

# **“DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN GERENCIAL BASADO EN EL BSC Y EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CENTRO EDUCATIVO AUSUBEL”**

## **AUTORES:**

<sup>1</sup> Ma. Fernanda Noblecilla, <sup>2</sup> Miriam Ramos Moreira, <sup>3</sup> Jaime Lozada, <sup>4</sup> Ricardo Chalén

<sup>1</sup> Egresada de Analista de Sistemas 2002; e-mail: [mnoblecilla@intergua.com](mailto:mnoblecilla@intergua.com).ec

<sup>2</sup> Analista de Sistemas 2004; e-mail: [ramos\\_miriam@iasacat.com](mailto:ramos_miriam@iasacat.com)

<sup>3</sup> Director de Tópico, Ingeniero Electrónico en Telecomunicaciones, ESPOL, Master en Administración de Empresas MBA, INCAE (Costa Rica), Profesor LSI-FIEC-ICHE-ESPOL; e-mail: [jlozada@espol.edu.ec](mailto:jlozada@espol.edu.ec)

<sup>4</sup> Analista de Sistemas 2004; e-mail: [rchalen@conecel.com](mailto:rchalen@conecel.com)

## **RESUMEN**

### ***Versión Español:***

Las mediciones son importantes “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperan en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Desgraciadamente muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros.

El Balanced Scorecard conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial. Pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

***English version:***

The mensurations are important "If you can not measure it, you can not negotiate it" The system of mensuration of an organization it affects people's behavior very much, so much of the interior as of the exterior of the organization. If the companies must survive and they prosper in the competition of the era of the information, they must use mensuration systems and administration, derived of their strategies and capacities.

Unfortunately many organizations adopt strategies with regard to the relationships with the clients, the central competitions and organizational capacities, while they motivate and they measure the alone performance with financial indicators.

The Balanced Scorecard conserves the financial mensuration as a critical summary of the managerial performance. But it enhances a group of mensurations but general and integrated that link the current client, the internal processes, the employees and the performance of the systems with the long term financial success.

## **INTRODUCCIÓN**

El CENTRO EDUCATIVO AUSUBEL es una escuela de reciente creación.

El lunes 05 de abril del 2004 dio inicio a su primer año lectivo. Sus fundadores fueron los esposos: ing. Marcelo Amancha A. y Elsa Páez de Amancha, contando así con el apoyo incondicional sus hermanas Lcda. Gladys Páez como Directora y Lcda. Elba Páez como Asesora Pedagógica, ambas poseedoras de una gran experiencia en el quehacer educativo, cristalizando así un ideal que venía forjándose años atrás.

Esta institución fue creada para satisfacer las necesidades de un sector socio-económico medio-alto, que ante la falta de un plantel con una infraestructura adecuada, dotado de mobiliario cómodo y funcional, contado con personal docente calificado, y un pensum que cubra las expectativas de los padres en lo que se refiere a la enseñanza-aprendizaje de sus hijos, tenían que enviar a sus niños a instituciones muy alejadas de su domicilio.

Las instituciones educativas que están en capacidad de brindar una educación funcional como es lo ideal son los colegios privados a los que pueden asistir los niños cuyos padres están en capacidad de pagar elevadas pensiones

Con el afán de llenar esa brecha entre los niños que tiene acceso a una educación de primera a un alto costo en colegios lejanos a nuestro entorno hemos creado el Centro Educativo Ausubel, cuyo objetivo es dar una formación integral de primera a los niñ@s de las ciudadelas del sur especialmente de Los Esteros.

El Centro Educativo Ausubel se ha visto en la necesidad de la implementación de un BSC (Balanced Scorecard) el mismo que permitirá a la organización enlazar la estrategia con el día a día de la empresa.

Podemos concluir que mediante el desarrollo y la correcta implementación del BSC los altos ejecutivos de una organización podrán:

- Información consolidada que refleje la situación actual de la empresa.
- Controlar de manera analítica y minuciosa la ejecución de procesos internos de la organización.
- Tomar medidas de prevención y/o corrección de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Retroalimentar la estrategia.

## **CONTENIDO**

### **1. Implementación del proyecto**

#### **1.1 Proceso de Planificación**

##### **1.1.1 Estrategias**

##### ***Ventajas competitivas y factores sinérgicos.***

Las ventajas competitivas que presenta Ausubel es la diferenciación con el resto de las escuelas del sector en lo que respecta infraestructura, mobiliario, atención, personal docente, etc.

**Ubicación:** CEA se encuentra ubicado dentro de una herradura que brinda seguridad a los niños, puesto que no tienen acceso a vías transitadas.

**Infraestructura:** edificio funcional pedagógicamente diseñado con de espacios de recreación y áreas verdes para realizar las actividades lúdicas con total seguridad.

**Seguridad:** Se cuenta con un cerramiento y cerco eléctrico para protección de los niños.

**Mobiliario:** contamos con el mobiliario diseñado por edades confeccionados con material resistente apto el uso de los niños.

**Personal docente:** se cuenta con profesionales especialidades en los diferentes niveles de educación.

**Educación personalizada:** que permite el desarrollo de las destrezas cognitivas, afectivas y motoras.

**Idiomas-Tecnología** todos los niños aprenden inglés y computación los 5 días de la semana con una maestra especializada y experimentada en estas áreas.

Todo esto es posible debido a la dirección técnica de la Lcda. Gladys Páez y su Asesora Pedagógica La Lcda. Elba Páez quienes cuentan con una gran trayectoria en el campo de la educación y forman un gran equipo de trabajo con la capacidad de desarrollar planes y proyectos de crecimiento y mejoras.

### **1.1.2 Proceso de recopilación de datos**

Para poder desarrollar la planificación estratégica, realizamos talleres tanto con el personal docente del Centro Educativo Ausubel, los miembros de Dirección y los padres de familia de Institución. Los que nos ayudaron a detectar como se visualizaba cada miembro de la organización y a esclarecer su rol para juntos obtener un solo resultado.

## **1.2 Definición del Plan Estratégico**

Este plan estratégico se divide en dos partes principales, La Planificación Estratégica y la Implementación de la Planificación al Sistema basado en el BSC.

Para el desarrollo del plan estratégico realizamos una serie de pasos para obtener un resultado satisfactorio:

**Estudio de Situación Actual:** Se realizo estudio de la situación actual del país y en especial del sector educativo.

**Herramientas de apoyo:** Se utilizaron laS 5 Fuerzas de Porter como herramienta de apoyo para de esta manera analizar barreras de entrada, principales competidores y posibles sustitutos así también se uso la cadena de valor y la matriz FODA para determinar cuales son nuestros puntos débiles como organización y cuales son nuestras fortalezas y así definir que acción tomar.

**Elaboración de Perspectivas.** En base a la realización de entrevistas y con los objetivos, estrategias obtenidas se proceden a desarrollar las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

**Redefinir Objetivos.** Conociendo fuerzas y debilidades de la organización de redefinieron objetivos.

**Elaboración de la estrategia.** Luego de determinar nuestra situación y redefinir los objetivos se elaboró la estrategia competitiva.

### **1.3 Definición del BSC**

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Transforma la estrategia del negocio en una serie coherente de indicadores que reflejan que el cumplimiento de los objetivos diseñados.

Coordina el proceso de implementación y define las competencias en el diseño de los indicadores.

#### **1.3.1 Diseño del Software**

El Sistema de Control de la Estrategia BSC fue creado con la finalidad de mantener a la empresa continuamente provista de información confiable, actualizada y a la mano para de esta manera sea la herramienta básica de soporte para la toma de decisiones.

### **1.3.1.1 Beneficios del Sistema**

- Controlar paso a paso la evolución de la estrategia.
- Muestra de manera eficiente y eficaz la información resumida.
- Ofrece una interfaz amigable al usuario para una mejor visualización de la información.
- El software y hardware permitirá trabajar en un ambiente integrado.
- Apoyará totalmente en la toma de decisiones a la organización.

### **1.4 Recomendaciones**

- Los procesos de respaldo deben ser realizados frecuentemente para prevenir las pérdidas de información y solo deberá realizarlo la persona encargada de administrar el sistema.
- Los reportes generados en el sistema deben ser distribuidos a las personas indicadas para que estas puedan llevar un control y sepan que decisión deben tomar.
- Los procesos de actualización de estado del usuario deben ser de uso exclusivo del administrador del sistema.

## 1.5 Conclusiones

Este esfuerzo permitirá la implantación de iniciativas estratégicas, expresadas a partir de programas de mejora continua de la calidad.

La tecnología de BSC aportó el balance de las 4 perspectivas y un medio de comunicación y administración efectiva.

Una metodología para la implementación de la estrategia en cualquier organización y por ende formular y ejecutar planes estratégicos con un concepto integral y balanceado para las estrategias.

Se basa en estrategia de una organización enfocándose en sus objetivos, teniendo en cuenta de cuales son sus fortalezas y necesidades.

El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

Las declaraciones de la misión deben proporcionar inspiración, deben proporcionar energía y motivación a la organización, pero las declaraciones de misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó: "Muchos líderes tienen visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida".

## **REFERENCIAS**

1. M. Noblecilla, M. Ramos, J. Lozada, R. Chalén, "Proceso de Planificación Estratégica y Desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión Gerencial Basado en el Balanced Scorecard", (Tesis, Licenciatura en Sistemas de Información (LSI-FIEC), Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2005)
2. KAPLAN Robert, NORTON David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A.
3. KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A.
4. PAREDES, G. "Perfil Tecnológico Actual de la PYMI Ecuatoriana", INSOTEC, 1995.
5. VOGEL Mario, "Diseño e Implementación del Tablero de Comando en 'Ciudad - Pueblo Septiembre'", Club del Tablero de Comando, <http://www.tablero-decomando.com>. Marzo 2002.
6. Balanced Scorecard - Ecuador - Estrategia - Planificación Estratégica - Software.htm <http://www.estrategiaempresarial.com>.

---

***Ing. Jaime Lozada M.B.A.***  
Director de Tesis BSC