

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Licenciatura en Administración

Línea Temática: Cuadro de Mando Integral

PROPUESTA DE APLICACIÓN PARA UNA MEJOR GESTIÓN DE LA
INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA EN EL INSTITUTO SANTA ANA.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Alumno: Guillermo Roberto Castellini

Legajo: VADM08534

DNI: 23.969.328

Tutor: Carlos Vittar

2020

Resumen

El presente reporte de caso profundiza en el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el Instituto Santa Ana, un colegio de gestión privada ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina. Se puede apreciar que la institución, a pesar de poseer una gran infraestructura, una imagen positiva en la comunidad, calidad y calidez en el proyecto institucional y gran valoración de la formación académica y humana de los alumnos, presenta una problemática que impacta inevitablemente en la rentabilidad de la institución.

Las causas de esta problemática se deben, a nivel interno, a deficiencias comunicacionales y organizacionales de la institución, falta de capacitación de los profesores en cuanto al uso de herramientas tecnológicas, y ausencia de una estrategia definida y un sistema de gestión que la lleve adelante mediante indicadores que permitan evaluar su desempeño y ayudar a corregir desviaciones. Como consecuencia de ello, se observa la consiguiente disminución de la matrícula y un inevitable impacto negativo en la imagen de la institución.

Es en este sentido que se plantea la implementación de un CMI, dado que se trata de una herramienta de gestión que ayuda a clarificar y traducir la estrategia corporativa en indicadores y planes de acción, sobrepasando las barreras limitantes del modelo tradicional de la contabilidad financiera al gestionar a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Contar con una estrategia claramente definida y planes de acción con responsables designados y objetivos medibles, pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización. Por ende, se espera que la propuesta desarrollada logre mejorar la gestión de recursos humanos de la organización, disminuir desperfectos en sus procesos internos, aumentar el volumen y la satisfacción de sus clientes y, como consecuencia, incrementar su rentabilidad.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Gestión de la información, Organismo de enseñanza, Mejora continua.

Índice de Contenido

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
<i>PESTEL</i>	8
<i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Cadena de Valor</i>	13
<i>FODA</i>	15
<i>Análisis Específico de la Carrera</i>	18
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión.....	22
Propuesta	24
<i>Objetivos</i>	24
<i>Alcance</i>	24
<i>Planes y presupuesto</i>	25
<i>Evaluación</i>	29
Conclusión.....	30
<i>Recomendaciones</i>	31
Bibliografía.....	32
Material Anexo.....	36
<i>Anexo I: Árbol de Problema</i>	36
<i>Anexo II: Organigrama</i>	37
<i>Anexo III: CMI</i>	38

Índice de Figuras

Figura 1. Cadena de Valor.....	14
Figura 2. Proceso de generación del CMI	21
Figura 3. Mapa Estratégico.....	29
Figura 4. Cálculo de ROI	30

Índice de Tablas

Tabla 1. FODA	16
Tabla 2. Diagrama de Gantt.....	28

Introducción

El Instituto Santa Ana se encuentra ubicado en la ciudad de Córdoba, capital de la provincia homónima, en el límite del barrio Argüello. Si bien es parte del tejido urbano de la ciudad, aún hoy existen ciertas diferencias con el resto de la zona, por ejemplo: un prefijo telefónico diferente. La institución está rodeada por amplias casonas. Se trata de un sector, casi en su totalidad, habitado por familias con una posición socioeconómica media. El colegio es privado, bilingüe (castellano-inglés), mixto, laico, y a partir de sala de cinco años posee doble escolaridad obligatoria. En el nivel secundario, cuenta con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales, especializada en idioma inglés.

El Instituto Santa Ana comenzó sus actividades en marzo del año 1980, contando ya con la sala de jardín de infantes, y con primero y segundo grado. Desde el principio tuvo modalidad de doble escolaridad, dictando por la mañana las clases de castellano y por la tarde las de inglés. Al tratarse de un doble turno, el instituto brinda un servicio de comedor en cual se otorga mucha importancia a la buena alimentación de los alumnos. Asimismo, cabe mencionar que en 2017, se sumó una nueva casona que contaba con un salón de múltiples usos, un patio delantero, un patio trasero y dos anexos de uso general, en la cual se incorporó una segunda división en sala de tres años. En la actualidad, el instituto Santa Ana cuenta con una matrícula aproximada de 407 alumnos, el mantenimiento de las instalaciones es constante y se sostiene con una parte de lo recaudado como pago de la matrícula de dichos estudiantes.

El director general y los directores de cada nivel realizan continuas evaluaciones con el fin de orientarse respecto a las medidas que deben tomarse para un mayor y mejor logro de objetivos. Estas evaluaciones están dirigidas a los lugares y momentos donde se llevan a cabo las actividades, para lo cual se realizan entrevistas a los docentes, preceptores y directores, se hace un seguimiento de los egresados y se busca contar con informes parciales de los avances de convivencia, infraestructura, secretaría, etc.

El Instituto Santa Ana tiene una imagen positiva, esto se debe a la calidad y calidez del proyecto institucional. En esta institución se realizan además proyectos socio-comunitarios. Dichos proyectos pueden ser *dirigidos*, es decir, donde el docente pauta cada etapa del proceso y las actividades que realizarán los estudiantes, *semi-dirigidos*, que es cuando el docente interviene sólo en algunos momentos del proceso dependiendo de la relevancia o complejidad que se presente, o *autónomos*, donde el docente tiene el

rol de supervisor y los estudiantes toman el control del proceso. Según el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2010), este tipo de propuestas “incluirán la construcción del problema sobre el que se trabajará, la búsqueda de información y recursos teóricos y prácticos para la acción, la producción de la propuesta de trabajo comunitario, su desarrollo y valoración colectiva” (s.p.). Desde la comunidad educativa se busca que los alumnos, a lo largo del trayecto escolar, logren autonomía y adquieran conocimientos que puedan aplicar en el futuro tanto en el ámbito académico como en el laboral. Dichos conocimientos serán construidos de forma colectiva y luego se evaluará el poder de aplicación de estos, así como también se verá evaluado el proceso en el que se adquirieron. Es de gran importancia aquí el trabajo docente, donde se debe cumplir la búsqueda de propuestas adecuadas así como el acompañamiento permanente y personalizado a sus alumnos, apuntando a aquellas estrategias que podrían producir una diferenciación del servicio ofrecido por la institución, en relación a sus competidores.

En la página de Facebook del Instituto Santa Ana se puede observar la opinión de la comunidad, a través de comentarios de padres y ex alumnos, acerca del funcionamiento de la escuela, y se destaca, entre otras cosas, la valoración a la formación académica y humana de los alumnos, y la calidad educativa de los directivos, docentes y no docentes. Sin embargo, se observa un desgranamiento en la cantidad de alumnos que finalizan el nivel secundario, y un descenso marcado año a año en la mencionada matrícula, lo que impacta inevitablemente en la rentabilidad de la institución, según se observa en el Árbol de Problema (Ver Anexo I). Las causas de esta problemática se originan, a nivel externo, en un entorno económico desfavorable y en una diversidad de propuestas educativas que invitan a revisar la competitiva oferta de otras instituciones, y a nivel interno, en las deficiencias comunicacionales y organizacionales de la institución, además de que se observan deficiencias en la capacitación de los profesores en cuanto al uso de las herramientas tecnológicas con que cuenta la misma. El descenso de la rentabilidad, sumado al aumento de costos operativos, ocasiona un malestar que afecta a la tarea pedagógica y que acaba repercutiendo en la preferencia de los alumnos y/o sus padres por otras instituciones, la consiguiente disminución de la matrícula y un inevitable impacto negativo en la imagen de la institución.

Es en este sentido que se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta que podría ayudar a resolver la problemática actual

del Instituto. Un antecedente que demuestra la utilidad de esta herramienta de planificación estratégica, es el estudio realizado en las Escuelas Sagrada Familia de Urgell, España, por Fitó Bertran y Llobet Dalmases (2012), quienes plantearon la mejora de la calidad de los mencionados centros educativos mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral. Partiendo de la reflexión sobre su misión y visión, y a través de diferentes etapas como el análisis del contexto y situación y la definición de objetivos, los autores delinearon un mapa estratégico donde, ubicados en las diferentes perspectivas que prevé el sistema, identificaron los diferentes indicadores con el objeto de optimizar la labor de las instituciones. Otro antecedente que cabe mencionar es la investigación de Jiménez Vázquez (2014), quien propuso una metodología de control y gestión, para una implementación curricular por competencias, en una institución universitaria de Santiago de Chile. A través de la metodología de gestión *Balanced Scorecard*, el autor aplicó una herramienta que estaba destinada al mundo empresarial, demostrando que el Cuadro de Mando Integral puede contribuir exitosamente a la gestión en las instituciones educativas.

De igual modo, Donayre Prado (2017) desarrolló un CMI para mejorar la gestión de la institución educativa privada San Carlos, situada en Arequipa, Perú, considerando que el Cuadro de Mando Integral permitirá gestionar de mejor manera las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Asimismo, el autor ha reestructurado la cadena de valor, planteando una nueva propuesta que mejora el modelo de negocio y propone soluciones a los problemas encontrados en la gestión actual. Al igual que en la situación estudiada, la institución educativa privada San Carlos necesitaba mejorar su gestión, redefinir su planeamiento, organización, estilo de dirección y control, de modo de poder diferenciarse de la competencia. Por último, Brugiafreddo (2018) realizó recientemente un estudio bibliográfico en la provincia de Córdoba con el objetivo de comprender los principales conceptos acerca del Cuadro de Mando Integral, analizar los principios fundamentales de los Sistemas de Control Interno y la Seguridad Informática, y los medios necesarios para asegurar la confiabilidad de la información que nutre al CMI. A partir de los datos obtenidos, la autora propuso lineamientos generales para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral dentro de una PyMe de la industria de la construcción, comprobando que es posible lograr una sinergia a partir de la implementación de un adecuado SCI y de un CMI.

De lo dicho anteriormente, se desprende que la relevancia del presente trabajo consiste en poder realizar un aporte al ámbito educativo, especialmente en la mencionada provincia, pero que pueda ser igualmente aplicado a futuras investigaciones a nivel nacional. Asimismo, se considera que un proyecto como el que aquí se presenta apunta a la constante búsqueda de crecimiento de las instituciones educativas, colaborando en la correcta gestión de las actividades que estas desarrollan.

Análisis de situación

La principal problemática del Instituto Santa Ana consiste en su baja rentabilidad, causada por un desgranamiento en la cantidad de alumnos que finalizan el nivel secundario, y un descenso marcado año a año en la mencionada matrícula, producto de un entorno económico desfavorable a nivel nacional y un conjunto de deficiencias internas en la institución. En cuanto a lo económico, cabe mencionar que existe una diversidad de propuestas educativas que invitan a revisar la competitiva oferta de otras instituciones de la zona, y a nivel social, se puntualiza en las deficiencias comunicacionales y en relación a la convivencia que se viven dentro de la institución. Por último, en la dimensión tecnológica, la capacitación de los profesores no es suficiente para ofrecer una enseñanza adecuada mediante el uso de las herramientas tecnológicas con que cuenta la misma, lo que también afecta a la disminución de la matrícula y produce un impacto negativo en la imagen de la institución. Es por eso que se ofrece como solución la implementación de una propuesta que surja de realizar un Cuadro de Mando Integral para el Instituto Santa Ana, el cual tome en consideración las diferentes variables que involucran a la institución tanto interna como externamente.

PESTEL

Previamente a tomar medidas acerca de los conflictos presentados, será necesario realizar un análisis tanto del entorno general como del específico/sectorial. Para comenzar con el entorno general, se lleva a cabo un análisis según el modelo PESTEL, el cual presenta un esquema de factores políticos/económicos/sociales/tecnológicos/ecológicos y legales.

- *Factores Políticos:*

En cuanto a la intervención del Gobierno en la economía y en factores políticos como impuestos, las leyes laborales, las tarifas, cabe mencionar que la Argentina atraviesa en estos momentos una situación complicada, dado que, además de la ya conocida inestabilidad política y económica, la actual crisis generada por la pandemia no parece tener solución a corto plazo. Al respecto, Rodríguez Yebra (2020) del Diario La Nación, menciona que existe preocupación entre los empresarios, muchos comerciantes y algunos sindicalistas por la falta de señales claras por parte del Gobierno, y que, ante la depresión económica que ya empieza a sentirse, resulta necesaria la urgente implementación de un programa económico de emergencia.

Particularmente en el ámbito educativo, tras la suspensión de clases y la medida del Gobierno de decretar la cuarentena obligatoria frente a la pandemia producida por el virus COVID-19 que mantiene a la población argentina en estado de aislamiento desde mediados de marzo –y que podría finalizar hacia principios de junio 2020- los niños y adolescentes no asisten a las escuelas y, en cambio, reciben tareas a distancia. Como es de esperar, muchos padres solicitaron no seguir abonando la cuota de los colegios privados, ante lo cual el Ministerio de Educación dispuso que, debido a que las instituciones continúan con una modalidad de asistencia y tareas virtuales, el servicio debería seguirse abonando (Perfil, 2020).

- *Factores Económicos:*

Los factores económicos afectan a todo el país, atravesando así instituciones enteras. En este sentido, los datos obtenidos indican que, en el pasado año 2019, el país alcanzó un crecimiento del PIB negativo de 3,1%, a causa de haber afrontado una nueva crisis económica, con un déficit y una deuda crecientes. Por otra parte, cabe mencionar la inestabilidad política y el déficit presupuestario, con una inflación que supera el 50%. No resulta extraño entonces que en 2019 se haya producido una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna. Asimismo, la tasa de desempleo alcanzó el 10,6%, alentando tensiones constantes contra el gobierno (Santander Trade Markets, 2019).

Por otra parte, en lo que va del mes de mayo el INDEC informó que la inflación de abril fue de 1,5%, impulsada esencialmente por el incremento de 3,2 % en el rubro

Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, 4,1% en el rubro Comunicación, y 1,5% en Educación. De esta manera, la inflación del primer cuatrimestre del año acumuló un avance de 9,4%, mientras que en los últimos 12 meses alza de los precios llegó al 45,6%, ubicándose 1,8 puntos porcentuales por debajo de la inflación de marzo pasado, que fue de 3,3%. Debido a la decisión del Gobierno de congelar las tarifas de los servicios y las naftas, los precios relacionados con vivienda, agua, electricidad y combustibles se mantuvieron sin cambios (M1, 2020).

En cuanto a la discusión acerca del pago de las cuotas a los colegios privados, el Ministerio de Educación asegura que sólo el 35% de esos establecimientos no reciben ningún tipo de subsidio y que las escuelas privadas se llevan el 17% del presupuesto de la cartera educativa, lo que representaría más de 14 mil millones de pesos. Por ende, se dejó en claro que la responsabilidad por el pago de sueldos a los docentes de las escuelas privadas, aunque se reconoció que el rubro educativo emplea mano de obra intensiva y que el 90% del presupuesto de las escuelas se utiliza en sueldos. En este sentido, el Sindicato Argentino de Docentes Privados (SADOP) objetó que las escuelas parroquiales tienen el 100% de aporte estatal, lo que deja en claro la imposibilidad de establecer una medida equiparadora, como podría ser la suspensión total del pago de las cuotas o el refinanciamiento con características igualadoras, ya que las subvenciones son variables en función al porcentaje de aportes que reciben las instituciones educativas y a los distintos tipos de cargos docentes (Diario Z, 2020).

- Factores Sociales:

Los factores sociales están relacionados con las diversidades culturales, los variados estilos de vida que se encuentran en la sociedad. En el año 2019, las personas se vieron afectadas en su individualidad, debido a recortes económicos para la salud, educación, subsidios de los servicios básicos y partidas destinadas a la ayuda social, esto afecta a las instituciones, más aún a las que tienen un funcionamiento empresarial, es decir, las que son pagas, ya que las personas no cuentan con los recursos necesarios para formar parte, pagar una matrícula, etc., priorizando en muchos casos las escuelas con matrículas menos abultadas. Al respecto, El ministro de Educación de la Nación, Nicolás Trotta, sostuvo que por más que la escuela no esté abierta, se sigue trabajando, por lo cual corresponde pagar los salarios docentes de todos los trabajadores, aunque está en

conocimiento de que hay muchos padres que están atravesando momentos complejos porque no pueden generar ingresos, lo que hace necesario buscar diferentes alternativas para intentar resolver el problema sin generar otros nuevos e intentando evitar que se profundice la desigualdad educativa mientras que se prioriza la salud (Radio 0223, 2020).

- *Factores Tecnológicos:*

En el caso de Argentina, más del 70% de sus habitantes tienen acceso a tecnología masiva, el cual aumentó en un 76% durante 2019, según sostiene la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2019). Esta revolución tecnológica está produciendo grandes cambios en la sociedad, por lo cual, las diversas prácticas empresariales deberán actualizarse para poder subsistir en un mercado cada vez más globalizado. Por otra parte, si bien la tecnología es muy útil, también pueden surgir problemáticas a causa de esta, como es el caso del rubro educativo: se observa el importante rol de las redes sociales a la hora de evaluar sus servicios, que a la vez que puede ser beneficioso, la inmediatez tecnológica puede hacer que, por ejemplo, algún mal entendido desencadene en un perjuicio a la institución que no pueda prevenirse. En este sentido, Rubén Vázquez (2015), de la Revista Forbes, considera que el hecho de que muchas personas estén hablando, intercambiando opiniones y debatiendo en las redes sociales, tiene efectos concretos en el mundo físico y amplias consecuencias en la sociedad, donde las posturas se mueven de un lugar a otro y pueden incluso terminar siendo muy contradictorias.

- *Factores Ecológicos:*

Dado el creciente interés en la población por el cuidado de la ecología, se hace necesario implementar temáticas y estrategias pedagógicas que involucren acciones en este sentido por parte de las instituciones educativas. Cabe mencionar que la Argentina ha lanzado un programa de \$5,700 millones de dólares para impulsar energías renovables (Climate Transparency, 2018), lo cual puede convertirse en un motivo para la elaboración de proyectos con los alumnos de los niveles superiores.

- *Factores Legales:*

Se hace referencia a la existencia de reglamentación que se debe llevar a cabo para conformar las empresas del rubro. En este sentido, cabe mencionar la Ley Nacional de

Educación N° 26.206 (2006) y la que regula los Acuerdos Escolares de Convivencia, ambas mencionadas en el reglamento y Proyecto Educativo Institucional (PEI) del instituto (Instituto Santa Ana, 2018).

Las Cinco Fuerzas de Porter

Para el análisis del microentorno se aplica “Las cinco fuerzas de Porter” (1980), las cuales consisten en cinco factores que se relacionan de forma directa con en el funcionamiento del rubro al que pertenece la organización en estudio, en este caso, el segmento educativo:

- *Entrada de nuevos competidores:* Se observa que en la zona existen instituciones con los mismos objetivos que la institución objeto de estudio, las cuales ofrecen igualmente un servicio de calidad. Cada uno maneja a sus clientes/alumnos y empleados/docentes/preceptores/etc. con ciertas normas y medidas que, al menos hasta la actualidad, parecen ser exitosas. Esto descarta la aparición de nuevos competidores, lo que no quita que las instituciones deban hacer lo necesario para no verse afectadas por la ya existente competencia.
- *Negociación de los proveedores:* Las instituciones del rubro necesitan abastecerse constantemente para su mantención; en este sentido, se puede hacer mención desde la limpieza hasta los materiales específicos de cada materia. Sin embargo, pueden conseguirse productos igual de eficientes mediante diversos proveedores para realizar las tareas, por lo que podría considerarse que los proveedores en este aspecto no tienen una alta negociación.
- *Negociación de los clientes:* Para las instituciones privadas, más aun que para las que pertenecen al sector público, los comentarios, ya sean boca a boca o por medios virtuales, resultan ser muy importantes para mantener su buena reputación, es por esto que se busca tanto la satisfacción de sus empleados (docentes, preceptores, etc.) como de sus clientes (alumnos y padres de alumnos), así entonces su poder de negociación es alto. Incluso, algunas escuelas privadas consideran que ciertas medidas deben ser estrictas para el buen funcionamiento de las instalaciones, lo que las vuelve inflexible en estos aspectos.

- *Amenaza de productos sustitutos:* Dada la crisis económica que atraviesa el país, podrían cambiar las condiciones del mercado, generando modificaciones en este segmento, es decir que el público podría elegir productos sustitutos. Se pueden considerar productos sustitutos, por ejemplo, a aquellas instituciones que cuentan con un menor valor de cuota. Si bien estas pueden resultar tentadoras y lograr atraer la atención de los clientes, también podría decirse que mientras los aspectos socioeconómicos de las familias sigan iguales, y mientras que se encuentren conformes respecto a la educación de sus hijos, van a seguir eligiendo los servicios de calidad que se ofrecen en una institución ya conocida.
- *Rivalidad entre competidores:* Si bien se ha mencionado que cada institución tiene una base de clientes “fijos”, ya sea por las distintas generaciones que recibieron un servicio positivo, o por recomendaciones y demás, se deberían diseñar estrategias actualizadas que logren tanto mantener como sumar clientes a lo largo del tiempo. Si bien existe una numerosa oferta en el rubro educativo, los principales competidores que se destacan entre las escuelas privadas de la zona, en cuanto a sus características específicas, son: la Academia Argüello, una escuela trilingüe de gestión privada que abarca los tres niveles educativos, y El Colegio Alemán, también bilingüe y de jornada completa.

Cadena de Valor

La cadena de valor es el proceso que debe llevarse a cabo para que un producto llegue hasta el consumidor, aunque en este caso hace referencia al servicio que se ofrece al alumno, desde que ingresa hasta que egresa de la institución educativa.

Figura 1. Cadena de Valor

	Infraestructura	Recursos Humanos	Teconología	Compras
Actividades de Soporte	El Instituto Santa Ana se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello. Principalmente, la institución está rodeada de viviendas y casonas amplias, y las familias tienen una posición socioeconómica media. El edificio cuenta con 19 aulas, 3 baños para estudiantes y 2 para el personal, un baño para discapacitados, oficinas para los directivos y representantes legales, celaduría, un laboratorio, un comedor, sala de profesores, SUM, sala de informática, biblioteca, cocina y patio, una granja y una huerta.	El perfil docente solicitado por la institución es que sea creativo, con fluidez verbal y escrita, estable emocionalmente, autocrítico, reflexivo, comprometido, con conocimientos psicológicos y didáctico-metodológicos acordes al área curricular correspondiente. Al momento, la institución no ofrece capacitaciones.	La institución cuenta con una sala de informática con computadoras, además de conexión a internet, pizarras para marcador y tiza y pizarras digitales, sonido e imagen (en todas las aulas) para uso pedagógico, como recursos didácticos, proyección de videos, programas educativos, utilización de <i>software</i> interactivo, etcétera.	Considerando los recursos materiales, la escuela cuenta con 5000 libros, calefactores, ventiladores, mapas, elementos de Educación Física, instrumentos musicales y equipo de música.
	Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
Actividades Operacionales	Los padres eligen libremente enviar a sus hijos a nuestro colegio. Esto implica una confianza fundamental e imprescindible en nuestra propuesta educativa y en las personas que la llevan adelante.	Se espera que el egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés de excelencia, con marcadas habilidades sociales y se caractericen por ser: - Curiosos e interesados por el mundo que los rodea - Observadores atentos y objetivos de sí mismo y del hacer y ser de los otros - Competentes para aprender y revisar permanentemente sus conocimientos - Solidarios, respetuosos, comprensivos y leales con sus pares	La imagen de la institución es positiva y se resignifica con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional a través de la página de Facebook La principal problemática se observa en el descenso de la terminalidad de alumnos del último ciclo, según se detalla: - 2015 Total de alumnos: 23. Completaron el ciclo: 7 - 2016 Total de alumnos: 17 Completaron el ciclo: 6 - 2017 Total de alumnos: 12 Completaron el ciclo: 5	Los estudiantes culminan su formación en nivel primario con un examen internacional de la Universidad de Cambridge que acredita su nivel. Las acreditaciones internacionales de la enseñanza de inglés que brinda Instituto Santa Ana son expedidas por las universidades de Cambridge y London. La institución tiene el rótulo de bilingüe, pero faltan los trámites necesarios para acreditar tal carácter en DIPE, aunque la cantidad de horas de inglés supera con creces lo estipulado por la ordenanza.
	Los Acuerdos de Convivencia afianzan el sentido de pertenencia institucional y la participación democrática de cada integrante de la comunidad educativa, cumpliendo sus deberes y respetando los derechos de cada uno, de su privacidad y sus creencias particulares.	- Intelectualmente activos para probar, experimentar, ensayar, aceptar equivocarse, investigar, volver a intentar y rehacer para conseguir cada vez mejores niveles de producción y reflexión. - Sensibles para identificarse con todas las personas en cuyo contacto crezcan - Socialmente positivos a través de valores morales profundos y sólidamente arraigados - Respetuosos de las diferencias, aceptando lo diverso y desarrollando un pensamiento verdaderamente tolerante.		
	Será sancionada la conducta del alumno que trasgreda lo establecido y convenido en los mencionados acuerdos, y su aplicación dependerá de la gravedad del hecho. Existen diferentes requisitos para la matriculación según el ciclo correspondiente.			

Fuente: Recuperado de <https://milformatos.com/empresas-y-negocios/cadena-de-valor/>

Como se puede observar, la Cadena de Valor está conformada por actividades de soporte que indican la forma en que se pone tal servicio a disposición del cliente, el personal que forma parte del equipo, la tecnología a utilizar y los suministros necesarios, y actividades operacionales relativas a la forma de transportar los suministros que se reciben de parte de los proveedores, las estrategias de publicidad y promoción que se desea implementar, y la atención que se brinda a los clientes en forma posterior a la venta, o en este caso, al egreso.

Se detecta que la problemática mencionada en relación al desgranamiento de alumnos durante el ciclo superior, es factible de solución reajustando algunas falencias en lo que respecta a los recursos humanos, a la logística de entrada y al segmento de marketing y ventas. De modo de lograr aumentar su rentabilidad, la institución debe enfocarse en resolver sus problemas comunicacionales y de convivencia, además de profundizar en la capacitación de sus docentes en el área tecnológica, lo cual aportará a la empresa una ventaja competitiva. Para integrar las actividades de su cadena de valor con menor costo, la escuela debería flexibilizarse en ciertas posturas que le impiden un mayor acercamiento a la comunidad a través de las redes sociales, y evaluar la posibilidad de ofrecer cursos online aprovechando la infraestructura con la que cuenta y la actual situación del país.

FODA

Se adjunta a continuación la matriz FODA que se presenta en la información aportada por la institución, enriqueciendo la misma en base al análisis personal. Por ejemplo, en base a los datos recolectados, se observa que, si bien actualmente el Instituto Santa Ana mantiene una imagen positiva, hay situaciones que pueden generar una modificación negativa de esta percepción. Asimismo, existen algunas medidas que pueden ponerse en práctica para intentar evitar estas problemáticas, como lo es el incremento de la relación de la administración con el ámbito pedagógico y la falta de control en las opiniones externas a través de las redes sociales, las cuales se agregan a las debilidades mencionadas por la institución.

En cuanto a las amenazas, es necesario agregar los problemas socioeconómicos del país, como es el actual caso del COVID-19, que impliquen el recorte del presupuesto económico que supone abonar las cuotas solicitadas por esta institución. A su vez, el

malestar que se percibe en el ambiente puede llegar a desencadenar disconformidad de algún empleado/cliente, que recaiga en una mala imagen del instituto. Por último, es necesario considerar que una menor cantidad de alumnos implicaría una menor rentabilidad obtenida por abono de cuotas, y así mismo, menor capacidad de mantención de las instalaciones.

Tabla 1. FODA

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles. 2. Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente. 3. Deficiencias en la convivencia hacia el interior de la institución 4. Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revalorización de la escuela pública con ofertad de calidad educativa. 2. Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y, por ende, con cuotas al 50 % de la nuestra).
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa. 2. Muy buen nivel de inglés + exámenes internacionales + ventaja diferencial (CAE). 3. Libertad para desarrollar propuestas educativas + predisposición docente positiva para realizar proyectos interdisciplinarios. 4. Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada). 5. Matrícula en aumento. 5. Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de realizar ofertas educativas a través de herramientas tecnológicas. 2. Aumentar la visibilidad haciendo un mejor uso de las redes sociales. 3. Modificar la estructura interna de modo de volverse más flexible ante la opinión del entorno.

Fuente: Instituto Santa Ana (2018)

Las fortalezas que no han sido contempladas en este análisis por parte de la institución, hacen referencia a la visión positiva de los clientes/alumnos/padres de alumnos/etc., la posibilidad por parte de los alumnos de disfrutar de espaciosos campos recreativos, la buena relación entre empleados/docentes/preceptores/directores/etc., la adecuada alimentación ofrecida desde el espacio del comedor, y la larga y efectiva trayectoria de la institución (Instituto Santa Ana, 2018).

Entre los aspectos que deben mejorarse en el Instituto Santa Ana, cabe destacar la relación de la administración con el resto de la institución, dado que se entiende por administración, una herramienta que gestiona el presente para la modificación deseable del futuro. Es desde la administración que se intenta organizar el manejo de recursos en función de llegar a los objetivos planteados de forma exitosa. Se trata también de la regulación de actividades para una respuesta eficaz. Es decir que, en resumen, se debe al trabajo administrativo el éxito de las empresas/instituciones/organizaciones (Koontz y Weihrich, 2004).

El Instituto Santa Ana propone una línea divisoria que remarca la convicción de que las áreas administrativas y pedagógicas deben ser independientes, es decir, no deben influir una sobre la otra, en detrimento de cada una. Esto puede suponer una problemática dentro de la institución, ya que es un tanto contradictorio, puesto que la administración escolar tiene como propósito armonizar los objetivos de demanda de la institución y de la sociedad, lo que se traduce a la vez en objetivos académicos para la demanda, objetivos comerciales para la institución y objetivos de excelencia del producto terminado para la sociedad, es decir, los egresados.

Es así entonces que el instituto dice tener su foco de objetivos en los estudiantes, ofreciendo conocimientos que sirvan a futuro en sus vidas en general, pero se produce una falta de interacción entre otros aspectos que ocasionan algunas problemáticas acerca de la visión positiva que se tiene del Instituto. Como se mencionó anteriormente, si bien el Instituto Santa Ana cuenta con una visión positiva por parte de sus alumnos, padres de alumnos, otros institutos cercanos y demás, existen en su interior problemas comunicacionales, de convivencia y de falta de flexibilidad, los cuales podrían ser resueltos aunando esfuerzos en pos de un sentido común, como lo sería evitar el desgranamiento y conservar la matrícula inicial hasta el egreso de los alumnos, sin que hubiese deserción en ninguno de sus niveles.

Para ello, se deben ofrecer a la institución soluciones creativas unidas a la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral, la cual ayuda a consolidar estrategias y factores claves de éxito, a partir de la identificación de objetivos e indicadores que van guiando y evaluando el desempeño de forma clara y precisa. Finalmente, se consideran nuevas oportunidades la flexibilización de espacios áulicos con la posibilidad de incluir la opción de algunas clases virtuales, y el descenso de gastos operativos por la necesidad, gracias a ello, de menor cantidad de docentes.

Análisis Específico de la Carrera

Como análisis específico se incluye aquí la Matriz de Ansoff, la cual fue creada por Igor Ansoff en 1957 con el objetivo de identificar las posibles oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, estableciendo diferentes combinaciones de producto/mercado en las cuales la empresa podría basar su planificación futura:

- *Penetración del mercado:*

Las estrategias en este segmento apuntan a un aumento de la cartera de clientes actual, es decir, a una campaña de marketing que aumente el ingreso de alumnos a la institución, optimizando el servicio que esta ofrece y flexibilizando algunos aspectos de su logística interna. De este modo, será posible captar algunos clientes de la competencia (alumnos que asisten a otras instituciones de la zona) que puedan verse tentados con la prestigiosa oferta de idioma inglés del Instituto Santa Ana. A su vez, las innovaciones sugeridas en cuanto a clases virtuales (e-learning) y a la posibilidad de que los alumnos elijan algunas de las materias que quieren cursar, podrían convertirse en una exitosa estrategia de penetración de mercado.

- *Desarrollo del mercado:*

Se evalúa aquí la opción de venta de los productos actuales en mercados nuevos. Eso significaría, por ejemplo, que la institución fuera capaz de abrir una sucursal física en alguna otra zona, pero también hace referencia a la posibilidad de implementar los nuevos productos vía internet que se mencionaron en el apartado anterior, los cuales serán

mejor detallados en el ítem de desarrollo de productos. Lo que también podría considerarse en este segmento es la actual política de posicionamiento, ya que la institución centra su estrategia de marketing en el prestigio que brinda en cuanto al idioma inglés, siendo posible apuntar a otras aptitudes como la enseñanza en valores, la alimentación sana y el cuidado de la naturaleza, y talleres de inserción en la comunidad.

- *Desarrollo de productos:*

El producto que ofrece el Instituto Santa Ana es la educación de niños y jóvenes desde nivel inicial hasta finalizado el secundario, con el acento puesto en la enseñanza del idioma inglés. El nuevo producto que podría ingresarse al mercado actual (y también a nuevos mercados, buscando captar clientes de la competencia) consiste en ofrecer una formación online en aquellas asignaturas que lo permitan, o con modalidad semipresencial cuando sea necesario. De esta manera, los alumnos podrían disponer de mayor tiempo libre para otras actividades o para involucrarse en proyectos de investigación que también podrían ser gestionados por la institución como una oferta diferente, con posibilidades de salida laboral o de intercambios en empresas nacionales o internacionales.

- *Diversificación:*

Este último ítem consiste en incluir un nuevo producto en un nuevo mercado, para lo cual puede ser considerado lo desarrollado en el ítem anterior, ya que el e-learning podría desarrollarse en otras zonas geográficas, o incluso con alumnos que ya hubieran finalizado sus estudios sustitutos y quisieran ampliar su formación académica.

Marco Teórico

En el Marco Teórico se realiza una presentación de los temas a tratar, que en este caso se relacionan específicamente con el Cuadro de Mando Integral, y de las metas que se pretende alcanzar mediante la implementación del mismo. En este sentido, la herramienta mencionada podría representar una ayuda a la gestión de la institución en relación a su problemática económica, optimizando aspectos de gestión de los recursos humanos, del ámbito organizativo, comunicacionales y de marketing y ventas.

El Cuadro de Mando Integral (en adelante, CMI) fue diseñado en 1990 por el profesor Robert Kaplan, en colaboración con David Norton y representantes de una docena de empresas, dentro del proyecto de investigación denominado “*La medición del resultado en la organización del futuro*”, el cual buscaba desarrollar una herramienta que tuviera como objetivo gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica (Kaplan y Norton, 1992). Para sus creadores, hay tres elementos básicos que permiten vincular al CMI con la estrategia, la cual debe ser explícita de modo de poder ser gestionada y controlada: la relación causa efecto, los resultados e inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

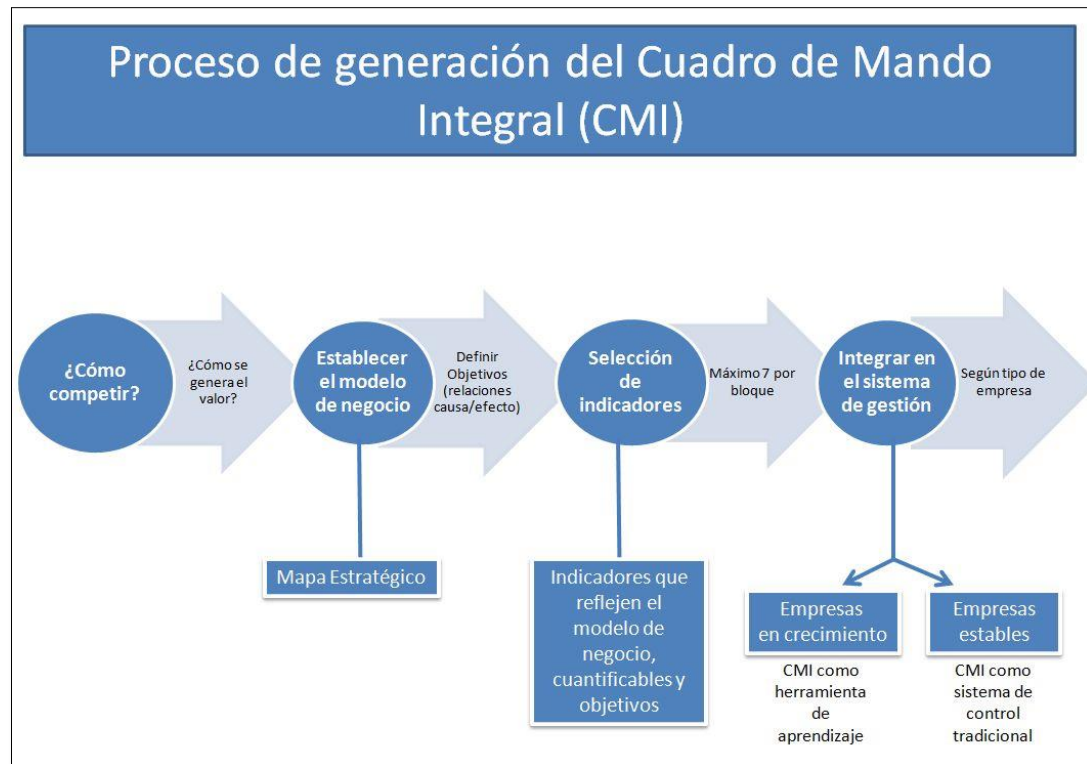
Este modelo, en la opinión de Cárdenas Saravia (2009), es de gran utilidad porque integra objetivos de corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores históricos y previsionales, y perspectivas de actuación tanto internas como externas, aportando creación de valor en los activos intangibles, compuestos principalmente por el capital humano, capital de información y capital organizativo. Lo que lo vuelve integral, según el autor, es la posibilidad de ver a la organización como un sistema, el cual se relaciona por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Por ende, considerando la teoría sistémica, cada una de las partes, que se integran entre sí, resulta indispensable para el correcto funcionamiento del sistema.

Las relaciones entre los objetivos e indicadores de las diferentes perspectivas describen lo que se debe hacer y los logros que se esperan si se quiere arribar al fin último de las empresas: obtener un mayor rendimiento sobre la inversión realizada. Es por ello que todos los indicadores del CMI deben alinearse con los objetivos financieros. El CMI complementa los indicadores económicos de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, por lo tanto, los objetivos e indicadores que lo conforman deben derivar de la visión y la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2008).

En cuanto a los beneficios que aporta su utilización, Cárdenas Saravia (2009) sostiene que permite la alineación estratégica de toda la empresa, ayuda a que cada persona pueda conocer su rol y la forma en que se medirá su desempeño, y facilita la comprensión del funcionamiento integral de la organización. Por su parte, Suárez Kimura et al. (2015) lo califica como una herramienta de diagnóstico que pone en evidencia aquellos aspectos que responden adecuadamente a lo planificado, y coincide con

Cárdenas Saravia (2009) en que favorece el desarrollo del conocimiento y el capital humano, buscando generar una actitud proactiva por parte de los colaboradores.

Figura 2. Proceso de generación del CMI



Fuente: López (2012)

Como bien detalla Jiménez Vásquez (2014), es necesario diseñar indicadores en cada una de las cuatro perspectivas básicas, que permitan observar la evolución e impacto en la gestión estratégica que se pretende implementar, asignando una meta a cada indicador que permita medir el logro del objetivo y estableciendo intervalos de medición para los indicadores que ayuden a visualizar rápidamente en dónde se deben realizar ajustes para lograr su efectividad.

En este sentido, Arias, Castaño y Lanzas (2005) consideran que el Cuadro de Mando Integral es como un semáforo que muestra si el objetivo se encuentra en buen nivel de cumplimiento, si es necesario prestar atención o si se ha avanzado poco o nada en ese indicador. Estos autores presentan asimismo un modelo específico para las instituciones educativas, en el que las cuatro perspectivas a considerar, son formación y

crecimiento, procesos, otros actores y sociedad (Arias, Castaño y Lanzas, 2005). De modo de que el CMI resulte efectivo, se requiere un conocimiento profundo de la institución, de modo de tener un correcto marco de referencia sobre la situación y un análisis de la misión y visión que la orienta.

En acuerdo con estos autores, Lanzas Duque, Castaño y Montoya (2006) valoran la utilidad del CMI en cuanto a que puede ser adaptado a las necesidades de cada empresa, siendo factible la incorporación de perspectivas adicionales o la eliminación de aquellas que no se consideren relevantes para la organización en la que se aplica la herramienta. De hecho, Kaplan y Norton (1992) diseñaron esta herramienta en la consideración de que la mayor ventaja competitiva a la que podían arribar las organizaciones dependía de las inversiones en sus recursos humanos.

Esta misma postura es la que se adopta para el presente reporte, considerando que en toda organización, y especialmente en lo que concierne a una institución educativa, la importancia de los recursos humanos es indelegable, ya que no puede ser realizada por maquinarias o instrumentos tecnológicos. Es por ello que esta perspectiva debe ser especialmente considerada en cuanto a la gestión estratégica de la organización.

Diagnóstico y Discusión

Como se ha mencionado en apartados anteriores, la problemática de baja rentabilidad que presenta el Instituto Santa Ana se relaciona a nivel interno con el desgranamiento de alumnos en el ciclo superior, con las falencias en la gestión de los recursos humanos, y con otras fallas internas como la que corresponde al área de marketing y ventas. Si bien las causas de esta problemática se originan tanto en un entorno económico desfavorable y con excesiva competitividad, como en las deficiencias comunicacionales y organizacionales de la institución, la importancia de su resolución radica en eliminar el malestar provocado por el descenso de la rentabilidad, puesto que acaba repercutiendo en la tarea pedagógica y en la imagen de la institución. La relevancia de este estudio, por lo tanto, reside en aportar a la empresa una ventaja competitiva, ayudando a su organización y flexibilización, y elaborando estrategias que favorezcan un mayor acercamiento a la comunidad en este especial momento que atraviesa el país.

La institución presenta una matriz FODA cuya información no es enteramente coincidente con la investigación realizada, por lo cual se ha enriquecido la misma en base al análisis personal, observando la necesidad de aumentar la relación que la administración mantiene con el ámbito pedagógico, lo que al momento se distribuye en dos sectores completamente independientes, como se puede ver en el organigrama que se adjunta (Ver Anexo II). Si bien la pandemia generada por el virus COVID-19 afecta socioeconómicamente a todas las actividades, la educación no es una opción, por lo que es de esperarse que continúe siendo un negocio rentable para las escuelas privadas, aunque para ello deban reinventarse y adoptar formas más tecnológicas de transmitir conocimientos a los alumnos.

Las numerosas fortalezas que demuestra la institución hacen ver posible esta opción. Sin embargo, se comprende que, para que ello ocurra, será necesario alinear una serie de objetivos comunicacionales, de convivencia y flexibilidad, de modo de que todos los actores de la institución puedan mostrarse receptivos a los cambios que se proponen.

Al respecto, la Matriz de Ansoff muestra un mercado en desarrollo, apuntando a una campaña de marketing que aumente el ingreso de alumnos a la institución, pero también hace referencia a la posibilidad de implementar nuevos productos vía internet, ya no tan centrados en el idioma inglés, sino buscando la oportunidad de centrarse en otras aptitudes como la enseñanza en valores, la alimentación sana y el cuidado de la naturaleza, entre otros. Asimismo, podría ofrecerse una formación online -aun al finalizar la cuarentena- en aquellas asignaturas que lo permitan, o con modalidad semipresencial cuando sea necesario.

La ventaja de considerar estos nuevos productos, es que también puede ser introducidos en nuevos mercados, ya que el e-learning podría desarrollarse en otras zonas geográficas, o incluso con alumnos que ya hubieran finalizado sus estudios secundarios y quisieran ampliar su formación académica. Es por eso que se considera de utilidad la herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral, dado que la misma permite identificar los objetivos e indicadores necesarios para guiar el proceso en forma precisa.

Propuesta

Objetivos

- *Objetivo general:*

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para el Instituto Santa Ana que permita obtener un incremento del 5% en la rentabilidad de la institución hacia el final del ejercicio de próximo año, luego de ser aplicado entre los meses de enero y abril de 2021.

- *Objetivos específicos:*

Reducir en un 20% los costos operativos mediante el desarrollo de una plataforma virtual que resulte operativa durante 2021 y permita sostener precios competitivos.

Aumentar el índice de matrícula anual en un 20%, captando nuevos alumnos al inicio del ciclo lectivo 2021.

Lograr la flexibilización de la estructura de la institución, de modo de optimizar en un 100% la retención del volumen de alumnos inscriptos, hacia fines de 2021.

Mostrar una disminución del 20% durante 2021 en el índice de conflictos de convivencia, mediante el desarrollo de una adecuada red de comunicación interna y una mayor frecuencia de revisión de los Acuerdos Escolares de Convivencia.

Lograr que, hacia el final de la propuesta, los docentes puedan ver aumentadas sus habilidades tecnológicas y comunicacionales, a partir de una capacitación diseñada para tal fin.

Alcance

El alcance de la propuesta tiene como límite geográfico la ciudad de Córdoba, que es donde se encuentra ubicado el Instituto Santa Ana y sus actuales y futuros clientes. Se

espera que, mediante el desarrollo de la plataforma virtual, la cartera de clientes del mismo pueda extenderse a otras provincias del país.

El alcance temporal de la propuesta abarca una duración de cuatro meses: desde enero hasta abril de 2021, de modo de poder estimar los resultados de la misma hacia finales del ciclo lectivo del mencionado año.

Planes y presupuesto

En este apartado se detallan los planes a seguir y el presupuesto estimativo en cada caso:

- 1º Plan: Desarrollo de una plataforma virtual

Se sugiere la contratación de una asesoría de terceros, específicamente de un Especialista en Sistemas Informáticos que esté capacitado para la creación de una plataforma virtual que permita a la institución el diseño de clases y cursos a distancia.

Dado que el precio de la misma depende de la cantidad de usuarios que se conectarán y del espacio a utilizar en el hosting donde se instala, el presupuesto para su elaboración se estima en \$69.635, tomando como referencia el costo indicado para el desarrollo de una plataforma de 500 usuarios en Moodle por Yabiku (2016), en la web de Vex Soluciones, y actualizando el mismo mediante el cálculo de inflación correspondiente a la fecha actual.

El indicador que permitirá medir su impacto es el índice de matrícula anual y el índice de egresados, ya que se espera que la plataforma logra captar nuevos alumnos y convertirse en un avance tecnológico que permita retener a los alumnos ya existentes, disminuyendo además los costos operativos de la institución. Cabe mencionar a su vez que el plazo para su implementación se calcula en dos meses aproximadamente, dentro del cual se incluye la capacitación en uso al nivel de administrador de Moodle.

- 2º Plan: Aumento y retención de alumnos

A fin de lograr un aumento de inscripciones y una mayor retención de alumnos en la institución, se sugiere la revisión de los servicios ofrecidos, potenciando aquellos que se consideren más importantes y apelando a una mayor publicidad de los mismos. Para

ello, se realizará una encuesta de satisfacción que permita identificar aquellas falencias que resultan destacadas por los públicos internos; de este modo se podrán generar las estrategias necesarias que permitan resolverlas.

El presupuesto estimado para la realización de las encuestas y el análisis de los resultados arrojados por las mismas, se calcula en \$83.882 según la estimación para la realización de 407 encuestas aportada por la página Survey Monkey (2020), considerando encuestar a la totalidad de familias que conforman la matrícula actual de inscriptos en la institución.

En cuanto al costo de publicidad, la web de Neetwork (2019) sugiere un promedio de \$63.000 por mes (aproximadamente 9000 dólares) entre anuncios de Google, vistas en Facebook y clicks en Instagram, lo cual, durante los dos meses y medio que se propone mantener la visualización, asciende a un importe de \$157.500. El indicador que permitirá medir el impacto de esta acción es el aumento de la matrícula de inscriptos en el próximo ciclo lectivo.

- 3° Plan: Implementación de una red de comunicación interna y mayor frecuencia de revisión de los Acuerdos Escolares de Convivencia

De manera de favorecer la comunicación interna hacia el interior de la institución, se sugiere flexibilizar la estructura de la misma, la cual muestra una gran separación entre el área administrativa y los directores generales de las diferentes áreas pedagógicas, los cuales tampoco trabajan de manera integrada. Esta problemática se traslada a los alumnos, ya que no hay consenso en lo que respecta a la convivencia, debido a la falta de comunicación entre los diferentes sectores.

Por ello, se sugiere el establecimiento de reuniones mensuales entre los diferentes departamentos, en las cuales puedan tratarse en forma conjunta las problemáticas de la institución. A su vez, se propone la implementación de una intranet que permita una comunicación más dinámica entre los representantes de las diferentes áreas. La elaboración de la misma estará a cargo de un Especialista en Sistemas Informáticos, y su costo se estima en \$69.985, tomando como referencia el costo indicado Labarta (2018) de Info Technology y actualizando el mismo mediante el cálculo de inflación correspondiente a la fecha actual. A esto debe sumarse la asesoría ofrecida a la institución durante la puesta en práctica del proyecto, la cual asciende a \$139.970.

La forma de evaluar el cumplimiento de los objetivos será a través de encuestas internas y de lograr una disminución en el índice de conflictos de convivencia hacia el interior de la institución.

- 4° Plan: Capacitación docente

Mediante las capacitaciones propuestas, se espera que, hacia el final de la propuesta, los docentes puedan ver aumentadas sus habilidades tecnológicas y comunicacionales, de modo de que se convierta en una estrategia de diferenciación de la competencia, a través de productos y servicios específicos y de alta calidad.

Las mencionadas capacitaciones se realizarán en el espacio físico del Instituto Santa Ana, en horarios institucionales disponibles para tal fin, durante tres meses de la implementación de la propuesta. Serán obligatorias para todos los docentes de la institución, tanto en lo que respecta al perfeccionamiento de sus habilidades tecnológicas en lo pedagógico, como en el uso de la intranet y de la plataforma virtual implementadas en la institución.

El presupuesto estimado para 48 horas de capacitación, distribuidas en 4 horas semanales durante tres meses, se calcula en \$26.000, estimando el costo por hora de capacitación en \$442, según se indica en la web Mundinero (2020), e incluyendo los viáticos correspondientes.

Costo total de la propuesta:

- *1° Plan: Desarrollo de una plataforma virtual: \$69.635*
- *2° Plan: Aumento y retención de alumnos: $\$83.882 + \$157.500 = \$241.382$*
- *3° Plan: Implementación de una red de comunicación interna y mayor frecuencia de revisión de los Acuerdos Escolares de Convivencia: $\$69.985 + \$139.970 = \$209.955$*
- *4° Plan: Capacitación docente: \$26.000*

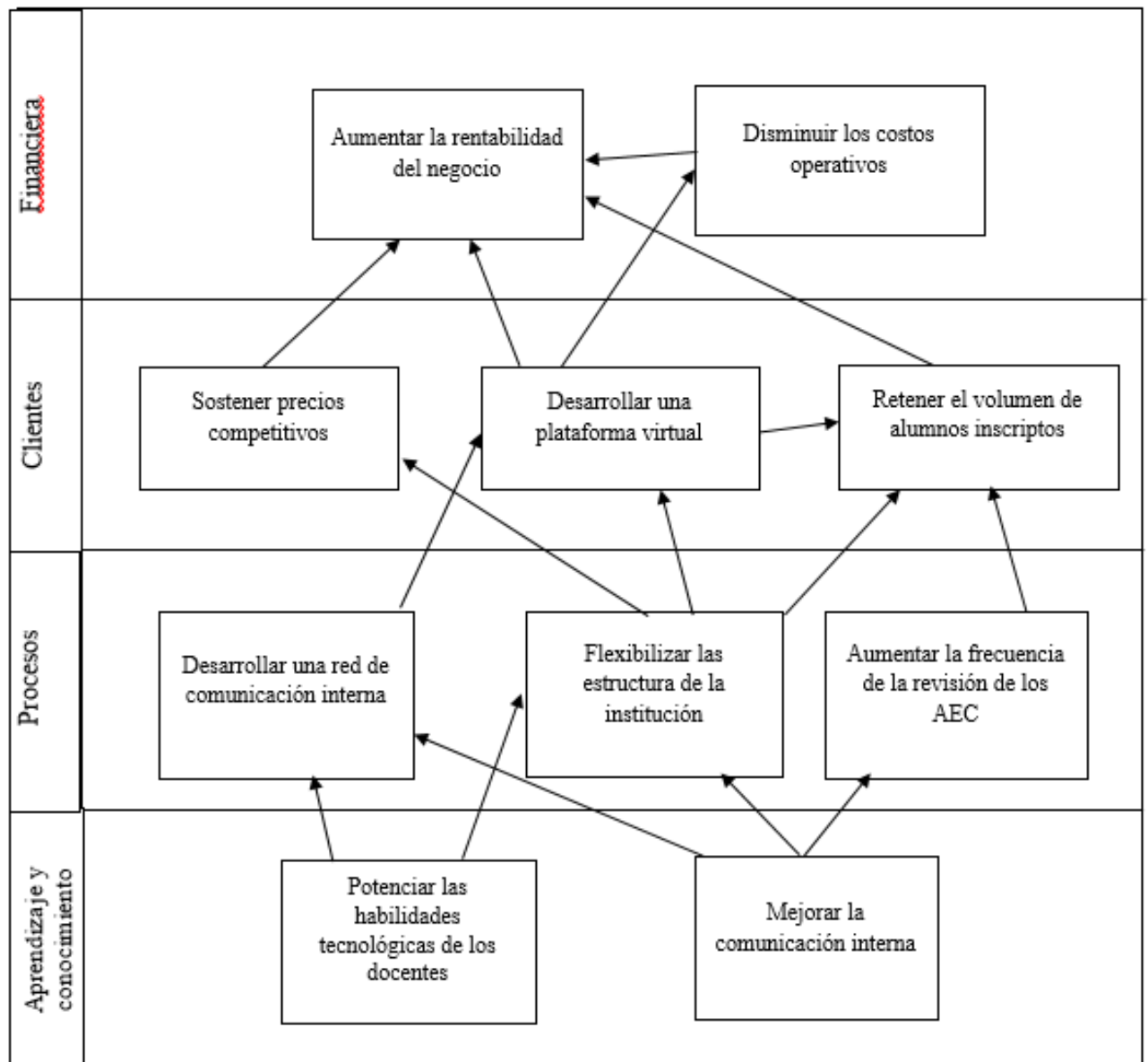
Por ende, se calcula el costo total de la propuesta en \$546.972, y se adjunta a continuación el Diagrama de Gantt correspondiente a la distribución de las actividades y el Mapa Estratégico correspondiente (ver figura 3). El Cuadro de Mando Integral donde se observan en detalle los objetivos e indicadores a utilizar en cada caso, se adjunta en el Anexo III del presente trabajo.

Tabla 2. Diagrama de Gantt

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<i>1° Plan: Desarrollo de una plataforma virtual</i>																
Contratación de una asesoría de terceros																
Creación de una plataforma virtual																
Implementación de la plataforma virtual																
<i>2° Plan: Aumento y retención de alumnos</i>																
Realización de una encuesta de satisfacción																
Revisión de los servicios ofrecidos																
Diseño de estrategias que permitan mejorarlos																
Incremento de publicidad																
<i>3° Plan: Implementación de una red de comunicación interna</i>																
Flexibilización de la estructura institucional																
Establecimiento de reuniones mensuales																
Implementación de una intranet																
<i>4° Plan: Capacitación docente</i>																

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (2003)

Evaluación

Hacia el final de la propuesta, se sugiere realizar una evaluación acerca del impacto de la misma, consistente en una encuesta de satisfacción que pueda aplicarse al conjunto de integrantes de la comunidad educativa, además del análisis del incremento del capital esperado que podrá observarse hacia el final del ciclo lectivo 2021.

Asimismo, es necesario calcular el Retorno de Inversión de la propuesta, cuyo costo total fue estimado previamente en \$546.972. Suponiendo que el beneficio que el proyecto podría aportar a la institución llegase a alcanzar la suma de \$2.000.000, se debe realizar el cálculo que se observa a continuación:

Figura 4. Cálculo de ROI

$$\frac{(\text{valor obtenido de beneficio} - \text{valor total de la inversión})}{\text{valor de la inversión}}$$

Fuente: Noguera (2019)

Por lo tanto, $\$2.000.000 - \$546.972 / \$546.972 = 2,65$. Como el ROI se expresa en porcentaje, se multiplica el valor obtenido por 100, lo cual permite establecer un ROI de 265%.

Como se puede observar, el ROI se utiliza para indicar la rentabilidad específica del proyecto, pues muestra la relación entre el valor invertido y el margen de ganancia obtenido con cada venta al utilizar las métricas que contribuyen al fortalecimiento del negocio. Además del ROI, es posible agregar otras formas cualitativas de evaluación de impacto, como es el caso de la encuesta de satisfacción de clientes que forma parte del 2° Plan, la cual puede reiterarse y compararla con la realizada anteriormente con fines evaluativos.

Conclusión

El presente reporte de caso tuvo como objeto desarrollar un Cuadro de Mando Integral para el Instituto Santa Ana que permita obtener un incremento del 5% en la rentabilidad de la institución hacia el final del ejercicio de próximo año, luego de ser aplicado entre los meses de enero y abril de 2021. Para ello, se buscó reducir en un 20% los costos operativos mediante el desarrollo de una plataforma virtual, aumentar el índice de matrícula anual en un 20%, flexibilizar de las estructura de la institución, optimizar en un 100% la retención del volumen de alumnos inscriptos, mostrar una disminución del

20% en el índice de conflictos de convivencia, y lograr que, hacia el final de la propuesta, los docentes puedan ver aumentadas sus habilidades tecnológicas y comunicacionales.

Si bien el alcance de la propuesta tuvo como límite geográfico la ciudad de Córdoba, la expectativa al desarrollar una plataforma virtual consistió en que la cartera de clientes pueda extenderse a otras provincias del país. Para su diseño e implementación se contrató un Especialista en Sistemas Informáticos que pudiera brindar a su vez la capacitación en uso al nivel de administrador de Moodle.

Por otra parte, se revisaron los servicios ofrecidos y se profundizó en la realización y análisis de una encuesta que permitiera visualizar falencias y potencialidades, generando luego las estrategias necesarias que permitan resolverlas las primeras. Además, se aumentó la publicidad en Google, Facebook e Instagram durante dos meses y medio, pudiendo medirse el impacto de esta acción en el aumento de la matrícula de inscriptos en el próximo ciclo lectivo.

Como se puede observar, se trata de acciones que pueden resultar beneficiosas para otras instituciones que se encuentren en condiciones similares, a las que se suma la flexibilización de la estructura de la misma, dado que su organigrama muestra específicamente una gran separación entre el área administrativa y los directores generales de las diferentes áreas pedagógicas, los cuales tampoco trabajan de manera integrada.

De modo de resolver esta situación, se sugiere el establecimiento de reuniones mensuales entre los diferentes departamentos y la implementación de una intranet que permita una comunicación más dinámica entre los representantes de las diferentes áreas. Por último, se ofrecen capacitaciones en el área tecnológica a los docentes como una estrategia de diferenciación de la competencia. La evaluación cualitativa de la propuesta es factible de ser realizada a través de encuestas de satisfacción aplicadas tanto a los clientes como de manera interna al personal de la institución.

Recomendaciones

A modo de sugerencias, se mencionan ciertos aspectos que no han sido planteados en este reporte de caso (por exceder su alcance) y que sugieren nuevas discusiones o líneas de investigación a desarrollar. Se considera que los mismos complementan la utilidad del CMI:

- Incorporar un programa de Benchmarking que permita comparar las mejores prácticas en cuanto a productos, servicios y procesos de los referentes del mercado con los propios, y aplicarlos como un sistema de mejora continua.

- Implementar un plan de Empowerment que favorezca el desarrollo de equipos autodirigidos, a fin de profundizar en las herramientas comunicacionales y aprovechar al máximo el intercambio de saberes.

- Crear bases de datos y otras metodologías orientadas al Customer Relationship Management (CRM), para desarrollar una mejor relación con los clientes.

En cuanto a la existencia de nuevas discusiones no incluidas en el Reporte de Caso, dada su importancia, se considera relevante dejarlas registradas para futuros trabajos sobre casos similares. Las mismas incluyen el análisis del clima laboral que se genera diariamente en las instituciones, el estudio del índice de calidad de vida laboral de los docentes a fin de evitar altas tasas de burnout, y el índice de participación de la empresa en el mercado, asociado con la imagen de marca que proyecta la misma. La relevancia de las dos primeras temáticas apunta a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores a nivel interno, y por ende, impactar en el bienestar de todas las personas que asisten a la institución, optimizando de este modo la imagen de la organización.

Bibliografía

Arias, L., Castaño, J. y Lanzas, A. (2005). Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. *Revista Scientia et Technica*, 11 (27), pp. 181-184.

Brugiafreddo, A. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una PYME constructora*. Trabajo de Grado. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Disponible en <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/11825/Brugiafreddo%2C%20Ang%20Elica.%20El%20cuadro%20de%20mando%20integral%20como%20herramienta%20para....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CACE (2019). *Estudio Anual del Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Disponible en <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cárdenas Saravia, T. I. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral. *Perspectivas*, (23), pp.101-114.

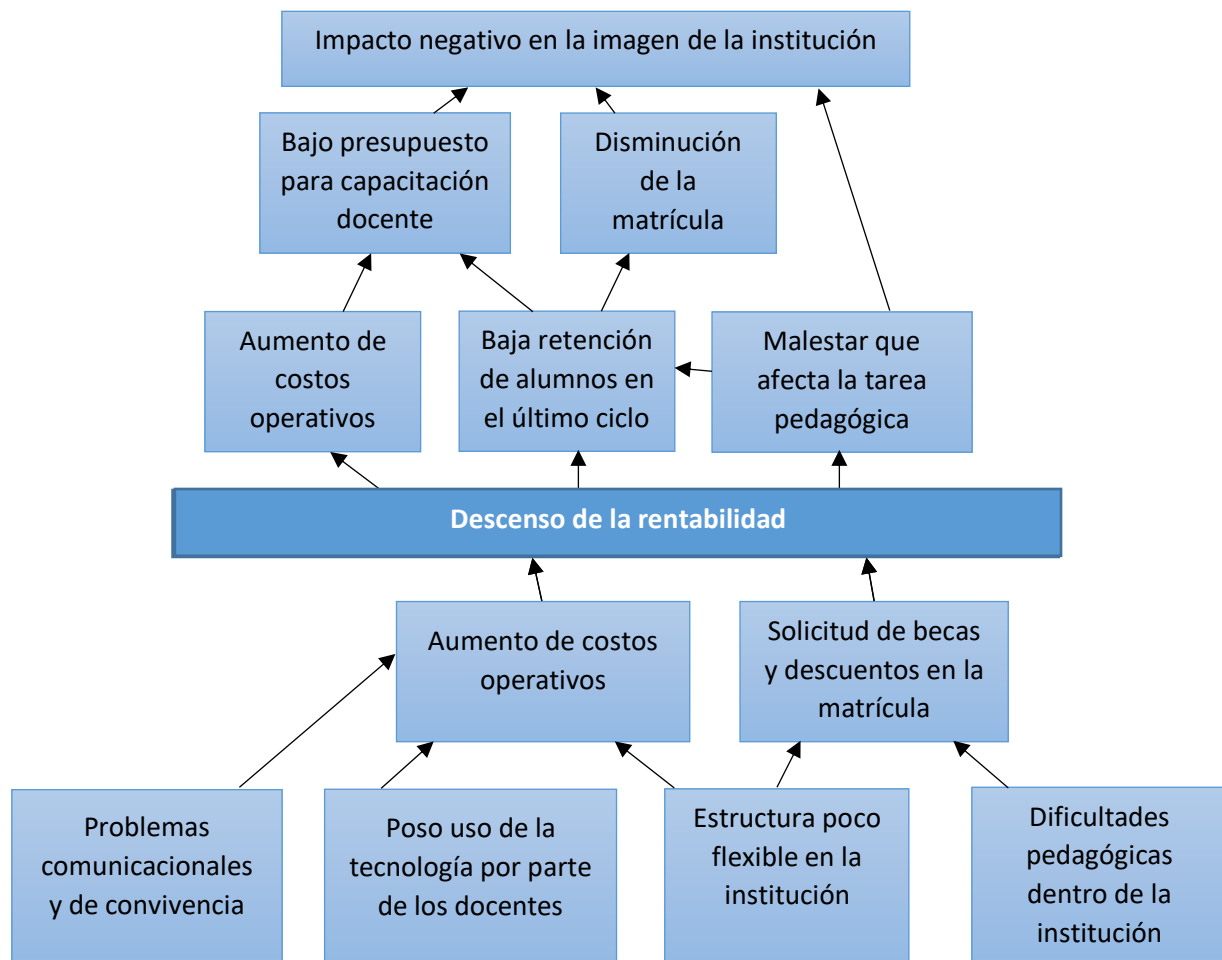
- Climate Transparency (2018). *Brown to Green: The G20 Transition to a Low-Carbon Economy*. Climate Transparency, c/o Humboldt-Viadrina Governance Platform, Alemania.
- Diario Z (7 de abril de 2020). *Escuelas privadas: ¿cómo se paga la cuota, sin clases y en cuarentena?* Disponible en <https://diarioz.com.ar/2020/04/07/escuelas-privadas-como-se-paga-la-cuota-sin-clases-y-en-cuarentena/>
- Donayre Prado, E.A. (2017). *Desarrollo del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de la institución educativa privada San Carlos, Arequipa, 2015*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Disponible en <http://repositorio.ucsp.edu.pe/handle/UCSP/15384>
- Fitó Bertran, A. y Llobet Dalmases, J. (2012). Escoles Sagrada Família d'Urgell. Un caso de planificación estratégica con el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol.14, pp. 231-257. Disponible en https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/Escoles_Sagrada_Familia_Urgell._Un_caso_de_planificacion.pdf
- ILPES (2004). *Boletín del Instituto*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile.
- Labarta, P. (2018). El precio del software: cuánto cuestan los desarrollos a medida. *Info Technology*. Recuperado de <https://www.infotechnology.com/online/El-precio-del-software-cuanto-cuestan-los-desarrollos-a-medida-20180328-0005.html>
- Instituto Santa Ana. (2018). *Admisiones: inscripción 2019*. Recuperado de <http://www.institutosantaana.edu.ar/admisiones/>
- Jiménez Vázquez, J.E. (2014). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 13 (26), pp. 169-182. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/2431/243132847010.pdf>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71–79.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. Buenos Aires: Ediciones Gestión 2000.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* (7ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lanzas Duque M, Castaño B. y Montoya L. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia Et Technica*, 12 (31), pp. 153-158.
- Ley N° 26206. (2006). *Ley de Educación Nacional*. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=123542>
- López, D. (2012). *Las ventas en crisis*. Recuperado de <http://lasventasencrisis.blogspot.com/2012/05/el-cuadro-de-mando-integral-cmi.html>
- M1 (14 de mayo de 2020). Inflación y cuarentena: lo que más subió en abril según el INDEC. *Minuto Uno*. Recuperado de <https://www.minutouno.com/notas/5102603-inflacion-y-cuarentena-lo-que-mas-subio-abril-segun-el-indec>
- Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, Secretaría de Educación, Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa, Dirección General de Planeamiento e Información Educativa. (2010). *Propuesta de formatos curriculares para ciclo básico de educación secundaria*. Disponible en [http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/EducacionSecundaria/Formatos%20Curriculares%20\(15-03-11\).pdf](http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/EducacionSecundaria/Formatos%20Curriculares%20(15-03-11).pdf)
- Mundinero (2020). *¿Cuánto gana un administrador de empresas?* Disponible en <https://mundinero.com/administrador-de-empresas/>
- Neetwork (2019). *Los mejores anuncios y costos promedio de publicidad para tu negocio digital*. Disponible en <https://neetwork.com/costos-promedio-de-publicidad/>
- Nogueira, A. (2019). Retorno de Inversión (ROI): ¿qué es y cómo calcular esta métrica financiera de tu negocio? *Hotmart*. Recuperado de <https://blog.hotmart.com/es/retorno-de-inversion-y-como-calcularlo/>
- Perfil (26 de marzo de 2020). *Coronavirus y cierre de escuelas: ¿qué pasa con las cuotas de colegios privados?* Disponible en <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/coronavirus-cierre-escuelas-que-pasara-cuota-colegios-privados.phtml>

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, USA: The Free Press of Simon & Schuster INC.
- Radio 0223 (1 de abril de 2020). *¿Hay que pagar las cuotas de los colegios privados?* Disponible en <https://www.0223.com.ar/nota/2020-4-1-13-8-0--hay-que-pagar-las-cuotas-de-los-colegios-privados>
- Rodríguez Yebra, M. (2020). Los traumas de un gobierno en emergencia, resignado al aislamiento. *La Nación*. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/politica/coronavirus-argentina-traumas-gobierno-emergencia-nid2353210>
- Santander Trade Markets (2019). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Suárez Kimura, E. B., De Marco, M. y Prat, M. (2015). Sistema de Información: Cuadro de Mando Integral en una Empresa Eléctrica Integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*, (17), pp.19-35.
- Survey Monkey (2020). *SurveyMonkey Audience*. Disponible en https://es.surveymonkey.com/collect/audience/preview/?ut_source=audience_site&ut_source2=audience-pricing&ut_source3=sm-button&ut_ctatext=Calcula%20tu%20costo%20ahora
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. y Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos* (18ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Vázquez, R. (5 de febrero de 2015). Qué piensan los filósofos sobre las redes sociales. *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com.mx/que-piensan-los-filosofos-sobre-las-redes-sociales/>
- Yabiku, O. (2016). Cuánto cuesta un Proyecto E-Learning: Precios y tarifas. *Vex Soluciones*. Disponible en <https://www.vexsoluciones.com/e-learning/cuanto-cuesta-un-proyecto-e-learning-precios-y-tarifas/>

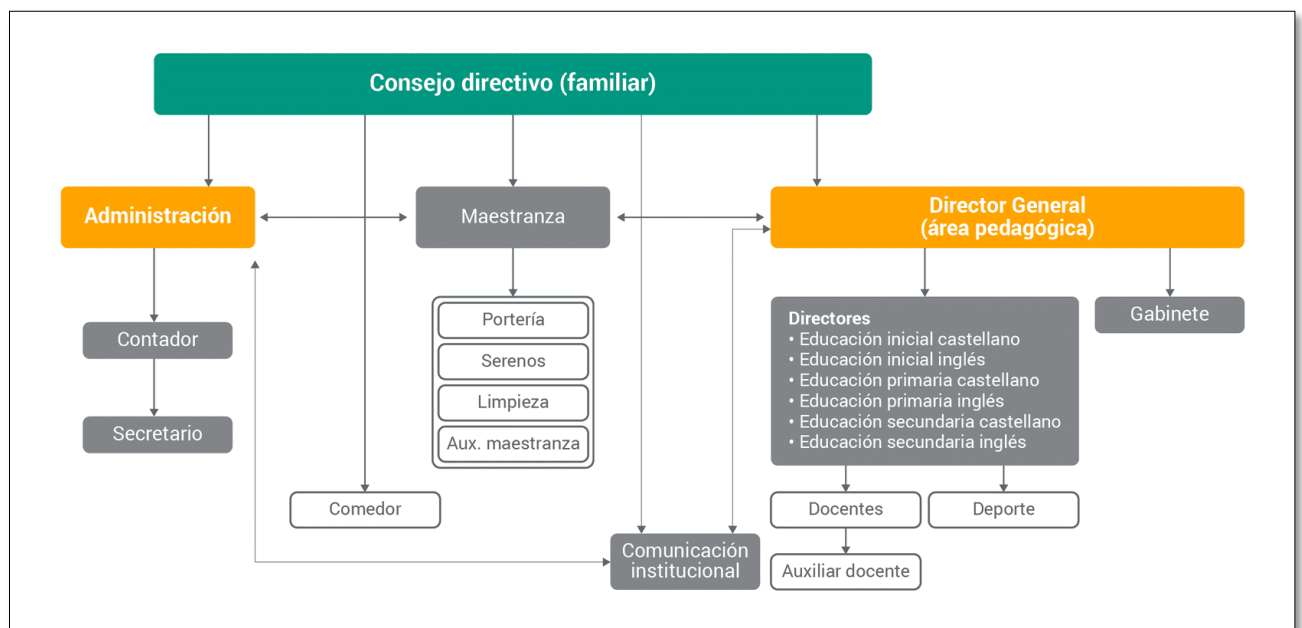
Material Anexo

Anexo I: Árbol de Problema



Fuente: Elaboración propia basada en ILPES (2004)

Anexo II: Organigrama



Fuente: Instituto Santa Ana (2018)

Anexo III: CMI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad del negocio	Incremento de capital (<i>capital actual / capital del período anterior x100</i>)	Porcentaje	5%	Anual	5%	3%	1,5%		Consejo directivo
Financiera	Disminuir los costos operativos	Índice de costos (<i>costos del período actual / costos del período anterior x100</i>)	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	3%		Consejo directivo
Clientes	Sostener precios competitivos	Índice de matrícula anual (<i>matrícula del período actual / matrícula del período anterior x100</i>)	Porcentaje	100%	Anual	100%	90%	80%		Consejo directivo
Clientes	Aumentar la cantidad de alumnos	Índice de matrícula anual (<i>matrícula del período actual / matrícula del período anterior x100</i>)	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%		Director General
Clientes	Retener el volumen de alumnos inscriptos	Índice de egresados (<i>volumen de egresados/volumen de inscriptos a 1º año x100</i>)	Porcentaje	100%	Anual	100%	90%	80%		Director General

Procesos	Desarrollar una plataforma virtual	Reducción de costos operativos (costos del período actual / costos del período anterior x100)	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%		Director General
Procesos	Desarrollar una red de comunicación interna	Encuestas internas (cantidad de respuestas "Buena" y Muy Buena" del período actual / respuestas similares del período anterior x100)	Porcentaje	100%	Semestral	100%	90%	80%		Director General
Procesos	Flexibilizar las estructura de la institución	Reducción de costos operativos (costos del período actual / costos del período anterior x100)	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%		Director General
Procesos	Aumentar la frecuencia de la revisión de los AEC	Encuestas de satisfacción (cantidad de respuestas "Buena" y Muy Buena" del período actual / respuestas similares del período anterior x100)	Porcentaje	100%	Anual	100%	90%	80%		Director General

Procesos	Aumentar la frecuencia de la revisión de los AEC	Índice de conflictos de convivencia (cantidad de conflictos del período actual / cantidad de conflictos del período anterior x100)	Porcentaje	20%	Semestral	20%	15%	10%		Director General
Aprendizaje	Potenciar las habilidades tecnológicas de los docentes	Promedio de horas de capacitación por trabajador (cantidad de personas capacitadas / total de trabajadores x100)	Horas	24	Por proyecto	24	18	12		Director General
Aprendizaje	Mejorar la comunicación interna	Promedio de horas de capacitación por trabajador (cantidad de personas capacitadas / total de trabajadores x100)	Horas	24	Por proyecto	24	18	12		Consejo Directivo