓN ACADÉMICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Brindar programas con metodología virtual						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide el número de programas ofrecidos en metodología virtual						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Número de programas con metodología virtual	Númer de programas con metodología virtual	0%	0%	1%	2%	GESTIÓN ACADÉMICA	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Elaborar y ejecutar Plan de capacitación docentes con metodología virtual						GESTIÓN ACADÉMICA	
Proyecto de creación de programas con metodología virtual						GESTIÓN ACADÉMICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer el relacionamiento con el sector productivo						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la capacidad de la institución de la relación con el sector productivo						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Número de convenio y alianzas con el sector Productivo	Número	35	40	50	60	GESTIÓN ACADÉMICA	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Visitas programadas para firma de convenios con instituciones del sector productivo						GESTIÓN ACADÉMICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortlecer las competencias del Bilingüismo						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide el número de cursos con estudiantes activos matriculados en un segundo idioma						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Número de estudiantes en cursos de bilingüismo	Número de estudiantes en cursos de bilingüismo	100	150	250	300	GESTIÓN DE PROYECCIÓN SOCIAL	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Plan de promoción de los cursos de bilingüismo						GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y MERCADEO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Obtener la acreditación de programas académicos						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	mide el porcentaje de programas acreditados						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Porcentaje de programas acreditados	V1: Número de programas de pregrado acreditados. V2: Número de programas de posgrado acreditados. V3: Número de programas de pregrado acreditables. V4: Número de programas de posgrado acreditables. $(V1+V2)/(V3+V4) *100$	0%	0%	2%	4%	Gestión Académica	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Elaboración y ejecución del cronograma de actividades para los programas que se van acreditar						GESTIÓN ACADÉMICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Obtener la redifinición a Institución Universitaria						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la capacidad de la institución para cambio de carácter académico						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Institución Redefinida		1	0	0	1	1	GERENCIA ESTRATÉGICA
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Elaboración y ejecución del proyecto de redifinición institucional						GERENCIA ESTRATÉGICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Obtener la acreditación Institucional						
DEFINICION DEL OBJETIVO:	Mide la calidad Institucional						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE	
Acreditación Institucional		1	0	0	0	1	GESTIÓN ACADÉMICA Y GERENCIA ESTRATÉGICA
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE	
Elaboración y ejecución del proyecto de acreditación institucional						GERENCIA ESTRATÉGICA	
Seguimiento a las actividades del proyecto de acreditación institucional							

Fuente: Elaboración Propia

## **Indicadores desde la perspectiva Sociedad**

Los indicadores desde la perspectiva Sociedad, se enfocan en monitorear los resultados de la institución en el logro de sus objetivos cuantificables y generarlas acciones pertinentes para alcanzarlos efectivamente.

Con los indicadores diseñados enfocados en esta perspectiva, se busca crear una cadena de valor para el cliente, en la medida que las decisiones gerenciales reflejen las necesidades del cliente y la institución, promoviendo un excelente desempeño de la misma, y generando un impacto positivo en toda la región.

A través de estos indicadores se busca medir el nivel de posicionamiento de los egresados en la región, así como realizar seguimiento de las actividades dirigidas a incentivar el crecimiento de la cultura emprendedora y el apoyo a las nuevas ideas de negocio autosostenibles y que generen empleo en la región.

De igual manera, es pertinente medir el nivel de satisfacción empresarial, respecto a la práctica profesional de los estudiantes, lo que permitirá reforzar los convenios y alianzas con la empresa privada y pública de la región en la capacitación integral de los futuros egresados, creando así mismo oportunidad de estabilidad laboral.

Finalmente, se debe realizar un control a los programas y proyectos de extensión, indicadores mediante los cuales se podrá hacer seguimiento al nivel de satisfacción de la extensión, proyectando la institución a todos los rincones de la región.

La siguiente Figura presenta la estructura de los indicadores para la perspectiva de Sociedad del INTEP.

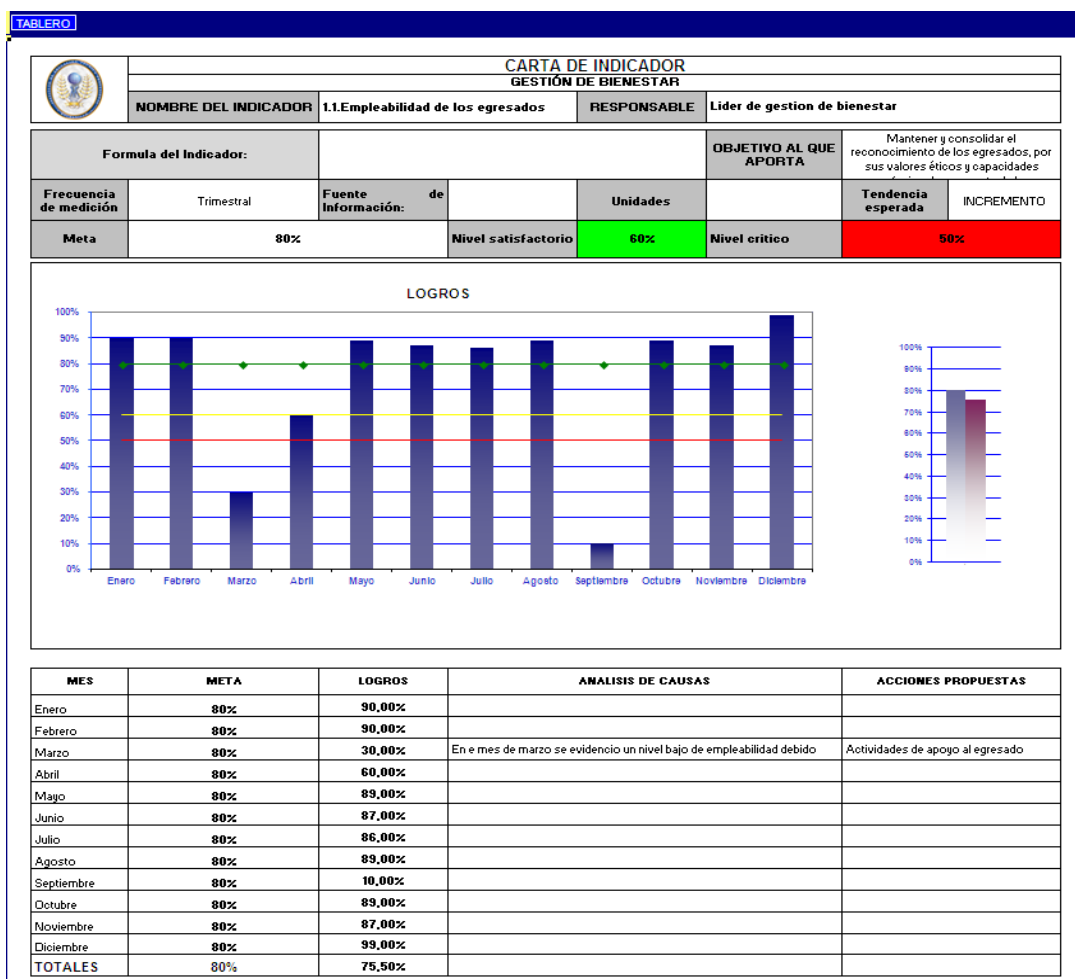
Figura 30. Indicadores perspectiva de Sociedad.

PERSPECTIVA: SOCIEDAD						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mantener y consolidar el reconocimiento de los egresados, por sus valores éticos y capacidades profesionales por parte de las organizaciones y de la sociedad en general					
DEFINICION DEL OBJETO:	Impacto del egresados en la sociedad					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Empleabilidad de los egresados	(Total de egresados por año t-1/sobre total egresados año t)*100	30%	45%	55%	80%	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Realizar encuentro de egresados cada año						
Ofrecer capacitación de actualización a los egresados de la institución						
Revisar la pagina de egresados colombia como esteal comportamiento del indicadore de empleabilidad						
Creación de la Red de Egresdos, con el fin de contar con una comunicación mas directa						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fortalecer la capacidad universitaria de relacionamiento con el sector productivo					
DEFINICION DEL OBJETO:	El excelente desempeño de los practicantes en el sector productivo					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Encuesta de satisfacción del impacto de la practica empresarial en la región	Número de convenios año t- Número de convenios año t-1	0	(85 - 95)%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	Coordinación de Practica Empresarial
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ser reconocida por progmas de proyección a la comunidad					
DEFINICION DEL OBJETO:	Satisfacción de la comunidad frente a las activiades que se desarrollan en los programas de proyección social y extensión					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Porcentaje de satisfacción de los programas y proyectos de extensión	Encuestas de satisfacción	0%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	(85 - 95)%	Coordinación de Extensión
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Aplicación de la encuesta de satisfacción de las actividades ejecutadas en proyección social y extensión						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Crear un cultura emprendedora en el INTEP y comunidad en general, con el fin de desarrollar el potencial emprendedor					
DEFINICION DEL OBJETO:	Mide la capacidad institución en la formación y creación de empresa frente a los proyectos profesionales de los estudiantes					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Número de proyectos de creación de empresas	Número de empresas creados con fondo emprender	0	1	2	3	
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Apoyo en la creación de empresas a los estudiantes en su proyectos profesional en la creación de empresa						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Gestión de ingresos propios (asesoría empresa pública y privada)					
DEFINICION DEL OBJETO:	Se refiere a la consecución de ingresos deferentes de matrícula					
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 1 AÑO	META 2 AÑO	META 3 AÑO	RESPONSABLE
Incremento de los ingresos propios por asesorías	Sumatoria de los ingresos recaudados deferenes de matrícula	200.000.000	300.000.000	400.000.000	600.000.000	Coordinación de Proyección Social y Extensión
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Elaborar los protocolos necesarios para la prestación de asesorías						Asesor Jurídico
Participar en las convocatorios de empresas privadas y publicas para la prestación de asesorías						Coordinación de Proyección Social y Extensión
Conformar un equipo humano altamente calificado para participar en las convocatorias						Coordinación de Proyección Social y Extensión

Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de estos indicadores, desde el enfoque de las cuatro perspectivas, se presentan en el Tablero de Mando Integral, señalando el nivel de satisfacción y de riesgo, permitiendo comparar, cual fue la meta a alcanzar y el logro obtenido, esto se realiza mediante el seguimiento de los objetivos estratégicos y de los procesos de calidad, permitiendo tomar decisiones entorno al mejoramiento o actualización de dichos indicadores.

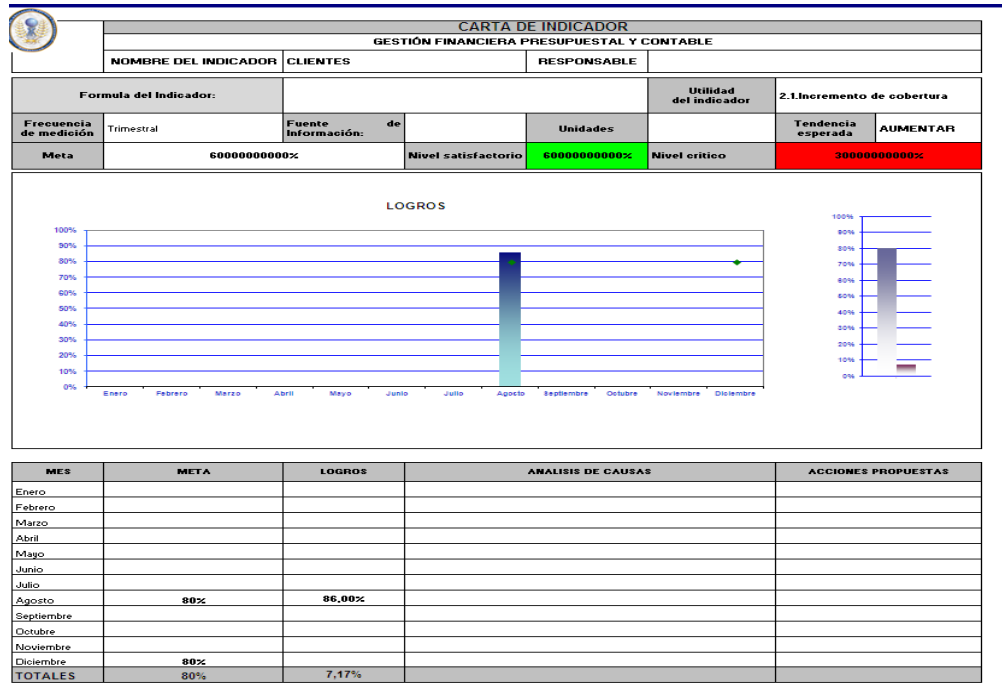
Figura 31. Indicador Perspectiva Sociedad –INTEP.



Fuente: Elaboración Propia

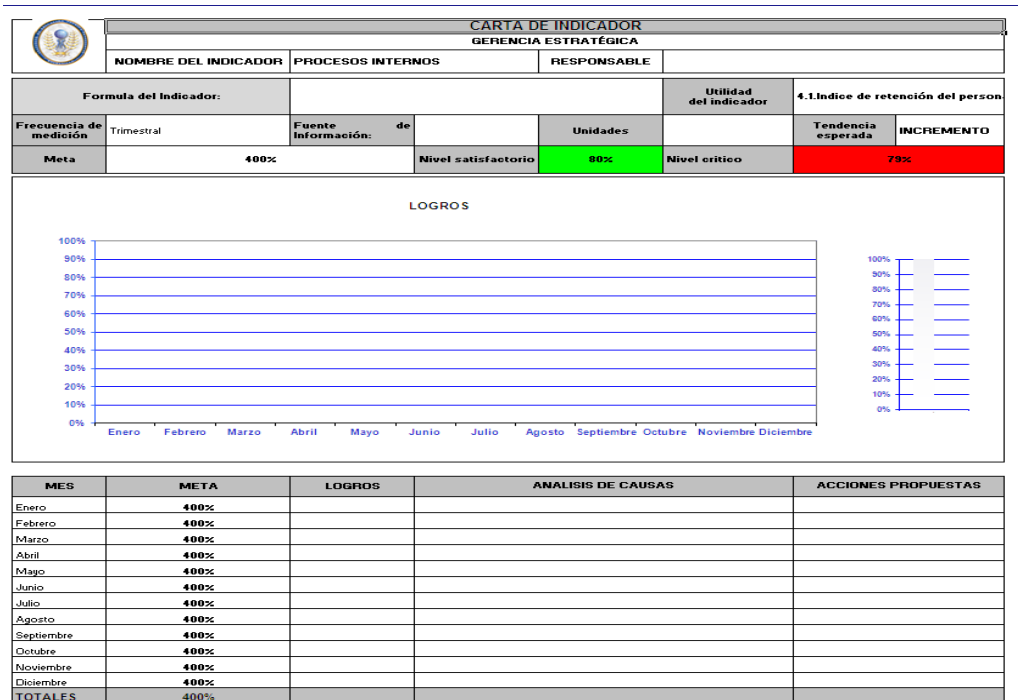


Figura 32. Indicador Perspectiva Clientes –INTEP.



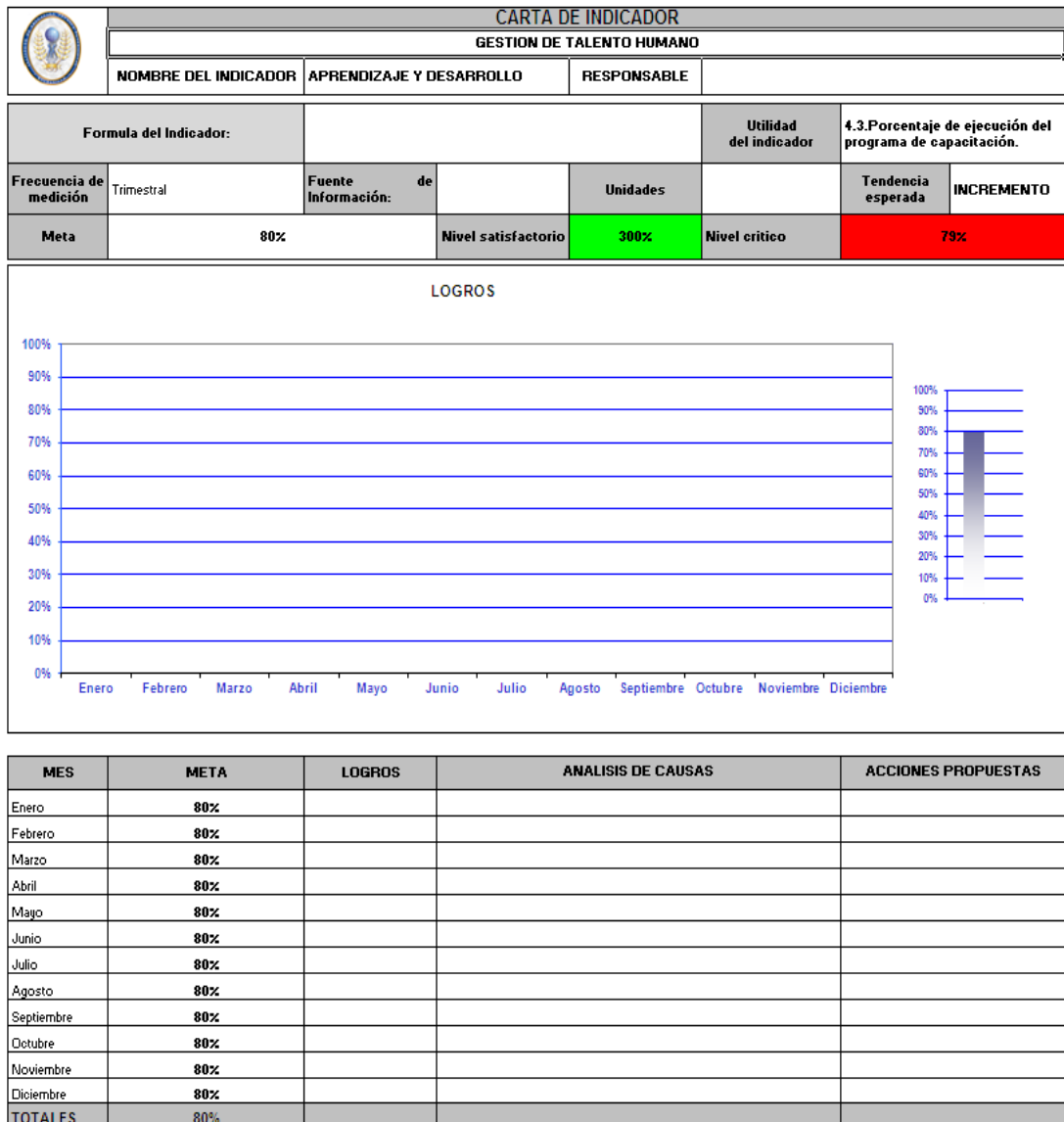
Fuente: Elaboración Propia

Figura 33. Indicador Perspectiva Procesos Internos –INTEP



Fuente: Elaboración Propia

Figura 34. Indicador Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo –INTEP.



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior, el modelo planteado para la institución expresa las metas, iniciativas, presupuesto y responsable de la ejecución del objetivo estratégico con su respectivo indicador de resultado y la tendencia que se espera resulte como procesos de la institución, de manera pues, que una vez implementado, se entenderá que de no obtenerse el resultado deseado, el responsable y alta dirección deberán implementar un plan de acción correctiva.

Cada uno de estos procesos, pretenden ofrecer a la institución, contar con una herramienta de gestión como es el Balanced ScoreCard, a través de la cual, la Dirección pueda monitorear cada una de las cuatro perspectivas y gestionar sobre los resultados obtenidos de forma periódica, que se expresan mediante indicadores y mediciones, que tiene como fin ofrecer una visión tanto global como particular de cada proceso, obteniendo la sinergia de sus operaciones alineados con la estrategia.

Aunado a lo anterior, la capacitación del personal para la implementación del modelo, así como la motivación y la conciencia de su importancia para el crecimiento de la institución, resultan de vital importancia, puesto que el personal, debe ser competente y estar en capacidad de verificar su propio trabajo, sin necesidad de una exhaustiva supervisión, permitiendo con esto realizar el seguimiento de los indicadores y verificando constantemente el cumplimiento de las metas propuestas y las consecuentes acciones correctivas, para alcanzar los objetivos de la misionales de la institución.

Finalmente con el desarrollo de esta propuesta, se pudo demostrar una vez más que la herramienta de gestión basada en un modelo de Balanced ScoreCard, más que un sistema de indicadores, se convierte en un modelo de gestión de la estrategia, posibilitando que una Institución de Educación Pública Superior como el INTEP, realice los ajustes necesarios, para la optimización de sus procesos orientados hacia la estrategia, mediante una efectiva comunicación de la misma y consolidando a la vez la retroalimentación del personal y de todos los procesos operacionales, de los cuales depende la permanencia continua y en términos de calidad de la institución dentro de la región, proyectándose e impactando positivamente en la sociedad, mediante el cumplimiento efectivo de su visión institucional.

## CONCLUSIONES

La elaboración de un modelo de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, para el Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP de Roldanillo Valle del Cauca, permitió clarificar y traducir la visión y la estrategia de la institución a través de su Plan Estratégico, así como comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, a la planificación de las actividades diarias del personal, a través del establecimiento de objetivos y de la alineación de las iniciativas estratégicas, lo que facilitó el monitoreo, control y evaluación de las metas trazadas a largo plazo, posibilitando la gestión adecuada de los directivos, con base en resultados reales y efectivos, dentro del contexto en el que se desarrollan los programas de educación de la entidad.

El diagnóstico del entorno externo e interno de la organización, reveló debilidades de tipo competitivo, mostrando que uno de sus mayores competidores es el SENA, por ofertar programas similares sin costo alguno, así mismo existe un deficiente presupuesto para el mercadeo y promoción de la institución, lo que dificulta que la oferta de los programas se extiendan a más sectores dentro de la región; también se evidenció debilidades en el crecimiento presupuestal, dado las limitadas transferencias derivadas de las políticas macroeconómicas nacionales; en contrate de estas situaciones se demostró que la institución cuenta con fortalezas importantes, como la alta vinculación de estudiantes egresados al campo laboral, por medio de las prácticas empresariales, al aprovechar muy bien las oportunidades que el sector empresarial brinda al INTEP por medio de convenios, de igual manera los resultados en los ECAES y la participación en las convocatorias CERES, permiten concluir la buena gestión académica y la educación de calidad a bajos costos y con efectivos planes de financiamiento, como fortalezas que presenta la institución, convirtiéndose, estos aspectos en importantes oportunidades que la institución debe seguir aprovechando, en beneficio del cumplimiento de sus metas y objetivos planteados.

El diseñar el mapa estratégico para la organización, permitió trazar los objetivos estratégicos en un gráfico claro y dinámico, llegando a ser comprensible para todo el personal, generando una cultura de compromiso institucional, el cual partió de las perspectivas propuestas en el Balanced ScoreCard, donde se evidenció la

importancia de ajustar una de ellas, empleando la perspectiva sociedad en vez de la financiera, establecida por el modelo general, dirigida a contribuir a la solución integral de los problemas de la sociedad y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, mediante la transferencia y aplicación del conocimiento impartido a estudiantes, buscando así alternativas, para lograr el alto posicionamiento dentro de la sociedad de los egresados del INTEP, no sólo por su capacidad profesional, sino por los valores éticos, que determinan su accionar en pro de mejorar los contextos sociales de su región.

Finalmente, los indicadores fueron diseñados para cada uno de los objetivos estratégicos, que representan una visión estructurada de lo que quiere lograr el INTEP, conforme a las cuatro perspectivas analizadas, sociedad, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, con el fin, que su seguimiento pueda hacerse correctamente, posibilitando la medición del logro del objetivo, señalando la metas y la programación de actividades para efectivizar el logro de las mismas, permitiendo esto, una sinergia entre los objetivos, la planificación y la estrategia más pertinente para consolidar resultados a corto, mediano y largo plazo.

## RECOMENDACIONES

Diseñar políticas, mediante las cuales se involucre al capital humano de la institución, garantizando el desarrollo de un ambiente laboral adecuado para el trabajo en equipo, de forma tal que la comunicación sea la base fundamental del éxito, para la consecución de los objetivos y metas trazadas.

Realizar así mismo actividades constantes de capacitación al personal del INTEP, teniendo en cuenta que el talento humano es la base fundamental de toda organización, de manera que este debe ser capacitado, entendiendo que éstos prestan un servicio especializado y como tal, debe tener cierta competencia técnica, en materia de educación, formación y aprendizaje de los procesos de calidad que pueden alcanzar al alinearse la gestión con la estrategia.

Estructurar proyectos que versen sobre estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios, como el empleado del mes, insignias institucionales por desempeño, reconocimientos institucionales, entre otros, que puedan generar un ambiente laboral mucho más estimulante y beneficioso para el empleado y la organización.

Generar programas de mercadeo corporativo interno, para el personal de planta de manera general, para reforzar así su formación en el direccionamiento estratégico a través de tareas internas que representen y sobretodo logren interiorizar en cada funcionario los aspectos básicos en que se fundamenta el accionar diario de la institución; y, de forma particular, dentro de los procesos de inducción se recomienda enfocarlos hacia actividades, relacionadas con el entendimiento y la incorporación de los valores de la institución y aplicación en la vida diaria de la organización, acudiendo además a los procesos de reinducción para obtener mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

ANZIL, Federico (2011, Julio) Definición de Planeación. Zonaeconomica. Julio 18 de 2011. Consultado el 11 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/planeacion>

ARIAS Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Ángela María. Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior Scientia Et Technica, vol. XI, núm. 27, abril, 2005, pp. 181-184 Universidad Tecnológica de Pereira Colombia,

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84911698032> [Consulta: martes 12 de enero de 2016]

ARMIJO, Marianela; BONNEFOY, Juan Cristóbal. Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe –CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005.

BARNETSON, B; DE MIGUEL M. y GARCÍA, T. 1999, citados por VÁSQUEZ et. al. La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) "Innovation and Development for the Americas", June 1-4, 2010, Arequipa, Peru,

[http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110\\_Vasquez.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2010-Peru/published/ACC110_Vasquez.pdf), [Consulta, Martes 12 de Enero de 2016]

BELTRÁN, J, Indicadores de Gestión (Herramientas para lograr la competitividad). 3 R Editores, 1999. Colombia.

BERTALANFFY V. L.. Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Fondo de Cultura económica. México. 1976. Pág. 6.

CARRIÓN Maroto, Juan. "Estrategia: de la Visión a la Acción". ESIC Editorial, 2007.

CONTRERAS, José, Matriz DOFA y PEYEA. México, 2006, [http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm#\\_Toc499028923](http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm#_Toc499028923), [Consulta: miércoles 11 de mayo de 2016]

DAVID, Fred. R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimo Primera Edición. Editorial Pearson, PrenticeHall. 2008. P. 110.

DÁVILA L. De Guevara, C. Teorías Organizacionales y Administración (2th ed) Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A. 2001

DE LA ORDEN, A.; Asensio, I.; Carballo, R.; Fernández, M.J.; Fuentes, A.; García, J.M.; Guardia, S. y M. Navarro. Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación» en Relieve [En línea].Vol. 3, Nº 1-2. Enero-Junio 1997, Universidad Complutense de Madrid,

[http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1\\_2.html](http://www.uv.es/RELIEVE/v3n1/RELIEVEv3n1_2.html) [Consulta: martes 12 de enero de 2016]

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites Guía para la construcción de Indicadores de Gestión. Bogotá, D.C., Agosto de 2012. Disponible en:

[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=1445)



Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP e ICONTEC. Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000: 2009. Bogotá. Diciembre de 2009.

DIEZ De Castro, Emilio P. García Del JunCO, Julio. Martín Jiménez, Francisca. Y Periañez Cristóbal R. "Administración y dirección." McGraw-Hill Latinoamericana, 2001.

DOMÍNGUEZ, Giraldo Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Biblioteca Jurídica Diké. Medellín. 2010.

Instituto de Educación Técnica Profesional. INTEP. Código del Buen Gobierno, 2016, <http://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/file/SGC/2014-2/P01-DC-03%20Cdigo%20del%20Buen%20Gobierno%20INTEP%20V3.pdf>, [Consulta: Martes 10 de Mayo de 2016]

JIMÉNEZ P. R. E.. Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. Rev Cubana Salud Pública [online]. 2004, vol. 30, n.1. Disponible en:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086434662004000100004&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662004000100004&lng=es&nrm=iso) . ISSN 0864-3466

KAPLAN, R. y Norton, D. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review. 1992.

KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona, febrero de 1997.

KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. La Organización focalizada en la Estrategia. Como implementar el Balanced Scorecard. Gestión 2000.com, Barcelona, 2001.

KAPLAN, Robert S. y Norton, David P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000.com, Barcelona, 2004.

KAPLAN, R. y Norton, D. Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard). Madrid: 1ra Edición Gestión 2000. Año 2005.

LAFURIE, Martha C. Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial, Pensamiento & Gestión, revista No. 015, Universidad del Norte, .2006.

MARCOS, Fernández Iván. El concepto de Desarrollo Sostenible, IHOBE Sociedad Pública Gestión Ambiental. Guía Indicadores Medioambientales para la empresa. Ministerio Federal de Medio Ambiente, Bonn. Agencia Federal Medioambiental, Berlín. p. 24,

[http://www.ecoport.net/Temas\\_Especiales/Desarrollo\\_Sustentable/El\\_Concepto\\_de\\_Developmento\\_Sostenible](http://www.ecoport.net/Temas_Especiales/Desarrollo_Sustentable/El_Concepto_de_Developmento_Sostenible) [Consulta: Martes 12 de enero de 2016]

MEZA Marulanda, Elizabeth Cristina; Hincapié Serna, Sandra Marcela. Alineación de las estrategias organizacionales Con balance scorecard para el seguimiento y medición Del desempeño de los procesos del sistema de gestión De calidad en la empresa sumilec s.a. Universidad Tecnológica de Pereira. 2010. Colombia. Recuperado el 10 de Junio de 2015,

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2009>

NAVAS, J. E y Guerras, L. A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid; Civitas. 2002.

PALACIOS. Katherine. Modelo para el Diseño de un Sistema de Control de Gestión Académico – Administrativa en una Institución Universitaria Aplicado a la División de Ingenierías de la Universidad Del Norte Barranquilla. 2013, <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/94/22478841.pdf;jsessionid=E739727B5C3A171C143627626DD12711?sequence=1>, [Consulta: martes 12 de enero de 2016]

PORTER, Michael, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis los sectores industriales y de la compañía. Grupo Editorial Patria. 2000.

RÍOS Giraldo, R. Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión (2th ed) Bogotá DC: Icontec. 2001.

ROBBINS, Stephen P, y DECENZO David A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 1ra Ed. PRENTICE HALL. México, 2002.

Pág. 58

RUBEN, Brant D. "Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework". In. Higher Education Forum, 99-02 Fall, 1999. QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers, State University of New Jersey.

RUSSI, Alfonso. Docente Universidad Libre. Formatos matrices OIRC y OIMER. Enero 2013.

SÁNCHEZ, Quintero. Jairo de Jesús. Un Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de Programas Universitarios en Administración. Red de Universidades Estatales de Colombia, RuDecolombia, Universidad del Atlántico. 2013, [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-342685\\_recurso\\_2.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-342685_recurso_2.pdf), [Consulta: Martes 12 de Enero de 2016]

SERNA, Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ª edición. Bogotá: 3R EDITORES, 2009. Pág. 19.

VÁSQUEZ, Aguilar, Jennifer. Carrillo Landazabal Martha Sofía. La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) "Innovation and Development for the Americas", June 1-4, 2010, Arequipa, Peru.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### ENCUESTA 1

#### Diseñar un modelo Balanced Scorecard para medir la gestión de calidad del Instituto De Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle del Cauca.

Muchas gracias por participar en esta encuesta, le informamos que todos los datos suministrados por usted, serán de carácter confidencial y su uso será exclusivamente para el desarrollo del presente trabajo, el cual aporta información útil para el diseño de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, que facilite la administración de la institución por resultados.

Por favor lea atentamente cada una de las siguientes preguntas y responda con sinceridad, marcando con una X la opción para cada interrogante.

ORD	ACTITUDES	SI	NO
1	Usted como funcionario planifica las actividades diarias que debe realizar		
2	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios		
3	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo		
4	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente como funcionario		
5	Usted como funcionario sigue las disposiciones de su superior		

Elaboración: De los investigadores

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## **ANEXO 2**

### **ENCUESTA 2.**

**Diseñar un modelo Balanced Scorecard para medir la gestión de calidad del Instituto De Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle del Cauca.**

Muchas gracias por participar en esta entrevista, le informamos que todos los datos suministrados por usted, serán de carácter confidencial y su uso será exclusivamente para el desarrollo del presente trabajo, el cual aporta información útil para el diseño de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, que facilite la administración de la institución por resultados.

Por favor responda a cada pregunta con la mayor sinceridad posible.

1. Sabe si el INTEP dispone de un Plan Estratégico?

Si  No

2. ¿Aplica usted el Plan Estratégico?

Si  No

3. ¿Dispone de metas a largo plazo en su Área?

Si  No

4. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación?

Si  No

Por qué?

---

5. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?

Si

No

6. ¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?

Si

No

7. ¿Califique el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?

Optimo

Normal

Bajo

Nulo

8. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

Si

No

9. ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

Si

No

Por qué?

---

10. ¿Ha escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard*?

Si

No

11. ¿Usted piensa que un modelo de Cuadro de Mando Integral para el INTEP beneficiaría a la Institución?

Si

No

Por qué?

---

## ANEXO 3

### ENTREVISTA

**Diseñar un modelo Balanced Scorecard para medir la gestión de calidad del Instituto De Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle del Cauca.**

**FECHA** \_\_\_\_\_

Muchas gracias por participar en esta entrevista, le informamos que todos los datos suministrados por usted, serán de carácter confidencial y su uso será exclusivamente para el desarrollo del presente trabajo, el cual aporta información útil para el diseño de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, que facilite la administración de la institución por resultados.

Por favor responda a cada pregunta con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Cuál es su opinión acerca de emplear herramientas que le permitan vincular su trabajo diario con las metas a largo plazo?

---

---

2. ¿Cuál es su opinión acerca de los indicadores de evaluación actuales?

---

---

3. ¿Cuál es su opinión acerca de las relaciones interpersonales dentro de la institución?

---

---

4. ¿considera usted que la capacitaciones que recibe por parte de la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?



