

ACTUALIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE LA FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO

MAURICIO GAMARRA CANTILLO
EIDIS POVEDA SAMPAYO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA

2015

ACTUALIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE LA FUNDACIÓN
UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO

MAURICIO GAMARRA CANTILLO
EIDIS POVEDA SAMPAYO

Monografía de grado presentado como requisito parcial para optar al título
de ESPECIALISTAS EN FINANZAS

JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH
Asesor

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
CARTAGENA
2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena, 19 de Mayo de 2015.

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
JURADO COMITÉ EVALUADOR

Cartagena, 19 de Mayo de 2015.

Apreciados Señores:

La presente es para someter a su consideración el anteproyecto de grado titulado “ACTUALIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO”, como requisito parcial para optar al título de ESPECIALISTAS EN FINANZAS.

Cordialmente,

MAURICIO GAMARRA CANTILLO

EIDIS POVEDA SAMPAYO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
JURADO COMITÉ EVALUADOR

Cartagena, 19 de Mayo de 2015.

Apreciados Señores:

Por medio de la presente, les informo que he dirigido el proyecto de grado titulado: “ACTUALIZACIÓN DEL BALANCED SCORECARD DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO”, en toda la estructura metodológica, teórica, de contenido y en el proceso de investigación. Considero que este trabajo cumple con los requisitos exigidos por el programa por lo tanto puede pasar a sustentación.

Cordialmente,

JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH

Asesor

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	14
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	16
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	16
2.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	17
2.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3	JUSTIFICACIÓN.	18
4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	20
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5	MARCO REFERENCIAL.....	21
5.1	ESTADO DEL ARTE.....	21
5.2	MARCO TEÓRICO.....	22
5.2.1	Beneficios de la Implementación del Cuadro de Mando Integral.25	
5.2.2	Perspectiva Financiera.....	28
5.2.3	Perspectiva De Clientes.	29
5.2.4	Perspectiva del Proceso Interno	30
5.2.5	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	31
5.2.6	Las Capacidades de los Empleados.	32
5.2.7	Las Capacidades de los Sistemas de Información.....	33
5.2.8	Motivación, Delegación de Poder (Empowerment) y Coherencia de Objetivos.	33
5.3	MARCO LEGAL.....	34

6	DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
6.1	TIPO DE ESTUDIO.....	35
6.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	35
6.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
6.3.1	Población.	37
6.3.2	Muestra.	37
6.4	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	37
6.4.1	Fuentes Primarias.	37
6.4.2	Fuentes Secundarias.	37
6.5	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	38
6.6	DELIMITACIÓN.....	38
6.6.1	Delimitación Espacial.	38
6.6.2	Delimitación Temporal.	38
6.7	RECURSOS DISPONIBLES.....	38
6.8	TALENTO HUMANO.....	39
6.9	RECURSOS MATERIALES.....	39
6.10	RECURSOS FINANCIEROS.....	39
6.10.1	Presupuesto.....	39
7	GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO.....	41
7.1	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO.....	42
7.2	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON BASE EN EL MODELO ATLAS GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	47

8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROCESOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....	54
8.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MAPA DE PROCESOS.	54
8.1.1	Mapa estratégico.....	65
9	CONCLUSIONES.....	91
10	RECOMENDACIONES	92
11	BIBLIOGRAFÍA.	93
12	ANEXOS.....	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso del cuadro de mando integral.	24
Figura 2. Balance de competencias.	32
Figura 3. Articulación entre el tecnológico Comfenalco y su entorno.	53
Figura 4. Mapa de Procesos de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.	56
Figura 5. Mapa Estratégico Tecnológico Comfenalco	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No 1. Operacionalizacion de las Variables.	35
Tabla No 2. Presupuesto.	39
Tabla No. 3. Análisis Externo e Interno.	42
Tabla No. 4. Factores Críticos de Éxito con base en el modelo de ATLAS Gestión Estratégica.	47

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Entrevista a Directivos de la FUTCO.	95

GLOSARIO

ACTIVIDAD: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

CAPACITACIÓN: es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. La capacitación al ser una actividad planeada contribuye a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una empresa.

EFICACIA: relación entre las actividades planificadas y los logros alcanzados.

EFICIENCIA: grado en que una organización alcanza los resultados con relación a unos recursos utilizados.

GESTIÓN: coordinación de actividades para determinar la política y los objetivos, la consecución de estos.

GESTIÓN POR PROCESOS: una forma de conducir o administrar efectivamente las actividades, interrelaciones y recursos de una organización concentrándose el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

INFRAESTRUCTURA: recursos relacionados con las instalaciones, equipos, etc., necesarios para el funcionamiento de la organización.

MEJORA CONTINUA: actividad sistemática que incrementa la capacidad para darle respuesta a los requisitos.

ORGANIZACIÓN: conjunto personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

PROCEDIMIENTO: estructura específica para desarrollar una actividad o un proceso.

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar elementos de entrada en resultados (valor agregado).

PROCESO DE LA EMPRESA: un proceso de la empresa consiste en un grupo de actividades lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la organización.

PROVEEDOR: persona u organización que entrega un servicio o producto.

REQUISITOS: requerimiento establecido que puede ser implícito u obligatorio.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: grado en el que el cliente percibe el cumplimiento de sus requisitos.

SERVICIO: resultado de la interacción de la organización con el cliente y de las actividades para atender las necesidades de un cliente. Puede incluir elementos tangibles e intangibles.

SUBPROCESO: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

1 INTRODUCCIÓN

El profesor Kaplan en uno de tantos proyectos de investigación que realizó en los años 90 en cooperación con el Dr Nolan del Norton Institute, escribió: “La medición del resultado en la organización del futuro” que dio lugar a uno de los instrumentos que han suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral. (Kaplan, 1997).

El cuadro de mando integral también llamado The Balanced Scorecard, es la combinación de medición y gestión que permite a la gerencia tener una visión rápida y completa de la estrategia y la misión traducida en objetivos y metas concretas que se puedan medir, el BSC complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influyeran en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización. (Norton, 2005).

Esta metodología de gestión permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a mediano y largo plazo, igualmente permite dar seguimiento a la implementación de la estrategia.

El cuadro de mando integral proporciona una valiosa herramienta para que los subalternos puedan comprender la situación de la organización, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva, además aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la organización alcanzar sus metas.

El cuadro de mando integral de la FUTCO da su inicio con la misión, visión y la estrategia plasmada en su Plan Estratégico, el cual refleja los aspectos más importantes del entorno y define los factores críticos de éxito; al igual que aplica los indicadores como ayuda para medir los objetivos y las áreas críticas de éxito. El concepto de CMI soporta la planificación estratégica ya

que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos mediante una relación de causa efecto que facilita la consecución de la estrategia. (Ricardo, 2010).

La FUTCO estructura sus perspectivas de acuerdo con su naturaleza, pero en la actualidad y ante cambios en la normatividad y en las tendencias mundiales en educación, estas se encuentran desactualizado, lo que le genera traumas y compromete la calidad y el reconocimiento que esta tiene en Cartagena.

La presente investigación propone la actualización del CMI, donde inicialmente se adelantó la parte metodológica del proyecto iniciando con la formulación de la pregunta que se va a responder durante el desarrollo del mismo, así mismo se presenta la justificación que dio origen a la realización de la investigación y los objetivos que ayudan al cumplimiento de la misma, posteriormente se presenta las referencias teóricas a tener en cuenta para el desarrollo del proyecto, como su parte metodológica y el tiempo en que se realizará. Posteriormente se muestran los resultados de la encuesta aplicada a las Directivas de la Institución y por último la propuesta de modernización de las perspectivas del Balanced Scorecard.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, es una Institución de Educación Superior que concibe la educación como un proceso permanente y para el caso particular progresista que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de manera integral en los campos de la ciencia, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte y la filosofía. (Superior, 2003).

La Fundación, asume el desarrollo integral del ser humano en las dimensiones corporal, cognoscitiva, comunicativa, estética, espiritual y valorativa.

Desarrolla procesos integrados de aprendizaje, además de competencias de la Educación Superior para un pensamiento crítico, las especializadas para el trabajo, competencias sociales y políticas para la convivencia y participación solidaria.

Las características encontradas en el posicionamiento educativo de la institución en el entorno local y regional muestra como el crecimiento de la Institución no es un caso fortuito ni del azar, sino que se constituye en un reconocimiento a la labor que la institución viene desarrollando en pro del desarrollo educativo local y regional. Los convenios con los Gremios de la Producción a nivel local y los convenios con entidades educativas, empresas industriales comerciales y de servicios de la ciudad para actividades académicas y prácticas estudiantiles, son evidencias del compromiso con el medio y el reconocimiento a la calidad y pertinencia.

De no realizarse esta actualización le va a ser muy difícil lograr los objetivos que se ha planteado y sobre todo mantener no tener alineados las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard.

Por tal motivo surge como opción adelantar una investigación para actualizar el Balanced Scorecard, alineado con su plan estratégico y así coadyuvar alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, con un norte definido y ser competitivos en el mercado.

Ahora bien, la institución tiene implementado un sistema de gestión de calidad a nivel administrativo, alineado con el Balanced Scorecard y en estos momentos se encuentra implementando el sistema de gestión de calidad a nivel académico, junto con un ejercicio de planeación estratégica, lo que refleja una desactualización entre todos los procesos académicos, administrativos, la planeación estratégica, la nueva unidad de negocios del centro de servicios empresariales, los aspectos de internacionalización y el proceso de acreditación voluntaria, entre otros, todos estos aspectos requieren de una actualización con la herramienta del Balanced Scorecard, que le permita por medio de nuevos indicadores o ajustes a los actuales poder hacer la medición, monitoreo y toma de decisiones para la mejora.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta para la actualización del Balanced Scorecard de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son los procesos y objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard?

¿Cuáles son los indicadores de los diferentes procesos en fichas técnicas alineadas con los indicadores de los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard?

¿Cómo debe ser la correspondencia entre los indicadores de los diferentes procesos con los objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard?

3 JUSTIFICACIÓN.

En la actualidad la actividad industrial y económica del mundo ha sido sujeta, a un gran esfuerzo de estandarización y homologación de criterios y actividades. La globalización que se vive hoy obliga a que organizaciones de todo tamaño, sector o país, busquen la forma más ágil y dinámica de administración o gestión de su negocio, con el objetivo principal de mantener y mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes. (Morales, 2010)

Tal apreciación lleva a proponerle a la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco una actualización de su Balanced Scorecard para implementar y generar una estrategia en todos los niveles de la empresa; uniendo objetivos, iniciativas y medidas, integrando, de esta manera cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y la formación y el crecimiento, proporcionando con esta integración muchos beneficios a la empresa y por ende a los clientes y así poder ser reconocida por el cumplimiento de sus servicios.

El investigador con el departamento de Calidad de la institución, tiene la oportunidad de reestructurar y definir los procesos e indicadores con los objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard lo que va a permitir el mejoramiento de la prestación de los diferentes servicios, atención a nuevos proyectos, cuantificación de costos de calidad, convirtiéndose lo anterior en requisitos que muchas organizaciones deben cumplir para acceder a nuevos mercados locales o nacionales o mantenerse en ellos.

La Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco con esta propuesta de trabajo generará algunos beneficios como son la actualización de su Balanced Scorecard reflejados en la prestación de servicios, aumento en la satisfacción del cliente, disminución de costos de no calidad, optimización en el desarrollo de los procesos, mejora en la planeación del negocio, mejora en la comunicación interna y externa, más control, organización más eficiente, mejorar su participación y desempeño en el mercado, así como también podrán enfocarse de una mejor forma en el alcance de sus objetivos y mejorar su aspecto comercial.

Además, proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la institución, algo indispensable si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva, también aporta beneficios sobre información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

La investigación se llevará a cabo a partir de la revisión de la situación actual de los procesos de la institución con sus indicadores y los objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard que en determinado momento puedan orientar a los administradores de la misma, cómo se encuentran con relación a un indicador o una meta propuesta. Para los autores es de gran importancia desarrollar esta investigación, porque pone en práctica sus conocimientos y apoya a una importante empresa con una herramienta de control de los procesos y objetivos estratégicos del Balanced Scorecard, que le va a permitir prestar mejor sus servicios y ser sostenibles en el mercado.

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Actualizar el Balanced Scorecard de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, con el propósito de unificar la estrategia del negocio con el desempeño de los procesos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Definir los procesos y objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard.
- Definir los indicadores de los diferentes procesos en fichas técnicas alineadas con los indicadores de los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard.
- Revisar la correspondencia entre los indicadores de los diferentes procesos con los objetivos estratégicos de las perspectivas del Balanced Scorecard.

5 MARCO REFERENCIAL.

5.1 ESTADO DEL ARTE.

- Escuela Politécnica Nacional. Propuesta de un cuadro de mando integral que incorpore indicadores del sistema de gestión de Calidad y sistema de salud y Seguridad Ocupacional de la CIA. INSEPECA (Servicios de Inspecciones Petroleras Cabrera). Autora: Diana Elizabeth Granja Valle.
- Corporación Universitaria Rafael Núñez. Diseño de un cuadro de mando integral para la organización Vimarco (Vigilancia Marítima Comercial) sede corporativa en la ciudad de Cartagena. Autoras María Mónica Galván Ramos y Jessica Paola Escobar Daza.
- Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Alineación de los indicadores de los procesos misionales con los objetivos estratégicos de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard de la Fundación Internacional Quality Consulting. Autoras Elsa Malo Castellón y Yuranis Vargas Atencio.
- Universidad Tecnológica de Bolívar. Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la empresa Palacio & Palacio de la ciudad de Cartagena. Autores Oscar Devoz Cardona y Edinson Rodríguez Duque.
- Universidad EAN. Propuesta del cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard) para el grupo Aéreo de la Costa. Autores María Fernanda Oliveros Calderón y Álvaro Peláez Bedoya.

- Universidad nacional de la Loja. Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI, 2008-2013. Ecuador.
- Universidad de Granada. Propuesta de cuadro de mando integral para un departamento de la Universidad de Granada. Autor José Cáceres Salas.
- I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión (Valencia – Noviembre 2000). Hacia un cuadro de mando integral para el Instituto Universitario experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco”. Autor Yoleiza Coromoto López de Castellanos. Barquisimeto. Estado Lara-Venezuela.

5.2 MARCO TEÓRICO.

El profesor Kaplan inicia un proyecto de investigación a finales de los 80, en cooperación con el Nolan Norton Institute: “la medición de resultado en la organización del futuro” que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

El concepto de cuadro de mando integral aparece por primera vez en 1992 y desde entonces son muchas las empresas que han probado las ideas que lo integran. Dichas ideas han tomado formas diferentes y de contenido variado en las distintas organizaciones. (Norton K. &., 1997)

Aun así, la experiencia de los últimos años ha proporcionado nuevos y útiles enfoques del control de gestión. Estos nuevos enfoques tienen que ver con:

- Dar una dimensión estratégica al control de gestión,

- Comunicar a cada una de las partes interesadas una imagen clara del propósito de su trabajo.
- Discutir, como los esfuerzos por desarrollar competencias, relaciones con los clientes y la tecnología de la información se verán compensados en el futuro,
- Crear oportunidades de aprendizaje midiendo de forma más sistemática factores que son importantes para el éxito.
- Aceptar el hecho de que muchas de las cosas más importantes que se hacen en una empresa no tiene el resultado inmediato de mayores y menores gastos.
- Encontrar formas de explicar a los demás que es una empresa y lo que puede hacer, como complemento de la imagen financiera que aparece en las cuentas anuales.

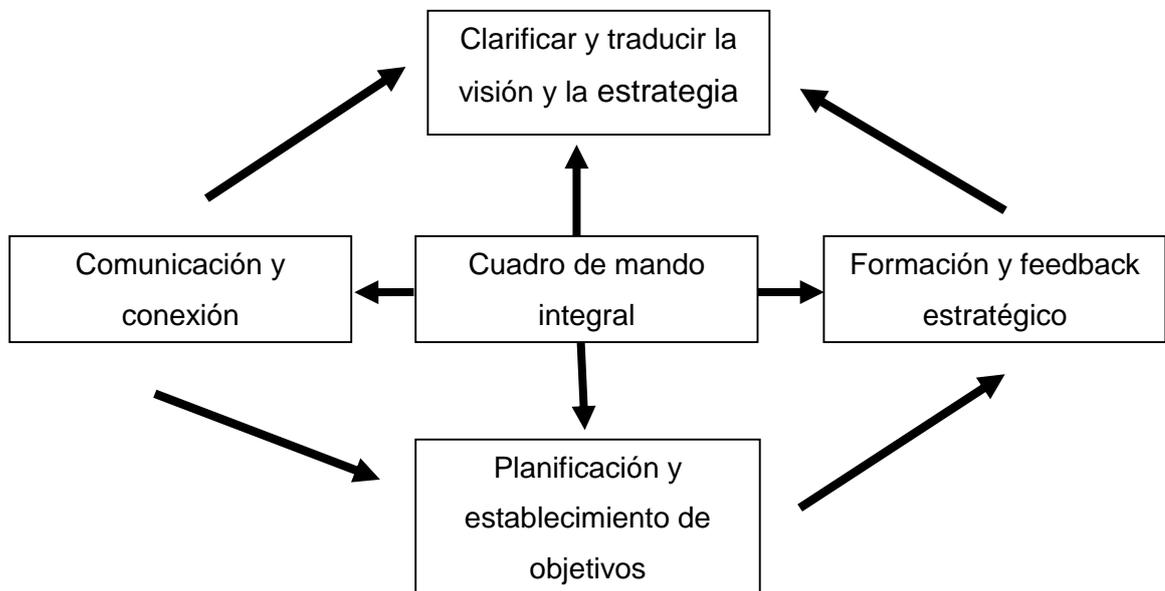
Se trata de ambiciones importantes que no son fáciles de alcanzar. Han hecho del cuadro de mando integral uno de los temas favoritos de reuniones, proyectos de formación empresarial y disertaciones en escuelas de negocios.

El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento organizacional.

El objetivo final de un cuadro de mando integral es la creación de una organización del aprendizaje. El propósito de las descripciones contenidas en el cuadro de mando es mostrar una imagen más completa y significativa de una empresa, adecuada a las discusiones en las que debe participar un número cada vez mayor de empleados. (Norton K. &., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 1998)

La función del cuadro de mando en el proceso es destacar los que se consideran puntos focales de los esfuerzos de la empresa. Kaplan y Norton describen al proceso como un ciclo. La visión se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar al trabajo, asignar recursos y fijar metas. El seguimiento da como resultado el aprendizaje, que a su vez lleva a un nuevo examen de la visión. En cada paso, el cuadro de mando sirve como medio de comunicación.

Figura 1. Proceso del cuadro de mando integral.



Fuente. Kaplan & Norton, 1998.

La aplicación del cuadro de mando integral es importante porque permite:

- Conseguir el consenso sobre la estrategia
- Alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas

- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia, mejorarla y dar retroalimentación.

El enfoque bajo el cual se debe implementar el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es:

- Conjunto coherente de elementos que conectan acciones con la estrategia
- Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
- Centrado en el contenido (la estrategia). El software es un medio no un fin en sí mismo, ayuda a obtener información precisa en tiempo real, pero sobre todo concentrado en información útil para la toma de decisiones.

5.2.1 Beneficios de la Implementación del Cuadro de Mando Integral.

- Promueve la alineación estratégica de toda la organización a partir de la transformación de la Visión y la Estrategia en planes concretos de acción.
- Fomenta el trabajo en equipo y por consiguiente la colaboración y la coordinación al conducir toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida.
- Facilita la comunicación de los planes estratégicos a toda la empresa.
- Visión total en tiempo real, Monitoreo Continuo de Iniciativas, Objetivos y Metas en tiempo real a través de indicadores claves.

El proceso de aprendizaje de Norton y Kaplan hace un énfasis especial en la forma en que diferentes indicadores se interrelacionan. Si se tiene que ser rentable, los clientes deben ser fieles; si tienen que ser fieles, se debe

proporcionar un buen servicio. Para ello, se necesitan procesos adecuados y que funcionen bien, lo que implica que debemos desarrollar la formación de nuestros empleados. “así, un cuadro de mando construido adecuadamente, debe reflejar la historia de la estrategia de una determinada unidad. Debe identificar, de forma explícita, la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dicho resultado. Cada uno de los indicadores seleccionados para un cuadro de mando integral debe formar parte de una cadena de relaciones causa efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización.

En primer lugar, el cuadro de mando integral provee información, datos y hechos claves, en un único e integrado sistema de medición, del estado de los objetivos, las iniciativas estratégicas y la posición competitiva del negocio, proveyendo datos de acciones tales como: convertirse en una organización orientada hacia el cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, trabajar en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos, optimizar los costos, etc., permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño.

En segundo lugar, el cuadro de mando integral elimina el sesgo y la suboptimización, al forzar a los gerentes a revisar toda la información financiera y operativa, en forma integral, permitiendo ver donde mejorar en una de las áreas.

El cuadro de mando integral parte de la visión y estrategia de la empresa, define los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, los que a su vez serán resultados con los clientes. (Basto, 2003)

Conociendo como se enlazan los objetivos en las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se obtienen progresivamente

permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena de causa-efecto, iniciativas o generadores de valor, para asegurar que se cumplan las metas; de esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales en la administración exigida por los procesos, y estos se alinean con la expectativas de clientes, lo que finalmente será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento completo de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Olve, 2000)

Las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando integral no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

Cada perspectiva tiene objetivos que se vinculan mediante una relación causa-efecto, son medibles a través de indicadores. Los indicadores tienen metas de corto, mediano o largo plazo. Cuando una meta no está siendo satisfecha, se diseñan iniciativas (proyectos) para mejorar un indicador en

específico, que a su vez se refleja en una mejora en el desempeño de la empresa.

5.2.2 Perspectiva Financiera

El cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable, los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, los rendimientos del capital empleado o por el valor añadido económico (EVA).

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas. Esta perspectiva tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas.

Otros aspectos que pueden incluir son las estrategias de costos e inversiones, la cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, entre otras. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores e indicadores financieros.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores y

todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros.

5.2.3 Perspectiva De Clientes.

Esta perspectiva describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarían ingresos y el negocio se marchitaría hasta morir. (Serna, 2005)

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, se debe conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes. Se debe desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio. Se debe descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc.

La perspectiva del cliente del cuadro de mando integral traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- Imagen y reputación.

5.2.4 Perspectiva del Proceso Interno

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes o accionistas¹.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas. (Kaplan, 1984).

¹ Por otra parte, las organizaciones cuya estrategia se deriva de una visión basada en los recursos (VBR) de la empresa (ver, por ejemplo, D. Collis y C. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990", Harvard Business Review [Julio-Agosto 1995]: 118-128) puede que deseen establecer unos objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, antes de tratar con la perspectiva del cliente e incluso con la financiera.

Afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. (Miller, 1988)

5.2.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el Know-How necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de que modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero será muy importante decir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas. (Prahalad, 1994)

Trazando una analogía entre competencia y el desarrollo de ésta, se puede preparar un balance de competencias. En el lado del activo se encuentran las capacidades y competencias necesarias para el éxito. El lado del pasivo

muestra la financiación de las capacidades y competencias, es decir, quien las proporciona.

Figura 2. Balance de competencias.

“Activo”	“Pasivo”
Ventas	Competencias usadas temporalmente
Servicios	
Producción	Competencias en red
Desarrollo del producto	
Administración	Socios
	Competencias propias

Fuente: Hamel, Gary. Prahalad, C.K. 1994.

En la experiencia de Norton y Kaplan al construir cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Las capacidades de los empleados, las capacidades de sistemas de información y la motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

5.2.6 Las Capacidades de los Empleados.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cada cliente deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los

empleados son: La satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del empleado.

5.2.7 Las Capacidades de los Sistemas de Información.

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

5.2.8 Motivación, Delegación de Poder (Empowerment) y Coherencia de Objetivos.

El tercero de los factores clave para los objetivos de aprendizaje y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Es necesario precisar para esta investigación que en el cuadro de mando integral de la Armada Nacional en la perspectiva financiera esta corresponde a la de resultados la cual debe asegurar la protección a la población, consolidar el control territorial y fortalecer el estado social de derecho, neutralizar los grupos narcoterroristas y al margen de la ley, lo que en resumen es proporcionar seguridad democrática.

5.3 MARCO LEGAL.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Principalmente en los artículos 27 libertad de enseñanza y artículo 69 donde se garantiza la autonomía universitaria. (República, 1991)

LEY 30 de 1992. Por la cual se organiza el servidor público de la educación superior. (Nacional, 1992).

Plan decenal 2004-2014. Por la cual se planea sellar un pacto social por el derecho a la educación que con el concurso de la institucionalidad y la ciudadanía en general, permitir identificar y tomar decisiones pertinentes para avanzar en las transformaciones que la educación necesita. (DNP, 2004).

Plan de desarrollo departamental, “Bolívar ganador”. Plantea el desarrollo humano sustentable que exige ampliar las capacidades de los habitantes en cuanto a: vivir una larga vida y saludable, disponer de educación y participar en la vida en comunidad.

Ley 749 de 2002, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica y tecnológica.

6 DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación es de tipo descriptiva-proyectiva, puesto que el alcance metodológico, permite identificar y analizar las características de la actualización del Balanced Scorecard de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, para unificar la estrategia del negocio con del desempeño de los procesos.

La actualización del Balanced Scorecard se hará teniendo en cuenta los postulados de Norton, C & Kaplan, R.

6.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla No 1. Operacionalización de las Variables.

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL – THE BALANCED SCORECARD	1. Análisis del entorno	1. Análisis Externo	1. Esta variable se compone de los aspectos políticos, económicos, legales, sociales, tecnológicos, entre otros	1. DANE, Internet
		2. Análisis Interno	2. Capacidad directiva, Capacidad tecnológica, Capacidad de talento humano, Capacidad competitiva, Capacidad financiera	2. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
			2. Excedentes sobre la inversión, Porcentaje excedente de operación	

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DIMENSION	INDICADOR	FUENTE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL – THE BALANCED SCORECARD	2. Perspectiva Financiera	2. Esta variable responde a las expectativas de los accionistas centrada en la creación de valor con altos índices de rendimiento, mantenimiento y crecimiento del negocio.	3. Nivel de quejas y reclamos, incorporación y retención de clientes	2. Vicerrector Administrativo.
	3. Perspectiva de Clientes	3. Esta variable responde a las expectativas de los clientes y la satisfacción de los mismos depende de la propuesta de valor que la organización les plantee en cuanto a calidad, imagen, respuesta, entre otros.		3. Encuesta a clientes (empresas) sobre el nivel de satisfacción
	4. Perspectiva de Procesos Internos	4. Esta variable se compone de los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización y cuyo éxito depende de la satisfacción de los clientes y accionistas.	4. Niveles de servicios, tiempo de ciclos de los servicios	4. Vicerrector Académico.
	5. Perspectiva de aprendizaje organizacional y formación y crecimiento.	5. Esta variable se refiere a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar.	5. Margen de competencias claves (personal) Desarrollo de competencias claves Captura y aplicación de tecnologías y valor generado Disponibilidad y uso de información estratégica.	5. Departamento de Recursos Humanos.

Fuente. Autores de la Investigación, (2014).

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.3.1 Población. La población está constituida por el personal Directivo de la FUTCO, que asciende a 35 personas.

6.3.2 Muestra. La muestra está constituida por el Vicerrector Académico, Decanos, Directores de Programa, Sub director de Planeación, Director de Sistemas, Director de Proyección Social, Director de Investigaciones y Director de Bienestar Universitario.

6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para realizar la investigación es importante contar con fuentes de información primaria y secundaria así:

6.4.1 Fuentes Primarias. La fuente de información primaria se agotará por medio de una entrevista con el Vicerrector, Decanos y directores de programa, que permita documentar la información respectiva para actualizar el Balanced Scorecard de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, con el propósito de unificar la estrategia del negocio con el desempeño de los procesos.

6.4.2 Fuentes Secundarias.

La fuente de información secundaria que se utilizará consiste en la utilización de la bibliografía referente a la gerencia de procesos y Balanced Scorecard, trabajos realizados por otros autores sobre el tema, documentos de la Universidad, entre otros.

6.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez procesada la información se tabulará, graficará e interpretará, con el fin de proponer actualizar el Balanced Scorecard de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

6.6 DELIMITACIÓN

6.6.1 Delimitación Espacial. El presente estudio se realizó en la ciudad de Cartagena en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

6.6.2 Delimitación Temporal. El estudio se realizó en el periodo comprendido entre Octubre 2014 y Enero 2015. Tomó información de los últimos cinco años sobre el sistema de indicadores de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

6.7 RECURSOS DISPONIBLES

Para la realización de esta investigación se contará con el apoyo de un investigador, un asesor, igualmente la disposición de información secundaria que permita alcanzar el objetivo del proyecto; el tiempo, la disponibilidad y los recursos que aseguren los resultados de la investigación.

6.8 TALENTO HUMANO.

El desarrollo de la investigación tendrá como autores principales los siguientes talentos:

Investigadores: MAURICIO GAMARRA CANTILLO
EIDIS POVEDA SAMPAYO

Asesor: JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH

6.9 RECURSOS MATERIALES

- Recursos bibliográficos.
- Útiles de oficina y papelería general.
- Recursos tecnológicos.

6.10 RECURSOS FINANCIEROS.

- Los recursos económicos que demanda el estudio serán proporcionados por los investigadores.

6.10.1 Presupuesto.

Tabla 2. Presupuesto.

RUBROS	PARCIAL	TOTAL
Material Directo		
Fotocopias	\$ 50.000	
Papelería	\$ 80.000	
Impresión	\$ 80.000	

Total Material Directo	\$ 210.000	
Material Indirecto		
Servicio de Internet	\$ 30.000	
Servicio de anillado y empaste	\$ 50.000	
Total Material Indirecto	\$ 80.000	
Total Material		\$ 290.000
Mano de Obra Directa		
Asesoría técnica	\$ 616.000	
Costos Indirectos de Fabricación		
Gastos varios	\$ 100.000	
Refrigerios	\$ 50.000	
Total CIF	\$ 150.000	
Total Mano de Obra y Costos Indirectos		\$ 766.000
TOTAL COSTOS		\$ 1.056.000

Fuente. Autores de la Investigación, (2014).

7 GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO.

La Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco - Cartagena, con personería jurídica concedida mediante Resolución No. 5642 de 19 de septiembre de 2006 proferida por el Ministerio de Educación Nacional, es una entidad de derecho privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro y autonomía administrativa y patrimonio independiente.

Como institución universitaria de educación superior, está Facultada para adelantar programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en disciplinas y programas de especialización en sus respectivos campos de acción, autorizados por la Ley.

La Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco – Cartagena, inicia labores en el mes de agosto de 1984 en el barrio de Zaragocilla sector el Cairo, con los siguientes programas tecnológicos de siete (7) semestres y registrados en el ICFES en jornada nocturna: Tecnología en Control de Calidad, Tecnología en Administración Bancaria y Tecnología en Costos y Auditoría. Al pasar los años fue ampliando su oferta, pero también es importante mencionar que las tecnologías con las que iniciaron desaparecieron o tienen otra denominación.

En la actualidad año 2014 la institución oferta 13 programas a nivel tecnológico, 7 programas a nivel profesional, 22 diplomados, 7 especializaciones y 2 maestrías, la institución contaba a II P de 2013 con 10.844 estudiantes y 345 docentes para sus diferentes programas tecnológicos y universitarios.

El Tecnológico Comfenalco es una institución de educación superior privada que concibe el desarrollo de las potencialidades del ser humano de

manera integral en los campos de la ciencia, tecnología, humanidades, arte y la filosofía como un proceso permanente.

Con este propósito la institución, asume el desarrollo integral del hombre en las dimensiones corporal, cognoscitivo, comunicativo, estético, espiritual y valorativo; además, se privilegia el pensamiento crítico requerido en la educación superior, decantadas en competencias sociales, de convivencia y de participación solidaria, generando procesos de aprendizaje que puedan ser validados en un contexto laboral.

7.1 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO

Tabla 3. Análisis Externo e Interno.

Externo	Oportunidades	Amenazas
Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un interés en sectores estratégicos de la región por la oferta académica tecnológico Comfenalco. 2. Acceso a universidades con programas en extensión. 3. Normatividad en programas académicos en formación progresiva. (ciclos propedéuticos) 4. Crecimiento del sector educativo en programas académicos en modalidad virtual o semipresencial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llegada de instituciones del interior con reconocimiento nacional a prestar sus servicios presenciales o virtuales en la ciudad de Cartagena. 2. Competidores acreditados institucionalmente. 3. Llegada de instituciones del exterior a prestar sus servicios presenciales o virtuales en la ciudad de Cartagena.

	<p>5. Alianza con instituciones técnico laborales para el trabajo y el desarrollo humano.</p> <p>6. Alta población de habitantes en los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Cartagena.</p>	<p>4. Aumento en las facilidades para estudiar en el exterior.</p> <p>5. Pocos estudiantes matriculados de los estratos 4, 5 y 6.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>1. Modelo de formación progresiva y flexible en diferentes modalidades y en todos los niveles de formación desde primaria hasta postgrados.</p> <p>2. Oferta académica de la institución con instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano.</p> <p>3. Amplio portafolio de posibilidades de financiación para que sus estudiantes reales y potenciales pueda acceder a la alternativa que más se ajuste a su facilidad de pago.</p> <p>4. Aval de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco.</p> <p>5. Buena participación en el mercado.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1+O1+O6: Penetración de Mercados: Llegar a los diferentes sectores y empresas a ofertar los servicios actuales de la institución.</p> <p>Oferta de los servicios del centro de servicios empresariales.</p> <p>F2 + O2: Desarrollo de mercados:</p> <p>Oferta de programas media técnica con la oferta académica de la institución en otras ciudades de la Región Caribe.</p> <p>Ampliar el segmento de mercado de la institución</p> <p>F3 + O3: Desarrollo de Productos: Crear nuevos programas. Realizar ofertas académicas en</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>F1 + F2 + A1 + A3: Diversificación relacionada: Ofertar nuevos programas de formación por ciclos propedéuticos hasta llegar a un diplomado o especialización ejemplo Tecnología en mercadeo y ventas, diplomado en ventas y especialización en Gerencia estratégica de mercadeo</p> <p>F3 + A1: Hacer un programa comunicacional del amplio portafolio de financiación para atraer nuevos candidatos.</p> <p>F4 + A2: Avanzar e implantar la acreditación institucional para ofertar todos sus programas con alta calidad.</p>

	<p>formación progresiva, pertinente a las necesidades y tendencias del entorno, con programas que aún no tiene la institución como son Relaciones Públicas y Diseño Gráfico, medicina, entre otras.</p> <p>F4 + O4: Desarrollo de productos: Implantar programas de manera virtual.</p> <p>F4 + O4: Segmentación de mercados: ofertar los programas virtuales en otros segmentos o mercados en que la institución no participa.</p> <p>F5 + O5: Integración vertical: realizar alianzas estratégicas con instituciones como Carl Ross, Cedesarrollo y Sena para ofertar la continuación de los programas tecnológicos y universitarios.</p> <p>Realizar convenio con gremios, convenio con el estado, convenio con</p>	
--	--	--

	empresas para ofertar los programas actuales.	
<p>Debilidades</p> <p>1. La planta docente no cuenta con contratos indefinidos y salarios competitivos</p> <p>2. No poseer o tener un convenio de cooperación internacional de movilización docente.</p> <p>3. No desarrollo de investigaciones por convenios y/o alianzas de cooperación internacional.</p> <p>4. El 100% de sus docentes no utilizan las nuevas tecnologías e inglés en sus funciones de docencia, proyección social e investigación.</p> <p>5. Infraestructura limitada.</p> <p>6. No diferenciación del plan de promoción y publicidad a estudiantes de los colegios, e instituciones articulados con nuestros programas académicos para el desarrollo proyectos conjuntos</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1 + O1: Diseñar un modelo de desarrollo talento humano que potencie aún más las capacidades de las personas dentro de la organización.</p> <p>D2 + D3 + O2 + O3: Establecer relaciones interinstitucionales a través de convenios de cooperación internacional y realizar investigaciones conjuntas.</p> <p>Establece programas de movilidad académica</p> <p>D4 + O4: Ofrecer programas de capacitación docente para el manejo de las tecnologías en sus funciones de docencia, investigación y proyección social y poder responder a las necesidades presenciales y virtuales.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1 + A1 + A3: Reorganización interna: Mejorar los contratos de la planta docente.</p> <p>D4 + A1 + A2: Reorganización interna: Llevar a cabo programas de capacitación y desarrollo de capital intelectual.</p> <p>D2 + D3 + A4: Asociaciones: Realizar convenios con universidades del extranjero para desarrollar actividades de internacionalización como movilización de docentes.</p> <p>Realizar capacitaciones para los docentes con poca tradición en investigación, que les permita contextualizarse con las necesidades del entorno.</p>

	<p>D5 + O5: Desarrollar los servicios en las instalaciones de las empresas.</p> <p>D6 + O6: desarrollar campañas de publicidad distintivas por programas para la población objeto de estudio.</p>	<p>D5 + A1 + A2 + A3 + A5:</p> <p>Asociaciones: Llevar a cabo alianzas con universidades locales para desarrollar actividades conjuntas académicas y demás, en las instalaciones de las empresas o comunidades.</p>
--	---	--

Fuente. Autores de la Investigación, (2014).

7.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON BASE EN EL MODELO ATLAS GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Tabla 4. Factores Críticos de Éxito con base en el modelo de ATLAS Gestión Estratégica.

Factores críticos de competitividad del SERVICIO Externos	Funciones y/o factores claves del éxito (soportes)	Descripción de nudos críticos para los factores críticos	Núcleos de valor para los factores críticos de competitividad	Indicadores referentes
FCC 1. Externo: Los programas de la institución tienen pertenencia social al lograr dar solución a las necesidades y requerimientos de las empresas	Las personas que desarrollaron los currículos para que estos cumplan las necesidades de los diferentes grupos de interés.	La institución necesita en sus currículos que el inglés sea obligatorio para todos sus programas.	Mejor diseño y contextualización del currículo a nivel globalizado.	Currículos pertinentes: No. de currículos con ingles implementado / total de programas de la universidad* 100

<p>FCC 2. Externo: La formación estricta avalada por grupos de investigación o por entidades como Colciencias y reconocida por la comunidad científica.</p>	<p>Apoyo de la dirección de investigaciones para el fortalecimiento de la investigación y de Colciencias en la creación y desarrollo de proyectos.</p>	<p>Falta de preparación de algunos investigadores, no hay una unidad de criterio para desarrollar los elementos estándares de investigación, como por ejemplo desarrollo de objetivos en los resultados de la investigación.</p>	<p>Más inversión en capacitación para el personal docente y especial investigador.</p>	<p>Capacitación: No. de capacitaciones programadas y realizadas / total de docentes investigadores. No. de capacitaciones programadas / total de asistentes</p>
<p>FCC 3. Externo: El centro de idiomas de la institución como formador de personal externo.</p>	<p>Apoyo de la caja de compensación para el fortalecimiento del centro de idiomas acorde a la realidad y necesidad del mercado para todo el personal de la ciudad y de la región.</p>	<p>La metodología es muy rígida</p>	<p>Los programas o curso de inglés son contextualizados</p>	<p>Participación externa: No. de cursos programadas / personal externo matriculados.</p>

<p>FCC 4. Externo: Alianzas con universidades internacionales, doble titulación, pasantías internacionales de docentes y las prácticas o intercambios académicos de los estudiantes.</p>	<p>Gestionar con efectividad las alianzas con otras instituciones internacionales.</p>	<p>No hay definido con claridad por parte programas diagnósticos que permitan conocer el estado real acorde de los currículos a la luz de las necesidades de las instituciones internacionales</p>	<p>Preparar al grupo de estudiantes con disposición para hacer pasantías, intercambios o doble titulación en otras instituciones a nivel internacional.</p> <p>Empezar a tomar un reconocimiento en la ciudad por tal acciones.</p>	<p>Convenios: No. de convenios realizados / convenios efectivos * 100</p>
<p>FCC1. Interno: Los programas tienen pertinencia académica, desde hace 30 años, es decir, sus currículos responden a las necesidades empresariales y de la región.</p>	<p>La institución hace un poco mejor las cosas que la competencia, tiene un programa de publicidad de sus carreras a nivel local y con currículos que responde a las necesidades del mercado</p>	<p>Abrir otros segmentos de mercados con estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de nuevos mercados, así mismo empezar a diversificar.</p>	<p>Reconocimiento y posicionamiento a nivel local y regional para la apertura de otros mercados</p>	<p>Programas Ofertados: No. de programas ofertados / total de estudiantes * 100</p>

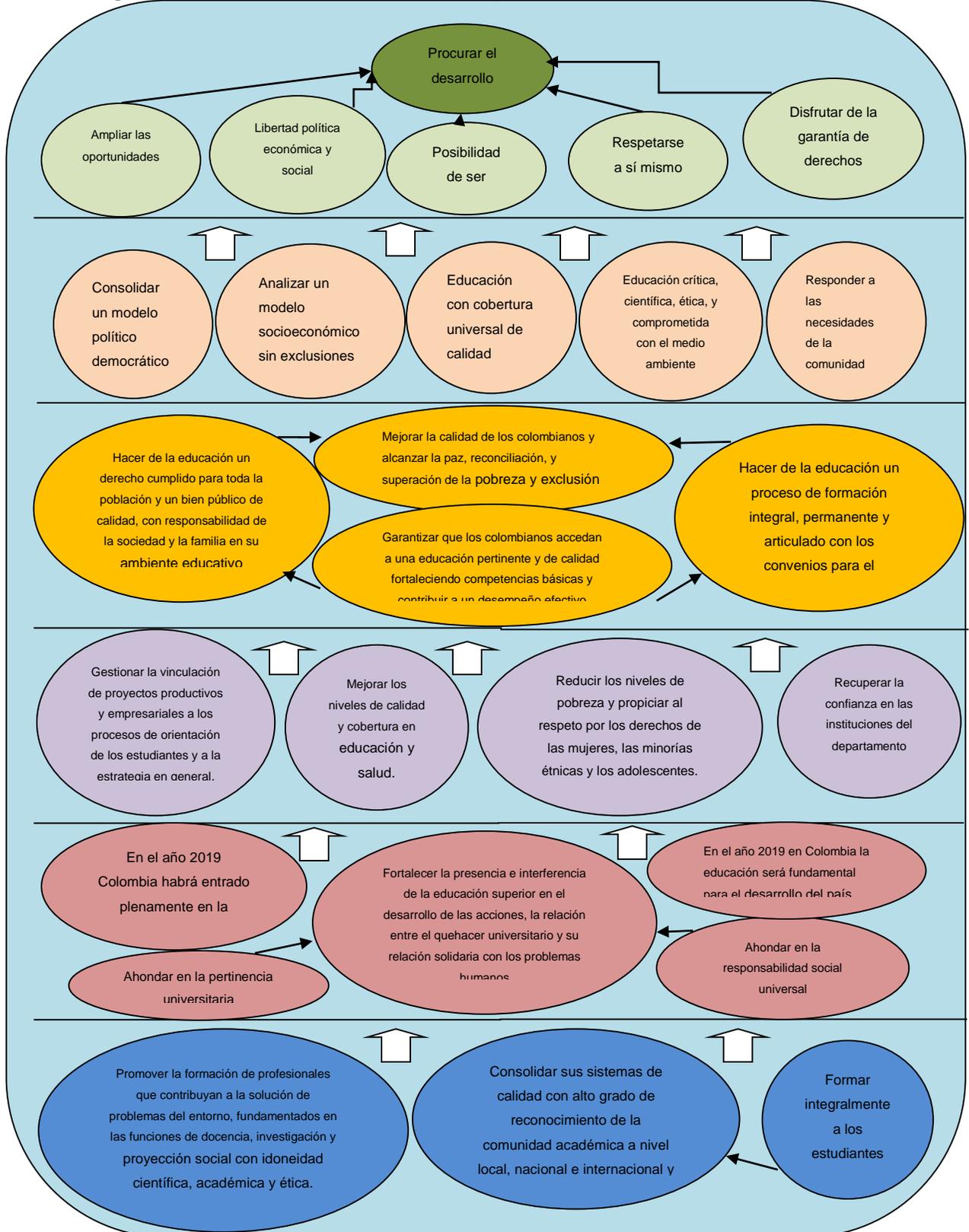
<p>FCC 2: Interno: La formación en investigación formativa para los estudiantes por medio del proyecto de aula para los seis semestres tecnológicos, y para los programas profesionales por medio del proyecto de grado.</p>	<p>Nuestro programa de investigación formativa (proyectos de aula) ha sido modelo para implementaciones en otras instituciones de la ciudad.</p> <p>Planes de negocio con éxito para el montaje de empresas.</p>	<p>Algunos docentes requieren entrar en contexto con los proyectos de aula para una buena asesoría de los mismos.</p> <p>Falta de capacitación para unidad de criterio con los estudiantes</p>	<p>Proyectos de aula con éxito al punto de convertirse en planes de negocio que sirven para la creación de empresas y que están en funcionamiento en la actualidad.</p>	<p>Proyectos de aula: No. de proyectos de aula / total de participación de asesorías *100</p> <p>Planes de negocio de éxito: No. de planes de negocio / total empresas *100</p>
<p>FCC3. Interno: Las competencias con las que llegan los estudiantes a la formación tecnológica, no son las mejores, es por ello que en la institución buscamos transformar al individuo para que salga un profesional integral.</p>	<p>La transformación que se hace en los estudiantes al recibirlos con bases muy débiles y entregar como resultado un profesional integral con las competencias del ser, saber y hacer para la prestación de</p>	<p>Nivel académico más alto, es decir, para mantenerlos en la institución debiéramos implementar un promedio académico.</p>	<p>Buenos docentes, apoyo de bienestar universitario, pertinencia, protección social, apoyo financiero.</p>	<p>No. de estudiantes matriculados en primer semestre / total de estudiantes al final del último semestre.</p>

	sus servicios ya sea en empresa de terceros o la suya propia.			
FCC 4. Interno: Contar con el centro de servicios empresariales para la atención de servicios a nivel institucional y empresarial.	Portafolio amplio de servicios acorde a las necesidades del sector educativo y demás sectores empresariales de la ciudad y la región.	Contar con un mayor número de profesionales para la prestación de los servicios, es decir, no siempre las mismas personas para diferentes temáticas.	Apoyo a la institución, a otras universidades y al sector empresarial de la ciudad de Cartagena, contando con un portafolio amplio para el mejoramiento de las actividades en la empresas o instituciones no son fuertes por si sola o que no son el objetivo principal de cada una.	Portafolio de servicios; Número de proyectos en ejecución. Número de capacitaciones a la comunidad académica.
FCC 5. Interno: El centro de idiomas de la institución como formador de personal interno como estudiantes, docentes y administrativos.	Preparación de todos los docentes de la institución para el aprendizaje y dominio de una segunda lengua y a futuro	Falta de tiempo de muchos docentes para una preparación adecuada, asisten por cumplir si obtener todas las	Dentro del horario de docentes establecer unos espacios de tiempo de mínimo dos horas diarias para tal preparación.	Capacitación en segunda lengua: No. de docentes de la institución / Total de profesores capacitándose en segunda lengua

	poderlo implementar es sus asignaturas	competencias requeridas		
--	---	----------------------------	--	--

Fuente. Autores de la Investigación, (2014).

Figura 3. Articulación entre el tecnológico Comfenalco y su entorno



Fuente. Autores de la Investigación, (2014).

8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PROCESOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.

En este capítulo se presenta la estructura organizacional con la que es gobernada la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, así como los procesos realizados en la institución con una descripción de las actividades generadoras de valor y actividades de apoyo en la secuencia de cada uno de los procesos que buscan una gestión efectiva de la institución y los objetivos estratégicos que permitan alcanzar el éxito futuro de la Fundación.

8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MAPA DE PROCESOS.

Estructura organizacional: De acuerdo al estatuto general en el capítulo VI y artículo 23 se menciona que La Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco es gobernada Académica y Administrativamente por los siguientes organismos:

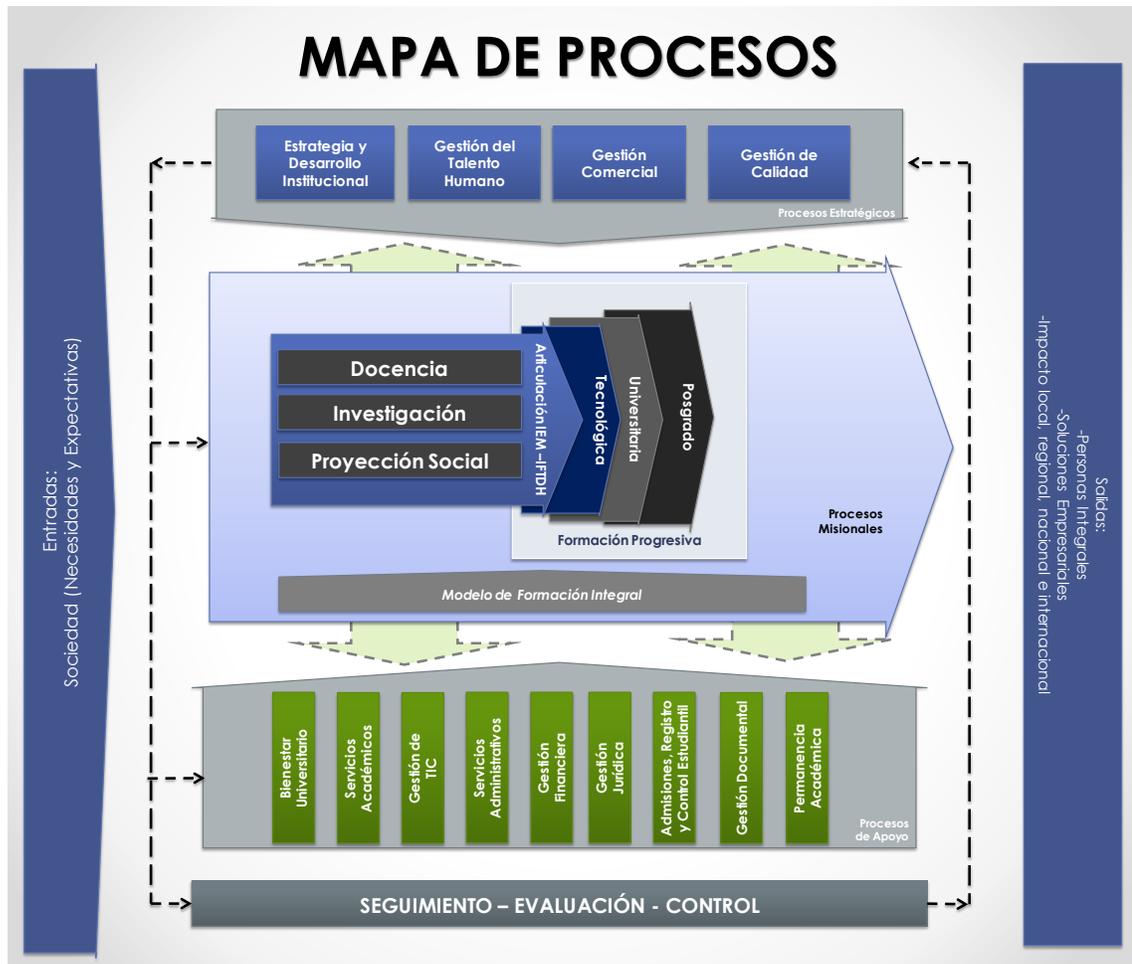
- a. Sala General, cuerpo colegiado y organismo máximo de dirección.
- b. Consejo Superior, cuerpo colegiado de dirección y gobierno.
- c. Rectoría, representación legal y primera autoridad ejecutiva de la institución.
- d. Consejo Académico, cuerpo colegiado y organismo con autoridad académica.
- e. Consejo Administrativo, cuerpo colegiado asesor de la rectoría para la toma de decisiones en todos los aspectos administrativos y financieros de la institución.

- f. Vicerrectoría Académica, dependencia de carácter ejecutivo encargada de operacionalizar las políticas académicas emanadas del Consejo Superior y del Consejo Académico.
- g. Gerencia Administrativa, dependencia de carácter ejecutivo encargada de dirigir y coordinar las actividades administrativas y financieras necesarias para el desarrollo de las labores académicas de la institución.
- h. Secretaria General, dependencia de carácter ejecutiva asesora de la Rectoría en relación con todos los aspectos jurídicos, históricos, documentales y de registro documental.
- i. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, dependencia asesora de la Rectoría en relación con los procesos de planeación y desarrollo institucional.
- j. Oficina de Relaciones Internacionales, dependencia asesora de la Rectoría en relación con la dirección y organización de acciones tendientes a facilitar la interacción y cooperación interinstitucional e internacional de la institución.

Mapa de Procesos de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco:

En la figura 4, se observan los procesos que tiene la Institución a niveles estratégicos, misionales y de apoyo para el normal funcionamiento en la prestación de servicios educativos.

Figura 4. Mapa de Procesos de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.



Fuente: Planeación Institucional, (2012).

ACTIVIDADES CREADORAS DE VALOR: **Los procesos misionales** como respuesta a las funciones sustantivas de la educación, la docencia, la investigación y la proyección social que busca una articulación entre sus programas tecnológicos, universitarios y de posgrados lo que nos lleva a una formación progresiva.

La docencia es entendida como ese apoyo en el conocimiento como una construcción de responsabilidad individual y colectiva, pero sobre todo, integral.

La docencia en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, implica un proceso de formación axiológica pedagógica, científica que promueva y potencie la formación y desarrollo de competencias genéricas y específicas. En este sentido, y teniendo en cuenta la pertinencia de la formación, la calidad y compromiso de los profesores, se asume la docencia como fundamento de integración de las funciones de investigación y de proyección social.

La docencia también es entendida como la interacción profesor - estudiante conocimiento, mediada por el modelo pedagógico y los procesos de aprendizaje, contruidos desde la pregunta y en el debate que cuestiona, que genera reflexiones sobre los fundamentos de las ciencias y los campos de aplicación. Promueve el trabajo autónomo del estudiante desde el compromiso del docente como facilitador, tutor, indagando, descubriendo, resolviendo los problemas de conocimientos y de la vida práctica, promoviendo iniciativas e impulsándolas a nuevos escenarios investigativos a partir de su formación disciplinar y profesional.

La investigación: se constituye en uno de sus principios fundamentales y se asume como estrategia formativa, lo que significa que la investigación tiene que convertirse en un dispositivo cuya utilización pedagógica permita toda la dinámica académica y de gestión institucional. Un elemento fundamental de la metodología investigativa tiene que ver con la secuencia progresiva en el desarrollo de habilidades cognitivas y competencias genéricas y específicas, ya que se deben generar estrategias de trabajo académico que garanticen la construcción del conocimiento en los estudiantes. Desde esa perspectiva el

conocimiento se va construyendo en la interacción de conocimientos anteriores con la nueva información.

La proyección social: como función sustantiva del Tecnológico Comfenalco, responde a la preocupación de las Instituciones educativas por encontrar su propia identidad, siendo coherente con el modelo pedagógico y pertinente con la realidad del entorno, para ofrecer prácticas académicas que tengan como objetivo la formación integral de los estudiantes y la solución a las problemáticas del entorno con el sentido de pertenencia social y con la sensibilidad para participar de manera activa en su solución.

La articulación armónica de las funciones sustantivas de la institución: docencia, investigación y proyección social, exige a las instituciones de educación superior, direccionar las distintas actividades relacionadas con la formación de un ser integral, de manera que ponga en contexto los valores, competencias, el espíritu emprender y su capacidad innovadora para que responda acertadamente a los exigencias de la globalización. La institución, por vocación y naturaleza, piensa su relación con la comunidad en el sentido de la aplicación de los conocimientos en contextos. Es por esto que los escenarios de contacto de la institución con la comunidad se intentan convertir en escenarios académicos para las personas que responsablemente se están formando. Esto significa que para la institución es concebida como un proceso de contextualización y sensibilidad social.

Por estas razones, es que la formación integral a la que le apuesta la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco se comprende como un proceso en la cual convergen las funciones: docencia, investigación y proyección social, y bajo la dinámica de la acción teórica se cruzan para construir un proceso sistemático de formación que debe conducir a la transformación institucional y social.

En este sentido, la investigación genera conocimiento y tecnología, la docencia oferta tales conocimientos y la extensión lo válida para reincorporarlos a la docencia y a la investigación; este ciclo permite proyectar el alcance y la pertinencia en la formación de estudiantes competentes y con compromiso social.

Ahora bien, los procesos misionales incluyen los procesos de formación integral dirigida a cuatro tipos de clientes (instituciones de educación media, instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano, egresados y empresas), abarcando todo el ciclo progresivo (formación técnica, tecnológica, profesional y postgrados, e incluye la educación continuada como parte del portafolio educativo). La formación integral posee cuatro componentes: formación profesional, humana, intelectual y social.

EN SUS ACTIVIDADES DE APOYO CUENTA CON:

Bienestar Universitario: El Centro de Bienestar Universitario es responsable de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades tendientes a garantizar bienestar a la comunidad académica, para lo cual establece en su PEI las políticas de Bienestar, sus objetivos y los programas fundamentales que debe cumplir para lograrlos.

El centro de bienestar está orientado a promover el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la Comunidad del Tecnológico Comfenalco.

Servicios académicos y administrativos: Los servicios académicos están acorde con la formación que imparte, la cual está conformada en los distintos programas por el director de programa, un asistente académico, docentes de dedicación, tiempo completo, medio tiempo y catedráticos. La estructura

académico administrativa tiene líneas de comunicación como memorando, boletines impresos, correo electrónico (Intranet e Internet), que facilitan la comunicación entre las distintas dependencias de la institución.

La estructura académico administrativa de los programas, se soportan en órganos especializados de consulta como comité curricular, cuya función general es evaluar y rectificar la estructura curricular y los contenidos de las asignaturas. El comité de investigación tiene como función desarrollar, acompañar y evaluar el cumplimiento de las políticas, líneas y proyectos de investigación. El comité de autoevaluación cuya función fundamental es desarrollar e implementar políticas de diagnóstico y de mejoramiento de la calidad.

Los servicios administrativos orientan y suministra los bienes y servicios que requiere la institución para su adecuado funcionamiento.

Gestión financiera: es el área encargada de Administrar los recursos financieros de la universidad, es decir, velar por los ingresos y egresos de la institución, buscando la sostenibilidad financiera y optimización de recursos, está conformada por las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería.

Gestión Jurídica: Es la encargada de asesorar y apoyar jurídicamente a la institución tanto en el ámbito académico, laboral, tributario y comercial.

Admisiones registro y control estudiantil: Se encarga de llevar la historia académica y la seguridad de la información de los estudiantes, así como de la rendición a instancias como el MEN, ICFES; ICETEX.

Gestión documental: Es el encargado de la custodia, soportes, archivo, respuesta de la documentación que entra y sale para las diferentes áreas e instancias de la institución.

Permanencia académica: Son las diferentes estrategias y acciones desde la Vicerrectoría académica tendientes a evitar la deserción académica y asegurar la permanencia académica de los estudiantes en la institución.

Gestión de TIC: Debido a la creciente demanda de servicios por parte de los distintos usuarios con que cuenta la institución y a los proyectos que a diario surgen en el campo de las TIC, se ha implementado una red convergente con dispositivos de última generación que proporcione un óptimo desempeño y seguridad, garantizando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información. Cuenta con una plataforma de red y comunicaciones como conexión a internet telefonía VOIP, equipos Educativos, software licenciados, desarrolladores de software, salas audiovisuales.

La principal herramienta tecnológica que soporta los procesos de negocios es el software académico llamado AMSYS por sus siglas en inglés Academy Management System, la cual se encuentra distribuida en cuatro módulos que son: AMSYS administrativo (CELES). AMSYS estudiante (ITACHI), AMSYS egresados (AVALON), AMSYS docente (SILMERIS).

La Institución ha venido dando un paso muy importante al configurar los Sistemas de Información como una herramienta tecnológica que permite la interrelación de los procesos académicos y abre las posibilidades de apoyo a la docencia presencial y a la investigación mediante herramientas que se han diseñado de acuerdo a las necesidades de desarrollo académico de la institución. En la búsqueda por la simplificación y mejoramiento de los servicios administrativos, se han dirigido esfuerzos para disponer de una organización

moderna con servicios eficientes y oportunos, y lograr una mayor agilización de los procesos internos. Además, establece una cultura digital para incorporar la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), como herramientas de apoyo a la academia, con el fin de mejorar y flexibilizar los procesos educativos en la utilización de aulas de informática y manejo de software.

Es por ello que el proceso de sistemas de información, telecomunicaciones y tecnologías, es el encargado de velar por el buen funcionamiento de los recursos informáticos y de comunicación para apoyar el desarrollo de las distintas actividades académicas y Administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Todas estas actividades o procesos sirven de apoyo para la prestación de los servicios efectivos de educación de la institución y le permiten ser competitivos en el mercado tanto que en la actualidad el tecnológico tiene cerca del 40% de la participación en el sector.

Así mismo, se encuentra en la cadena de valor **unos procesos estratégicos: los cuales soportan:** la estrategia y desarrollo institucional que busca fortalecer la estructura organizacional y los procesos institucionales del tecnológico Comfenalco en sintonía con la formulación estratégica.

La gestión del talento humano, y Gestión de la calidad: Ofrecer por lo menos un programa académico en extensión a nivel regional.

Es importante mencionar que por la naturaleza de la institución algunos procesos que el Michael Porter y otros autores sitúan como apoyo, como es el caso de Administración de RRHH, para las actividades la gestión del talento humano por ser una empresa de conocimiento es considerado como

estratégico siendo uno de los activos más importantes tanto académicamente como administrativamente para la prestación de los servicios, así como la gestión comercial que para Porter es primaria acá se ve en el proceso estratégico debido a la gestión que se hace para la oferta de nuestros programas en la ciudad, la región y el país.

También es importante mencionar que las entradas para todos los procesos son todas las necesidades y expectativas de la sociedad y las salidas son personas integrales con un impacto local, regional, nacional e internacional.

OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	Perspectiva
	Acreditar la institución y sus programas	Procesos internos
	Garantizar el desarrollo permanente del equipo docente	Procesos internos
	Establecer vínculos de cooperación nacional e internacional	Procesos internos
	Desarrollar estrategias de innovación académica	Procesos internos
	Integrar las TICS en procesos académicos	Procesos internos
Optimizar la calidad del sistema administrativo	Desarrollar la infraestructura física y tecnológica de la institución	Procesos internos
	Desarrollar estrategias de innovación administrativa	Procesos internos
	Integrar las TICS en procesos administrativos	Procesos internos
	Ampliar oferta académica de manera progresiva	Procesos internos

Desarrollar el modelo de formación progresiva y flexible en diferentes modalidades	Articular la Educación técnica, tecnológica y profesional	Procesos internos
Desarrollar procesos de formación integral	Desarrollar en los estudiantes competencias que fortalezcan sus capacidades	Clientes
	Fomentar el desarrollo cultural artístico y deportivo de los estudiantes	Clientes
	Consolidar una cultura investigativa, innovadora y de emprendimiento	Clientes
	Integrar al modelo de formación las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, articulados con la empresa y el estado	Procesos internos
Fortalecer a autonomía y sostenibilidad financiera	Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución	Financiera
	Diversificar los ingresos	Financiera
	Desarrollar estrategias financieras que faciliten el ingreso y permanencia en la institución	Financiera
Contar con un talento humano comprometido con la excelencia en el servicio	Implementar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias	Aprendizaje y crecimiento organizacional
	Desarrollar un clima laboral que motive y comprometa a los empleados con los objetivos institucionales	

8.1.1 Mapa estratégico

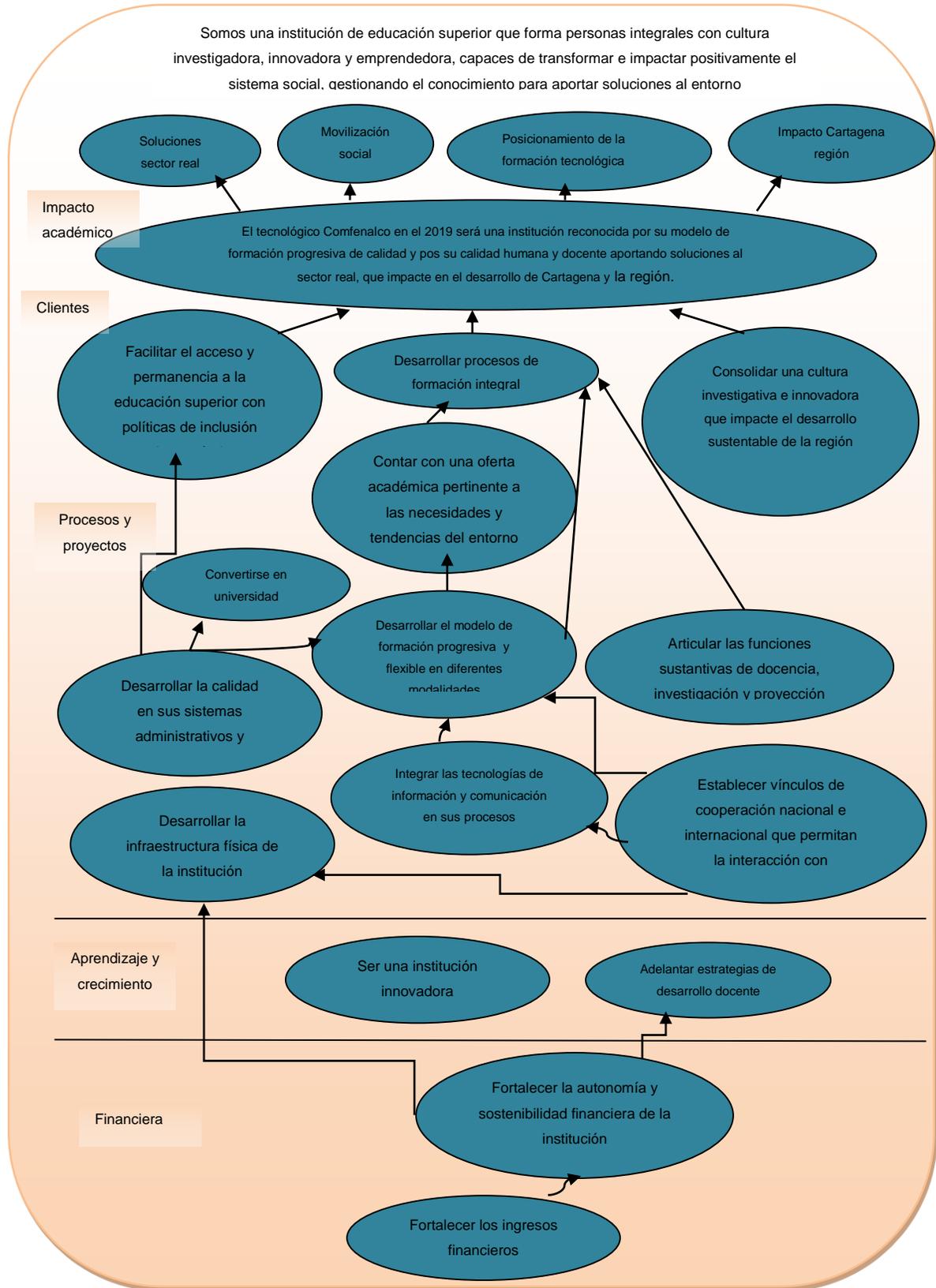
El mapa estratégico también llamado mapa causal, ya que en él se puede observar con mucha facilidad, la causa – efecto entre los objetivos inferiores de la empresa con los objetivos superiores. Al mirar el mapa estratégico se debe percibir con facilidad la estrategia de la empresa.

Es importante hacer hincapié que las relaciones son entre objetivos y no entre indicadores, estos últimos sirven para la medición de los objetivos. La lectura de este mapa debe hacerse de abajo hacia arriba.

Se plantean las relaciones de causa-efecto, teniendo un énfasis especial en la de aprendizaje organizacional hasta la perspectiva financiera principal motivo de este trabajo y de los autores. Este mapa es el que permite alinear y desplegar las acciones necesarias para su logro y cumplimiento. El mapa que se presenta está alineado con el mapa estratégico del entorno, puesto que este no podría estar por fuera de estos lineamientos, puesto que obedecería a otra estrategia, políticas y demás, lo que si se debe cumplir acorde con unas características particulares de la FUTCO, es la forma de desarrollar las perspectivas.

En la figura 5, se presenta el Mapa Estratégico del Tecnológico Comfenalco.

Figura 5. Mapa Estratégico Tecnológico Comfenalco



Fuente. Autores de la Investigación, (2014).

Indicadores de gestión de acuerdo a objetivos estratégicos y clasificados por perspectivas

Objetivo estratégico: Optimizar la calidad del sistema de gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	AOAA: Acreditación de programas de pregrado oferta académica actual. RPPC: Programas de posgrados reconocidos con calidad ACINS: Acreditación de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
Nombre del Indicador	Acreditar la institución y sus programas
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema de gestión
Fórmula	Acreditación de programas de pregrado oferta académica actual: No de programas de pregrado acreditados/total de programas académicos. Meta a 2019 el 100% Programas de posgrados reconocidos con calidad: No de programas de posgrados de la oferta académica con aplicación de procesos de autoevaluación para mejoramiento / No total de programas de posgrados de la oferta de la institución. Meta a 2019 el 100%.

	<p>Acreditación de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.</p> <p>Meta a 2019 el 100% de la acreditación institucional.</p>
Periodicidad o frecuencia	Anual
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de aprendizaje crecimiento y organizacional
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	<p>RELDOES: Relación de docentes de plantas versus estudiantes.</p> <p>PLDOPR: Planta Docente Propia.</p> <p>COSACOM: Contrato y salario competitivo</p> <p>NODODO: Docentes con doctorados.</p> <p>NODOMA: Docentes con maestría.</p> <p>NODODYM: Docentes con doctorados y maestría</p> <p>NODOES: Docentes con especialización.</p> <p>NODOCIN: Docentes con contrato indefinido.</p>

	NODOSMP: Docentes con salario mayor al promedio.
Nombre del Indicador	Garantizar el desarrollo permanente del equipo docente
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema de gestión
Fórmula	<p>Relación de docentes de plantas versus estudiantes: a 2016 1 docente de planta por cada 50 estudiantes. Meta: 1 docente por cada 50 estudiantes.</p> <p>Planta Docente Propia: no de docentes de planta en cada programa académico / No total de docentes del programa académico. Meta a 2019 el 30% de los programas contará con su propia planta de docentes.</p> <p>Contrato y salario competitivo: Ingreso total promedio de docentes en categoría N de la institución / Ingreso total promedio de docentes en categoría N en universidades de Cartagena. Meta: a 2019 Mayor que 1.</p> <p>Docentes con doctorados: Número de docentes de planta del tecnológico con Doctorado/ Número total de docentes de planta del tecnológico Meta: a 2019 entre el 10% y el 20%.</p> <p>Docentes con maestría: Número de docentes de planta del tecnológico con Maestría/ Número total de docentes de planta del tecnológico = Entre el 20% y el 50%.</p>

	<p>Docentes con doctorados y maestría: Número de docentes de planta del tecnológico con Doctorado y/o Maestría/ Número total de docentes de planta del tecnológico. Meta: A 2019 el 50% de docentes.</p> <p>Docentes con especialización: Número de docentes de planta del tecnológico con Especialización/ Número total de docentes de planta del tecnológico Meta: A 2019 el 70% de docentes.</p> <p>Docentes con contrato indefinido: Número de docentes de planta del tecnológico con contrato a término indefinido/ Número total de docentes de planta del tecnológico Meta: A 2019 el 100% de docentes.</p> <p>Docentes con salario mayor al promedio: Número de docentes de planta del tecnológico con salario mayor > al promedio en Universidades de Cartagena/ Número total de docentes de planta del tecnológico Meta: A 2019 el 100%.</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área

Fecha de actualización	Observaciones
------------------------	---------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	REESPRIN: Convenio de cooperación internacional movilización estudiantes. REDOVIPI: Convenio de cooperación internacional movilización docentes.
Nombre del Indicador	Establecer vínculos de cooperación nacional e internacional
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema de gestión
Fórmula	Convenio de cooperación internacional movilización estudiantes: No de estudiantes del tecnológico vinculados a programas de intercambio con universidades internacionales / No total de estudiantes de los programas de la oferta académica. Meta: A 2019 como mínimo el 10% de los estudiantes. Convenio de cooperación internacional movilización docente: No. de docentes de planta vinculados a programas de intercambio con universidades internacionales / No total de docentes de planta de la institución. Meta: A 2019 mínimo 3 convenios que movilicen el 50% de docentes de planta.

Periodicidad o frecuencia	Semestral
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	MOGEDEINAC: Modelo de gestión de innovación. NOPYINAC: Proyectos de Innovación académica.
Nombre del Indicador	Desarrollar estrategias de innovación académica
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema de gestión
Fórmula	Modelo de gestión de innovación: Modelo de gestión que garantiza el desarrollo de la innovación en los procesos académicos implementado y en funcionamiento. Meta: A 2015 1 Modelo. Proyectos de innovación académica: No de proyectos de innovación académica desarrollados por año. Meta: 1 proyecto anual.

Periodicidad o frecuencia	Anual
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	NODOTIC: Utilización de las tecnologías en funciones docentes NOPRATIC: Programas académicos que se apoyan en nuevas tecnologías
Nombre del Indicador	Integrar las TICS en procesos académicos
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema de gestión
Fórmula	Utilización de las tecnologías en funciones docentes: No. de docentes que utilizan nuevas tecnologías en sus funciones docentes, proyección social e investigación / No total de docentes del tecnológico. Meta: A 2019 el 100% de los docentes. Programas académicos que se apoyan en nuevas tecnologías: No. de programas Académicos apoyados con nuevas tecnologías / No total de programas académicos.

	Meta: A 2019 el 100% de los programas.
Periodicidad o frecuencia	Anual
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

Objetivo estratégico: Optimizar la calidad del sistema administrativo

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	ININFI: Infraestructura física suficiente para necesidades académicas y administrativas. ININTEC: Infraestructura tecnológica suficiente para necesidades académicas y administrativas
Nombre del Indicador	Desarrollar la infraestructura física y tecnológica de la institución
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema administrativo
Fórmula	Infraestructura física suficiente para necesidades académicas y administrativas: No. de necesidades académicas y administrativas cubiertas por la infraestructura física / No total de necesidades académicas y administrativas.

	<p>Meta: A 2019 contará con la infraestructura física en un 100%.</p> <p>Infraestructura tecnológica suficiente para necesidades académicas y administrativas:</p> <p>No. de necesidades académicas y administrativas cubiertas por infraestructura tecnológica / No total de necesidades académicas y administrativas.</p> <p>Meta: A 2019 contará con la infraestructura tecnológica en un 100%.</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	<p>NIEFAD: Eficiencia de los procesos administrativos.</p> <p>CECAPA: Actualización del certificado de calidad de los procesos administrativos bajo norma internacional</p>

Nombre del Indicador	Desarrollar estrategias de innovación administrativa
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema administrativo
Fórmula	<p>Eficiencia de los procesos administrativos: Nivel de eficiencia de los procesos administrativos del año actual / nivel de eficiencia de los procesos del año anterior. Meta: Mayo o igual a 1.</p> <p>Actualización del certificado de calidad de los procesos administrativos bajo norma internacional: No. de procesos certificados año actual / No de procesos certificados año anterior. Meta Mayor o igual a 1.</p>
Periodicidad o frecuencia	Anual
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Estratégico - Gestión de Calidad
Código del Indicador	<p>RELPRADTIC: Procesos con integración de TICS</p> <p>SACL: Satisfacción de clientes por CRM</p>

Nombre del Indicador	Integrar las TICS en procesos administrativos
Objetivo estratégico	Optimizar la calidad del sistema administrativo
Fórmula	<p>Procesos con integración de TICS: No. de procesos administrativos soportados por tics / No total de procesos administrativos.</p> <p>Meta: A 2019 como mínimo el 80% de los procesos administrativos deben integrar TICS.</p> <p>Satisfacción de clientes por CRM: No. de clientes satisfechos / No total de clientes.</p> <p>Meta: A 2019 logrará y mantendrá un 90% de satisfacción de clientes gestionados a través del CRM:</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral
Fuente	Gestión de Calidad
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Calidad
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

Objetivo Estratégico: Desarrollar el modelo de formación progresiva y flexible en diferentes modalidades.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Misional - Formación progresiva
Código del Indicador	NPNCP: Programas nuevos de pregrado en formación progresiva.

	RENPU: Programas nuevos de educación continuada.
Nombre del Indicador	Ampliar oferta académica de manera progresiva
Objetivo estratégico	Desarrollar el modelo de formación progresiva y flexible en diferentes modalidades.
Fórmula	<p>Programas nuevos en formación progresiva: No. de programas nuevos de la oferta académica en pregrado de la institución estructurados en ciclo progresivo. Meta: A 2019 la institución tendrá como mínimo 10 nuevos programas de pregrado en formación progresiva.</p> <p>No. de programas en educación continuada articuladas a modelo de formación progresiva de la oferta académica de la institución / No total de programas académicos del tecnológico. Meta: 100%</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral
Fuente	Vicerrectoría Académica
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Vicerrectoría Académica
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR

Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Misional - Formación progresiva
Código del Indicador	NOIEMCA: Articulación con instituciones de Educación media. ALCETEC: Alianza Cedesarrollo.
Nombre del Indicador	Articular la Educación técnica, tecnológica y profesional
Objetivo estratégico	Desarrollar el modelo de formación progresiva y flexible en diferentes modalidades.
Fórmula	Articulación con instituciones de Educación media: No. de instituciones de educación media con las que el tecnológico tiene en operación convenio de articulación. Meta: A 2019 la institución se habrá articulado con mínimo cuatro (4) instituciones de Educación Media. No. de instituciones de educación media con las que el tecnológico tiene en operación convenio de articulación / No Total de instituciones de Educación Media de Cartagena y la Región. Meta: 10% Alianza Cedesarrollo – Tecnológico Comfenalco suscrita y en operación. Meta: A 2019 el Tecnológico habrá proyectado el modelo Cedesarrollo a mínimo dos (2) instituciones de formación para el trabajo y desarrollo humano. Meta: 2 Instituciones en convenios.
Periodicidad o frecuencia	Anual

Fuente	Vicerrectoría Académica
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Vicerrectoría Académica
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

Objetivo estratégico: Desarrollar procesos de formación integral.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Misional - Formación progresiva
Código del Indicador	MFITC: Modelo de formación integral del tecnológico definido y aprobado.
Nombre del Indicador	Desarrollar en los estudiantes competencias que fortalezcan sus capacidades.
Objetivo estratégico	Desarrollar procesos de formación integral.
Fórmula	Programas de la oferta académica que cuentan con componente de formación que permita relacionarse positivamente consigo mismo, su entorno y comunidad: Modelo de formación integral del tecnológico definido y aprobado. Meta: A 2019, 1 modelo de formación. No. de programas académicos desarrollados curricularmente bajo el modelo de formación integral de tecnológico / No total de programas de la oferta del tecnológico.

	Meta: A 2019 100% de los programas.
Periodicidad o frecuencia	Anual
Fuente	Vicerrectoría Académica
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Vicerrectoría Académica
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Misional - Formación progresiva
Código del Indicador	PRGFDA: Programas académicos que incorporan la formación deportiva y cultural
Nombre del Indicador	Fomentar el desarrollo cultural artístico y deportivo de los estudiantes.
Objetivo estratégico	Desarrollar procesos de formación integral.
Fórmula	Programas académicos que incorporan la formación deportiva y cultural: No de estudiantes que participan en las actividades culturales, artísticas o deportivas del tecnológico / No. total de estudiantes. Meta: A 2019 el 100% de los programas académicos del tecnológico incorporan la formación deportiva y cultural.
Periodicidad o frecuencia	Semestral.

Fuente	Bienestar institucional
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Bienestar institucional
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de clientes
Proceso	Misional - Formación progresiva
Código del Indicador	<p>EEGII: Egresados con cultura de investigación e innovación.</p> <p>REPRCUEM: Programas con contenidos de emprendimiento.</p> <p>ENRPSE: Estudiantes nuevos retirados primer semestre.</p> <p>ESRESEM: Estudiantes retirados en el semestre.</p> <p>EGBDAT: Egresados en base de datos.</p> <p>EGCINB1: Egresados con ingles B1.</p> <p>EPSPRO: Estudiantes con pruebas saber pro</p>
Nombre del Indicador	Consolidar una cultura investigativa, innovadora y de emprendimiento.
Objetivo estratégico	Desarrollar procesos de formación integral.
Fórmula	Egresados con cultura de investigación e innovación: No. de egresados del tecnológico que se desempeñan en áreas de investigación e

	<p>innovación en los sectores a los cuales están vinculados / No. total de egresados del tecnológico.</p> <p>Meta: A 2019 el 100% de los egresados.</p> <p>Modelo de formación en emprendimiento definido, aprobado y en funcionamiento.</p> <p>Meta: 1 Modelo de formación.</p> <p>Programas con contenidos de emprendimiento: No de programas de la oferta académica del tecnológico con contenidos curriculares en emprendimiento / No total de programas de la oferta académica actual.</p> <p>Meta: A 2019 el 100% de los programas.</p> <p>Estudiantes nuevos retirados primer semestre: Número de estudiantes nuevos retirados en el primer semestre/ Número total de estudiantes nuevos ingresados a primer semestre</p> <p>Meta: A 2019 < 0 igual al 17%.</p> <p>Estudiantes retirados en el semestre: Número de estudiantes retirados en el periodo / Número total de estudiantes ingresados en el periodo</p> <p>Meta: A 2019 < o igual al 30%.</p> <p>Egresados en base de datos: Número de egresados registrados en la base de datos de egresados / Número total de egresados del tecnológico</p> <p>Meta: A 2019 el 80%.</p>
--	--

	<p>Egresados con ingles B1: Número de egresados con nivel de inglés B 1 / Número total de egresados del tecnológico = 80%.</p> <p>Estudiantes con pruebas saber pro: Número de estudiantes que presentaron las pruebas saber pro, con resultado por encima de la media nacional / Número total de estudiantes que presentaron las pruebas saber pro = 60%.</p>
Periodicidad o frecuencia	Anual.
Fuente	Centro de emprendimiento.
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Centro de emprendimiento.
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Procesos Internos.
Proceso	Misional - Investigación y proyección social.
Código del Indicador	<p>REPIMFI: Oferta de servicios (docencia, proyección, investigación) que fortalezca el proceso de formación integral.</p> <p>REPIPS: Programas que desarrollan investigación y proyección social.</p>
Nombre del Indicador	Integrar al modelo de formación las funciones sustantivas de docencia, investigación y

	proyección social, articulados con la empresa y el estado.
Objetivo estratégico	Desarrollar procesos de formación integral.
Fórmula	<p>Oferta de servicios (docencia, proyección, investigación) que fortalezca el proceso de formación integral: No de proyectos que apoyan el desarrollo de los componentes del modelo de formación integral / No total de componentes del modelo de formación integral del tecnológico.</p> <p>Meta: A 2019 el tecnológico habrá consolidado cuatro (4) ofertas de servicios.</p> <p>Programas que desarrollan investigación y proyección social: No de estudiantes de los programas de la oferta académica del tecnológico que desarrollan proyectos de investigación y proyección social / No total de estudiantes del tecnológico.</p> <p>Meta: Definir por líneas bases.</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral.
Fuente	Investigaciones y proyección social.
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Investigaciones y proyección social.
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

Objetivo Estratégico: Fortalecer a autonomía y sostenibilidad financiera.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva Financiera
Proceso	Apoyo – Gestión financiera
Código del Indicador	CRIN: Crecimiento de los ingresos. EINEX: Excedentes del tecnológico.
Nombre del Indicador	Garantizar la sostenibilidad financiera de la institución
Objetivo estratégico	Fortalecer a autonomía y sostenibilidad financiera
Fórmula	Crecimiento de los ingresos: Ingresos totales del tecnológico en el año actual – ingresos totales del tecnológico en el año anterior / ingresos totales del tecnológico en el año anterior. Meta: A 2019 el tecnológico crecerá sus ingresos como mínimo en un 18%. Excedentes del tecnológico: Excedentes totales del tecnológico en el año / ingresos totales del tecnológico en el año. Meta: a partir del año 2010 mantendrá unos excedentes del 20% total de sus ingresos.
Periodicidad o frecuencia	Semestral.
Fuente	Gestión Financiera.
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Gestión Financiera.
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área

Fecha de actualización	Observaciones
------------------------	---------------

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva Financiera
Proceso	Apoyo – Gestión financiera
Código del Indicador	INMAT: Ingresos por Matriculas
Nombre del Indicador	Diversificar los ingresos
Objetivo estratégico	Fortalecer a autonomía y sostenibilidad financiera.
Fórmula	Ingresos por Matriculas: (Ingresos totales del tecnológico en el año anterior – ingresos por matriculas del tecnológico en el año) / Ingresos totales del tecnológico año.
Periodicidad o frecuencia	Anual.
Fuente	Gestión Financiera.
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Gestión Financiera.
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva Financiera
Proceso	Apoyo – Gestión financiera
Código del Indicador	EFIN: Matriculados con financiación. EMAIN: Matriculados versus aspirantes ENCF: Estudiantes que desertan

Nombre del Indicador	Desarrollar estrategias financieras que faciliten el ingreso y permanencia en la institución.
Objetivo estratégico	Fortalecer a autonomía y sostenibilidad financiera.
Fórmula	<p>Matriculados con financiación: No de estudiantes matriculados que solicitaron financiación / No. total de estudiantes del tecnológico. Meta: A 2019 el 90%.</p> <p>Matriculados versus aspirantes: No. de nuevos matriculados en los programas de la oferta académica del tecnológico / No total de aspirantes a la oferta académica del tecnológico.</p> <p>Estudiantes que desertan: No. de estudiantes que no terminan sus estudios por causas financieras / No total de estudiantes que culminan sus estudios. Meta: A 2019, 100% culminan.</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral.
Fuente	Gestión Financiera.
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Gestión Financiera.
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

Objetivo estratégico: Contar con un talento humano comprometido con la excelencia en el servicio.

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR	
Perspectiva	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento organizacional
Proceso	Estratégico – Gestión del Talento Humano.
Código del Indicador	SGTHBC: Modelo de Talento humano por competencias. FCPC: Personal que cumple con el perfil. EFCC: Personal certificado en competencias laborales:
Nombre del Indicador	Implementar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias.
Objetivo estratégico	Contar con un talento humano comprometido con la excelencia en el servicio.
Fórmula	Modelo de Talento humano por competencias: Sistema de gestión del Talento Humano basado en competencias diseñado y en funcionamiento. Meta: A 2010, 1 sistema de gestión del talento Humano en funcionamiento. Personal que cumple con el perfil: No de funcionarios de planta del tecnológico que cumplen el perfil para el cargo / No total de funcionarios de la planta del tecnológico. Meta a 2019 el 100% del personal. Personal certificado en competencias laborales: No. de funcionarios de planta certificados en competencias / No total de funcionarios de planta.

	<p>Meta: A 2019 el 90% del personal de planta.</p> <p>Personal administrativo y docente con puntaje en evaluación por encima del 75% en competencias: No. de funcionarios de planta evaluados con el dominio de competencias por encima del 75% /No total de funcionarios de la planta.</p> <p>Meta: a 2019 el 80% del personal de planta.</p>
Periodicidad o frecuencia	Semestral.
Fuente	Área de Talento Humano.
Forma de Obtención	Manual de toma de datos y/o herramientas de cálculo
Ubicación de doc. de Respaldo	Área de Talento Humano.
Responsable. Consistencia información	Jefe del Proceso del Área
Fecha de actualización	Observaciones

9 CONCLUSIONES

- La actualización del BSC para la FUTCO, permitió realinear la visión, misión, objetivos e indicadores de gestión, logrando un equilibrio y creando un marco de referencia para la organización.
- Se formularon los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del BSC, con el propósito de que ayude a alcanzar la visión organizacional.
- Se planteó el Mapa estratégico a la FUTCO, el cual le permite observar con mucha facilidad la causa–efecto entre los objetivos inferiores de la organización con los objetivos superiores de la misma.
- Se plantearon los Indicadores y sus metas por cada objetivo planteado y su respectivo plan de acción.
- Esta actualización del BSC, permitirá lograr la sostenibilidad financiera de la Institución.

10 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la FUTCO, acoja e implemente la propuesta de actualización del BSC como marco de referencia para la actuación y desempeño de la organización y especialmente la perspectiva financiera.
- Se recomienda que la FUTCO, esté atento a los cambios que se produzcan en el entorno para que neutralice las amenazas que se presenten y aproveche las oportunidades.
- Se recomienda que la FUTCO, tome las acciones necesarias que le permitan superar las debilidades que actualmente refleja y que traumatiza y compromete el normal funcionamiento de la misma y aproveche las fortalezas que presenta para seguir realizando exitosamente sus actividades.

11 BIBLIOGRAFÍA.

- Basto. (2003). *Estrategia Empresarial*. México: Mac Graw Hill.
- DNP. (2004). *Plan decena l2004-2014*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- Kaplan. (1984). Yesterday"s Accounting Undermines Production. *Harvard Business Review*, 95-101.
- Kaplan, N. &. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Miller, N. &. (1988). What Shall We Account For. *Harvard Business Review*, 42-48.
- Morales. (2010). *Planeación documental de un Sistema de Gestión de Calidad en la Oficina Federal del Trabajo*. Tuxpan: Universidad Veracruziana.
- Nacional, M. d. (15 de Septiembre de 1992). Ley 30. *Diario Oficial*, págs. 18-22.
- Norton. (2005). *Balnced Scorecard*. Bogotá: Norma.
- Norton, K. &. (1997). The Balnced Scorecard Measures That drive Performance. *Harvard Businness Review*, 4-12.
- Norton, K. &. (1998). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Mnagement System. *Harvard Business Review*, 21-26.
- Olve, G. &. (2000). *Performance Drives*. Barcelona: Gestión 2000.
- Prahalad, H. &. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, 34-45.
- República, C. d. (31 de Octubre de 1991). Constitución Política de Colombia. *Diario Oficial*, págs. 1-8.
- Ricardo. (2010). *Ejercicio de Planeación Estratégica de la Fundación Universitaria Recnológico Comfenalco*. Cartagena: Imprima EU.
- Serna. (2005). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Ecoe Editores.
- Superior, C. (2003). *Proyecto Educativo Institucional Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco*. Cartagena: Imprima EU.

ANEXOS

ANEXO A.

ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA FUTCO

Objetivo: Recolectar información que permita la actualización del BSC.

1. Que aspectos deben ser agregados al BSC actual de la Institución

2. Que aspectos deben ser retirados del BSC actual de la institución.

3. Que aspectos deben ser fortalecidos en el BSC.

Gracias.