

CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS SIN FINES DE LUCRO

Autor: Juan Pablo Rodríguez Bassignana

Tutor: Paula Echeverria

Año: 2017

Lugar: Buenos Aires, Argentina

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Ivanna,

A mis seres queridos y amigos,

A todos los entrevistados y a quienes me aportaron valioso material a efectos este trabajo,

Y finalmente a quienes se esfuerzan día a día por mejorar la educación.

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es el de analizar cómo implementar un adecuado proceso de planificación estratégica en las instituciones educativas, acompañado de una correcta planeación financiera y un eficaz mecanismo de control de gestión estratégico.

Para ello, se vincularon las variables planificación estratégica, institución educativa, planeación financiera y control de gestión estratégico. Además se incluyeron las que se consideraron las mejores herramientas para gestionar estrategias en las instituciones educativas, y se analizaron cuales precauciones o consideraciones se deben tener en cuenta a la hora de aplicar dichas herramientas en las instituciones educativas.

Adicionalmente se buscó a través de un trabajo de campo, determinar la estructura de ingresos y egresos para este tipo de instituciones, para realizar un modelo de presupuestación genérico y un set de indicadores que puedan ser útiles a las instituciones educativas, a la hora de realizar la planeación financiera y el control de gestión estratégico, respectivamente. Para lograr esto último, la metodología usada fue de enfoque exploratorio.

Palabras claves: Instituciones educativas, planificación estratégica, planeación financiera, control financiero.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	6
Estrategia	6
Gestión.....	6
Planeación estratégica	9
Instituciones educativas.....	11
CAPÍTULO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	13
Definición de planeamiento estratégico	13
Consideraciones sobre el planeamiento estratégico	14
Etapas del planeamiento estratégico.....	14
Enfoque sistémico en la planeación estratégica	25
Ventajas de la planeación estratégica	26
CAPÍTULO 3: PLANEACIÓN FINANCIERA.....	28
Objetivos del presupuesto.....	28
Delimitación de responsabilidades	28
Tipo de presupuestos	29
Proceso presupuestario	31
CAPÍTULO 4: CONTROL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
¿Por qué es importante el control de gestión?	33
Evolución histórica y situación actual del control de gestión	34
¿Quiénes realizan el control de gestión?	35
Herramientas de control de gestión	36
Software de control de gestión	40
CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO	41
Objeto de estudio.....	41
Metodología de la investigación.....	41
Herramientas presentadas para el control de gestión	53
1. Modelo de reporte de gestión para instituciones educativas	53
2. Cuadro de mando de las cinco perspectivas	56
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	61
Conclusión final.....	62
BIBLIOGRAFÍA	64

INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones educativas se ven exigidas a ser mejores, empujadas por su propio entorno, el cual contiene: una oferta cada vez más amplia de opciones educativas, la creciente demanda de servicios de calidad por parte de los padres de los alumnos (quienes son los clientes de cada institución), y la competencia entre las instituciones por tener al mejor cuerpo docente (que son los principales proveedores de la misma).

Para lograr competir exitosamente, las instituciones educativas privadas se ven exigidas a un nivel de actualización permanente tanto a nivel de su propuesta curricular como extracurricular (acompañadas de un plantel docente de buena calidad), así como también en sus instalaciones, equipos y materiales, lo cual implica grandes inversiones.

Por otro lado las instituciones privadas sin fines de lucro, que son aquellas que fueron creadas con un sentido no mercantilista, con el fin de difundir elementos que son diferenciales o no están contemplados en el programa oficial (ejemplo: difundir aspectos o valores religiosos, seguir un método pedagógico alternativo al tradicional, difundir una filosofía de vida determinada, o atender un contexto social vulnerable o que no está bien atendido, etc.), tienen el desafío no solo de actualizarse y mejorar para atender a las fuerzas competitivas ya mencionadas, sino también el de mantener inalterable el objetivo principal por el cual fueron creados.

En este contexto, para que las instituciones puedan ser sustentables en el tiempo, se les hace cada vez más necesario pensar y planificar su gestión, no solo respecto a la calidad educativa de la misma sino también en sus aspectos financieros, con el fin de anticiparse a posibles problemas financieros, o ver nuevas posibilidades de crecimiento o mejora.

Actualmente la herramienta de gestión más utilizada para determinar los objetivos futuros de las instituciones, es la planificación estratégica, que es la conjunción de las herramientas más tradicionales de gestión (como la presupuestación o el marketing), y la estrategia, que viene del ámbito militar.

Este trabajo busca profundizar acerca de la gestión estratégica en las instituciones educativas sin fines de lucro, viendo las particularidades con las que nos podemos encontrar en cada paso, y en especial haciendo énfasis en la planeación financiera de sus objetivos y el control adecuado acerca del cumplimiento o no de los mismos.

El mismo se basó en dos hipótesis:

¿Las instituciones educativas en Uruguay realizan planeación financiera?

¿Las mismas controlan adecuadamente sus recursos?

En cada una de las etapas del planeamiento estratégico, se revisarán las herramientas de soporte que son más utilizadas, y las particularidades que debemos tener en cuenta al implementar las mismas en este tipo de instituciones.

Por último, como soporte para lograr los objetivos anteriores, se busca delimitar la estructura de recursos, egresos e ingresos que tienen este tipo instituciones educativas, para poder hacer foco en los mismos, y en base a estos, establecer un modelo de reporte de planeación financiera y un set de indicadores para el control de gestión.

Para llegar a este último objetivo, se realizó una investigación de tipo exploratoria, para los cuales se usaron como herramientas de recolección de información: cuestionarios, entrevistas y revisión documental.

OBJETIVOS DE LA TESIS

- 1) Definir un marco conceptual que las instituciones educativas puedan utilizar al momento de realizar actividades de planeación estratégica y su planeación financiera.
- 2) Establecer un modelo teórico de planeación financiera para instituciones educativas, que sirva de base a la hora de que cada institución encare su proceso presupuestal.
- 3) Establecer un set de indicadores de gestión para instituciones educativas, que sirva a efectos de su control de gestión estratégico.

ESTRUCTURA

La estructura de la tesis se conforma de los siguientes capítulos:

- 1) Definición de las variables
- 2) Planificación estratégica
- 3) Planeación financiera
- 4) Medición de la planeación financiera
- 5) Trabajo de campo
- 6) Conclusiones

CAPÍTULO 1: DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

La planeación estratégica es la conjunción de dos ciencias: la gestión y la estrategia militar, cuyos marcos conceptuales convergieron luego de la segunda guerra mundial.

Para darle un contexto al tema, se detallará qué es estrategia y gestión, y cómo convergieron ambas, y luego se conceptualizará acerca de las instituciones educativas. Luego, se conceptualizará la planeación estratégica y su metodología, para finalmente centrarse en dos aspectos de la misma: la planeación financiera, y el control de gestión estratégico.

Estrategia

Etimológicamente es una palabra de origen militar, y que deriva del griego *strategos* (que significa líder del ejército). Aunque el origen de la estrategia como ciencia en sí tiene lugar en Asia, siendo el primer gran teórico de la estrategia Sun Tzu, quien escribió el libro “El arte de la guerra”. Entre sus frases se destaca: “El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él” (Tzu, 500 AC (estimado))

La estrategia como arte militar tuvo en el tiempo constantes innovaciones: la estrategia en la guerra del Peloponeso en la antigua Grecia; las ciudades fortificadas en el medioevo; la creación del escuadrón defensivo en el renacimiento; las estrategias “científicas” de Napoleón o Carnot; las estrategias de libertadores de América (por ejemplo: San Martín y su estrategia de cruzar los Andes); hasta finalmente llegar al siglo XX, donde encontramos distintos autores (los cuales algunos llevaron sus ideas a la práctica) muy disimiles entre sí: Augusto Sandino, Alvin Toffler, Mao-Tse-Tun, Henry Kissinger, Winston Churchill, Ho-Chi-Minh o Dwight Eisenhower, entre otros.

Gestión

La gestión es una actividad que el hombre ha realizado desde siempre con el objetivo de optimizar el uso de recursos para lograr satisfacer sus necesidades.

La Real Academia Española (RAE) define a la actividad de Gestionar como “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”.

A nivel empresarial, Kaplan & Norton (1996) hablan de la gestión como “un conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traduciendo esto en mejoras operacionales, y luego monitorear y mejorar la eficacia de ambas”.

Si bien las herramientas gestión han sido utilizadas desde larga data, su origen es situado por algunos historiadores con la aparición de la gestión administrativa estatal, que a su vez es una consecuencia de la aparición de las primeras poblaciones sedentarias, que dieron origen a las ciudades y civilizaciones.

Por ejemplo hay registros de que en el antiguo Egipto, había un gobierno centralizado y una economía centralizada de origen teocrático; en la antigua Grecia estaba la administración controlada por el demos, y fue en esta civilización donde generaron los primeros desarrollos teóricos sobre este tema, en especial gracias a los aportes filosóficos sobre la administración pública, siendo el ejemplo más conocido “La República” de Platón, donde aborda acerca de cuál sería la organización de una ciudad-estado ideal. A su vez, en la antigua China varios pensadores, filósofos o estadistas, hablaron del base de la organización administrativa, como por ejemplo el propio Sun Tzu o Confucio, quien aportó una serie de reglas para la administración pública. Por último, en la época de decadencia de la antigua Roma, que supuso el final del poder hegemónico de este imperio en occidente, se comenzó el paulatino proceso de descentralización de la gestión pública, que dio origen a la organización estatal típica del medioevo: los estados feudales.

Sobre el final del medioevo, en el siglo XV, Fray Luca Pacioli creó la contabilidad por partida doble, que ayudó a mejorar mucho la administración pública, aunque también fue útil a nivel privado, en especial en el ámbito mercantil, o en el sistema bancario (el cual fue

desarrollado en las actuales Holanda e Italia, en el siglo XV con el fin de administrar la producción local, y posteriormente también para administrar los bienes extraídos en las colonias)

Finalmente, en los siglos XVI y XVII, con la consolidación del renacimiento y el surgimiento de los estados naciones y los grandes centros urbanos (en especial tras las paz de Westfalia en 1648), sumado el desarrollo del colonialismo como fenómeno económico; se volvió a desarrollar nuevamente la administración estatal centralizada, dando lugar entre otras herramientas, al surgimiento del presupuesto estatal, el cual se desarrolló en Gran Bretaña y Francia durante el siglo XVIII.

Por otro lado, la creciente tecnificación que se desarrolló gracias a varios inventos, como por ejemplo la imprenta de Guttenberg, la sembradora de Jethro Tull o la hiladora de Hargreaves; sumando a la creciente demanda de bienes a exportar en las colonias y de materias primas para procesar, dieron lugar a la revolución industrial cuyo origen tiene lugar en el Reino Unido, en especial a partir de la segunda mitad del siglo XVIII.

En ese ámbito, la gestión dejó de ser definitivamente una ciencia cuyo principal enfoque era la administración pública, para pasar a ser además una ciencia que estudio la organización fabril. Por ejemplo, Adam Smith, el gran teórico en los albores del industrialismo, habló de la división del trabajo y la necesidad de la especialización, para aumentar la producción, siendo un desarrollo teórico al que fueron adicionando nuevos elementos algunos autores del siglo XIX como Ricardo, Metacalfe, entre otros. También surgen, en oposición a estas ideas, autores que son denominados socialistas “utópicos” (como Saint Simón), o socialistas autodenominados “reales” (como Marx y Engels) que proponen formas de gestionar alternativas a las imperantes, y un cambio importante acerca del contenido ideológico de las ideas económicas y sociales.

Daniel Wren señala que a comienzos del siglo XX, como continuación a las ideas de Smith y Metacalfe, se comienza a hablar de la administración científica, gracias al aporte de autores como Taylor, Mayo y Fayol, quienes estudian en la práctica industrial (eran gerentes de diversas industrias en USA), la forma de estandarizar los procesos y procedimientos, estudiando científicamente los movimientos necesarios para producir y optimizar tiempos; un ejemplo de estos estudios fueron los estudios en la fábrica *Hawthorne Works*, coordinados por Elton Mayo.

En paralelo a esto, aparecen también las herramientas de gestión presupuestal y control de costos, las cuales comienzan a ser popularizadas a nivel empresarial, por parte de empresas norteamericanas, entre otras: General Electric, General Motors, Westinghouse o Ford; quienes lograron mejorar sus resultados financieros gracias al aporte de las mismas.

Por ejemplo, Alfred Sloan, ex presidente de General Motors, cuenta en “Mis años en General Motors” (1979), que al aplicar varias herramientas de planeación financiera (en especial la presupuestación), o de control financiero basado en la estadística y los indicadores de gestión, logró una gran mejora en la gestión de inventarios, los costos de producción y de distribución, que hicieron sobrevivir a la empresa a la crisis de 1929.

Finalmente, el último hito de la gestión anterior al desarrollo de la planeación estratégica, es la optimización en la producción de forma científica, la cual fue desarrollada en la práctica por las industrias de un Japón en plena reconstrucción post segunda guerra mundial, a partir de las ideas de Edward Deming, que dio varias conferencias en dicho país en el año 1950, las cuales versaban sobre conceptos como el control estadístico en la producción, el control de calidad (calidad total) y la necesidad de optimizar los niveles de inventarios, tanto de materias primas como productos en proceso y productos terminados.

Planeación estratégica

Como vimos, las ciencias de la gestión y la estrategia corrieron en paralelo, siendo el punto de unión, que mencionan varios autores, el libro “Teoría de los Juegos” (1944) de Von Neuman y Morgenstern. En dicho libro mencionan que la estrategia de un jugador es el plan de acción completo ante cualquier circunstancia de juego que pueda acontecer. Esta teoría dice además que el jugador no puede tomar decisiones sin tomar en cuenta las acciones de los demás jugadores participantes.

Sin embargo, fue recién en la década de 1950 donde se gestaron las ideas de gestión estratégica, desarrollándose así la planificación a largo plazo a nivel empresarial, la cual en un principio fue en función de los datos pasados y las proyecciones o supuestos para el futuro. Uno de los impulsores de esta práctica fue el propio Deming y otro autor destacado fue Peter Drucker; siendo la principal área de desarrollo de esta nueva ciencia la producción industrial, como así también otras áreas asociadas a la misma: ventas, costos fabriles y tecnología.

En la década de 1960 surge el desarrollo conceptual de la planificación estratégica como ciencia que abarca toda la gestión empresarial, siendo fundamental el aporte de Igor Ansoff, que escribió en 1965 el libro “Corporate Strategy”, donde señala que la estrategia no significa tanto las proyecciones futuras, sino sobre todo la comprensión del entorno (clientes, proveedores, competencia, etc.).

El concepto fue evolucionando hasta la década de los 80, donde el propio Ansoff y otros autores, como Michael Porter, hablan de la planificación estratégica definiéndola como un proceso continuo que involucra a toda la empresa, y donde se hace necesario desarrollar sistemas de información que den información completa, certera y eficaz, para que ayuden al soporte de medición de los grados de cumplimiento de los objetivos estratégicos que se marcó la entidad.

En los años 90, aparte de la aparición de varias herramientas de gestión (algunas de las cuales van a ser explicadas en este estudio) y la difusión de esta arte, gracias a las escuelas de negocios, las firmas consultoras, los libros y artículos sobre el tema (un autor importante es H. Mintzberg); también se comenzó a hablar del enfoque participativo de Hamel y Prahalad (1990) y el enfoque sistémico de Peter Senge (1990).

En la primera década del milenio, se fueron incorporando nuevos tópicos a ciencia, por ejemplo se comenzó a hablar del fenómeno de la globalización, la importancia de la responsabilidad social, la importancia del Business Intelligence y el Big Data al fin de obtener información estratégica, y los nuevos enfoques: diversidad, responsabilidad social empresarial, en complemento a estas huella ecológica o “estrategia verde” de la firma (asociada a la responsabilidad social), o las estrategias digitales (marketing, ventas, compras).

Si bien han existido innovaciones conceptuales, el input final de la mayoría de los procesos de planificación estratégica siguen siendo los planes de transformación y la planificación financiera, aunque vale mencionar que esta última ha evolucionado mucho en parte gracias a los cambios tecnológicos que se han dado en los últimos 30 años, que permiten que se obtengan cada vez con más rapidez los datos generadores de información.

Otro punto a tener en cuenta, es la posibilidad actual de implementar planes estratégicos en todo tipo de empresas, gracias sobre todo al desarrollo en las área de tecnologías de la información (TI) y de software, no solo porque ayudaron a simplificar procesos y ayudaron a aumentar exponencialmente la capacidad de captar, retener y procesar información, sino

porque además lograron generar importantes ahorros en los costos, que está permitiendo acceder a las empresas medianas y pequeñas a herramientas de gestión que antes solo eran accesibles a las grandes corporaciones.

Instituciones Educativas

La formación educativa siempre existió en el ser humano. En sus orígenes la misma se basó en la educación informal a través de los elementos transmitidos a nivel familiar por sus ancestros o por la tribu o clan al que formaran parte. Las primeras evidencias de educación formal mediante instituciones educativas, se remonta al año 2000 AC en la Mesopotamia (actual Irán), donde se enseñaba a la casta privilegiada el arte de la escritura y otros menesteres.

Durante la época antigua, las escuelas siguieron desarrollándose, pero únicamente a los grupos más privilegiados de la sociedad.

En el medioevo, el poder de la educación recalcó en el clero, siendo los integrantes de las órdenes religiosas quienes podían acceder mayormente a la educación, a excepción de quienes concurrían a las universidades (que aparecieron a partir del siglo IX), siendo casi todos ellos integrantes de la elite dominante.

Con el fin del medioevo, el desarrollo de la burguesía y la formación de los estados, se popularizó y modernizó paulatina y lentamente la educación.

Un hito acerca de la modernización se da por el año 1540, cuando Francois Rabelais (autor de Pantagruel y Gargantúa) realiza una crítica negativa del sistema educativo imperante en ese momento, y marca la necesidad de la inclusión en la enseñanza de la observación y el contacto directo con la naturaleza, aspirando a una educación realista y práctica.

Otro hito, pero de popularización, se da en el año 1597, cuando Jose de Calasanz funda la primera escuela gratuita de índole católica.

El tercer hito, es el de la creación de instituciones que impartieran educación laica y gratuita, siendo una política de estado, aplicada en USA en el año 1830, basada en las ideas de Thomas Jefferson de finales del siglo XVIII; La creación de dichas instituciones dieron forma a los institutos normales de enseñanza con una enseñanza de tipo humanista y currículo basada en la educación enciclopedista.

A finales del siglo XIX y durante todo el siglo XX aparecieron diversas corrientes pedagógicas, que propusieron una forma alternativa a la didáctica de la educación, y una mayor atención a la individualidad y características personales de cada alumno. Entre los

pensadores y humanistas principales podemos incluir a Maria Montessori, Rudolf Steiner, Paul Piaget, Carlos B. González Pecotche o Paulo Freire.

Finalmente, en las últimas décadas, gracias al impulso de estas corrientes pedagógicas y otras más recientes, se está intentando rever la relación alumno-docente, incluyendo el uso de los talleres o proyectos como herramienta didáctica, y gracias a la tecnología, el uso de los entornos virtuales de la educación (dando a fenómenos como la gamificación educativa).

CAPÍTULO 2: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Definición de planeamiento estratégico

Como vimos en el capítulo anterior, dentro de lo que es la gestión como ciencia, uno de sus componentes más importantes y con mayor desarrollo en los últimos tiempos es el planeamiento estratégico, que como vimos en su enfoque actual, es el estudio por parte de la organización de su entorno para alcanzar objetivos en el corto, mediano y largo plazo, siendo así una herramienta cuyo objetivo es gestionar el cambio.

Kotler (1990) define al planeamiento estratégico como “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional que sustente metas y objetivos y una adecuada implementación”.

Como se vio en el capítulo anterior, las instituciones educativas aun siendo sin fines de lucro, se ven igual de exigidas a gestionar de forma similar a las empresas y corporaciones, debido sobre todo a su entorno competitivo.

En este entorno que cada vez es más cambiante, en especial por el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información, se les hace cada vez más necesario planificar y revisar constantemente estrategias que sustenten objetivos alcanzables en el mediano y largo plazo respecto a diversas variables.

Para llegar a eso, se utiliza el planeamiento estratégico, que desde el punto de vista práctico, es un proceso de reflexión cuyo objetivo es responder las siguientes cuestiones dentro de cada institución:

- 1) ¿Cuál es la misión de la misma?
- 2) ¿Qué visión tiene a mediano y largo plazo, incluyendo aquí los objetivos claves que quiere lograr la institución?
- 3) ¿Qué plan de diseño y desarrollo de estrategias tiene pensado para lograr estos objetivos?
- 4) ¿Cuáles son factores claves de éxito en los cuales va a cimentar su estrategia?

- 5) ¿De qué herramientas se va a valer la institución para medir la consecución de objetivos y con qué frecuencia?
- 6) ¿Cuál es el plan de acción para alcanzar los objetivos (y en qué plazos)?

Consideraciones sobre el Planeamiento estratégico

Ámbito de aplicación: El proceso de planeación estratégica para que sea efectivo, debe realizarse en lo posible tanto a nivel de la entidad como por parte de cada uno de las unidades que forma el negocio; por ejemplo en una institución educativa con varios niveles educativos (primaria, secundaria, formación técnica), no solo la entidad debe hacer el proceso, sino cada uno de los niveles también debe hacerlo por separado.

Plazo: Para que el mismo no pierda vigencia, debe ser revisado de forma anual, y con una visión de 3 a 5 años, contando con la aprobación consensuada de la dirección y todo el personal con cargo de responsabilidad dentro de cada institución, lo que implica un proceso de acuerdo y negociación en la alineación de objetivos por parte de los integrantes de este equipo.

Etapas del planeamiento estratégico

El proceso de planeamiento estratégico cuenta con 6 etapas diferenciadas que son las siguientes:

- 1) Evaluación del entorno externo
- 2) Evaluación de la situación interna
- 3) Definición de los lineamientos estratégicos
- 4) Formulación de la estrategia competitiva
- 5) Definición de los planes de transformación
- 6) Planeamiento financiero y medición de resultados

En los siguientes párrafos se analiza cada una de las etapas, incluyendo en las mismas algunas herramientas, las cuales han sido útiles a la hora de analizar cada etapa, en diversos tipos de organizaciones.

i) Evaluación del entorno externo

Este proceso implica analizar dos factores: por un lado, las variables macro que afectan a cada institución y como las mismas pueden influir en su futuro desempeño; y por otro lado, el entorno cercano a la misma, haciendo foco en sus clientes y sus competidores.

i) Respecto a las principales variables de índole macro, una herramienta útil para analizarla, es el *análisis PEST* creado en 1968 por L. Fahey y V. K. Narayanan, que divide el análisis de estas variables en cuatro grandes bloques:

a) Factores políticos/ regulatorios

En este punto se analiza: la legislación sobre instituciones educativas; los beneficios o exoneraciones que puedan gozar, o impuestos que puedan pagar; o los posibles cambios en las exigencias regulatorias o de control (ejemplo: certificaciones de seguridad, exigencias mínimas para el equipo directorio, cambios en los planes de estudios, exigencia de control externo de la calidad educativa, etc.).

b) Factores económicos

Aquí lo que debe proceder a analizarse son las perspectivas macroeconómicas respecto a diversas variables como: inflación, tipo de cambio frente a principales divisas, crecimiento de PIB de la economía, tasa de desempleo, etc.

Frente a estos factores, a cada institución puede serle útil hacer un planteamiento de escenarios para pensar y anticiparse a situaciones que pueden suceder. Por ejemplo: si sube la tasa de desempleo, ¿puede llegar a repercutir en una baja de los alumnos matriculados?; si suben los ingresos, ¿voy a tener posibilidades de captar nuevos alumnos?

c) Factores sociales

En este factor, se debe analizar si hay cambios o preferencias en las necesidades educativas de las generaciones actuales frente a las anteriores; como por ejemplo que los padres prefieran llevar a sus hijos a las instituciones educativas con métodos pedagógicos alternativos, o incluso que prefieran llevarlos a la educación pública. También las instituciones deben estar atentas a los cambios de percepción que pueden existir sobre los educadores y el sistema educativo en general, para estar al tanto o adaptarse a las nuevas tendencias; o incluso estar atentas a los cambios en los niveles cognitivos y de aprendizaje de alumnos, para saber de antemano estrategias educativas que pueden ser eficaces.

d) Factores tecnológicos

Este elemento hoy en día es crucial que sea manejado correctamente por las instituciones, debido a que por ejemplo se debe saber gestionar correctamente el uso y la comunicación en las redes sociales para evitar conflictos o problemas, siendo las mismas redes sociales a su vez, buenas herramientas de comunicación e interacción con los alumnos, padres y docentes. Por otro lado, el uso de la tecnología puede simplificar varias tareas administrativas rutinarias (por ejemplo el envío de permisos a paseos o el envío del boletín de calificaciones) o incluso simplificar muchas reuniones (las cuales se pueden realizar de forma remota, a través de video conferencias a través de aplicaciones como Skype o Whatsapp).

ii) Respecto al segundo factor, que es el análisis del entorno más cercano (competencia, clientes y proveedores) algunas de las herramientas más útiles para analizar el mismo son: segmento del mercado, ciclo de vida, benchmarking y las cinco fuerzas de Porter.

a) *Segmento de mercado que atiende la institución*

El uso de esta herramienta, cuyo principal autor es Porter (1991) tiene como fin el responder cuatro preguntas claves respecto al alcance del negocio: qué ofrece cada institución, dónde lo ofrece, cómo lo ofrece y a quién lo ofrece.

Por ejemplo, una institución puede ofrecer una propuesta educativa diferencial, servicios extracurriculares de calidad, o una amplia oferta de deporte; respecto a cómo lo ofrece, puede hablar de su propuesta pedagógica, hacer mención de sus instalaciones sus horarios, o incluso referir a la calidad de su plantel docente; respecto a dónde lo ofrece, se debe mencionar la ubicación geográfica de la institución y sus sucursales (de existir); por último a la hora de definir a quién lo ofrece, cada institución debe definir el perfil adquisitivo y socio económico de los alumnos a que apunta, el rango etario de los alumnos que concurren a la institución, las necesidades educativas diferenciales de los alumnos que son atendidas o incluso la vinculación de la familia a los valores de la institución.

b) *Ciclo de Vida*

Es una herramienta cuyo fin es determinar en qué etapa de desarrollo está la industria en donde trabaja la organización, y también en qué fase de desarrollo está la propia organización. Robbins (1994) menciona cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive, además de tres estadios de intensidad competitiva: alta, media y baja.

En las instituciones educativas, el análisis debe enfocarse en el ciclo de vida de la propia organización; y respecto a la intensidad competitiva, lo fundamental es ver el contexto donde

está inserta cada institución, debido a que hay ciudades o regiones con una alta oferta educativa, pero también hay regiones donde la oferta educativa es escasa.

c) Benchmarking

Es una herramienta que sirve por un lado, para aprender de buenas prácticas de la competencia o de empresas exitosas con casos de éxitos relevante, y por otro lado, para buscar indicadores comparativos de cada institución con respecto a empresas similares, con las cuales directamente compite.

d) Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1979)

Manes (1999) basado en esta herramienta, menciona *cinco fuerzas externas* del sector educativo privado:

Competencia entre instituciones educativas del sector

Manes menciona que debe analizarse el entorno competitivo desde la oferta educativa zonal, detectando los principales competidores de una institución en la zona, y por otro lado desde el punto de vista de la oferta diferenciada, analizando si en caso de que una institución ofrece un servicio diferencial (nivel académico alto, oferta pedagógica diferenciada, idiomas, viajes de intercambio, etc.) ver si existe alguna institución en la misma ciudad o ámbito geográfico que ofrezca un servicio similar.

En ambos casos, el directorio debe analizar las principales fortalezas y debilidades que se detectan en las demás instituciones, y en un ejercicio de sinceramiento compararlas con su propia institución.

Un aspecto a trabajar (que se menciona en un siguiente paso del planeamiento estratégico), es el de analizar si las ventajas que tiene cada institución frente a las demás son realmente valoradas por los clientes o los potenciales clientes (padres y alumnos) y por la comunidad en general.

Poder negociador de padres y alumnos

Aquí lo principal es preguntarse cuál es el relacionamiento de cada institución respecto a su alumnado, en especial cuál es su política de actuación frente a aspectos como el grado de participación que se da a los padres respecto a las decisiones de dicha institución, o la rigurosidad que se aplica ante conductas inapropiadas.

Se menciona esto porque las instituciones educativas muchas veces debe encontrar el equilibrio, desterrando por un lado el modelo anterior de castigos verbales y físicos que ya perimió (las instituciones que no tratan bien a sus alumnos son denunciadas y castigadas por

los medios y redes sociales), pero evitando, que ante el miedo de perder alumnos, la política de sanciones al alumnado de esa institución sea demasiado laxa y permisiva, lo cual hace perder autoridad muchas veces a los docentes frente a los alumnos, debido a que los primeros pierden herramientas para prevenir conductas inadecuadas de los últimos.

Poder negociador de docentes y no docentes

Debido a que los docentes son los principales proveedores de las instituciones educativas al brindar servicios de enseñanza es importante tomar en cuenta este aspecto, más aun sabiendo que los sueldos de los mismo en la región, son históricamente bajos, teniendo muchas veces que recurrir al multi empleo para cubrir sus necesidades económicas.

Sin embargo, en los últimos años, el sueldo docente público en países como Uruguay y Argentina ha mejorado sustancialmente, por lo que las instituciones educativas privadas deben adecuarse en su oferta salarial para conseguir a los mejores docentes.

Amenaza de la aparición de nuevas instituciones educativas

En este punto se analizan las barreras de entrada a la hora de crear una nueva institución educativa, que principalmente son: los costos necesarios para crear y mantener una nueva institución educativa, la estructura mínima necesaria que por norma debe de tener la misma, las autorizaciones y habilitaciones pertinentes, y el conocimiento de este ramo de actividad que tengan las personas que emprendan esta nueva institución. La principal pregunta a hacer es qué dificultad hay para que se cree una nueva institución educativa, y también qué riesgo puede conllevar la aparición de la misma a las instituciones ya existentes.

Amenaza de servicios educativos sustitutos

Es ver el riesgo que puede tener la institución ante cambios en el entorno educativo, por ejemplo, qué pasa si la educación pública mejora su nivel o si aparecen ofertas educativas diferentes.

Un ejemplo donde se conjugaron ambos factores, fue hace algunos años en Uruguay, donde aparecieron los bachilleratos tecnológicos preuniversitarios públicos, en el área de administración y de tecnología. Frente a esta nueva oferta educativa, varias instituciones privadas que no brindaban esta nueva opción, vieron caer su matrícula de alumnos de nivel preuniversitario.

Otro riesgo que pueden tener las instituciones educativas, es el del desarrollo de las nuevas modalidades de educación basadas en tecnologías, como el e-learning, la educación a distancia, los módulos semi presenciales, los Mooc u otras opciones online.

ii) Evaluación de la situación interna

Este proceso implica analizar minuciosamente los recursos con los que cuenta actualmente cada institución y las características de los mismos. Estos recursos son los elementos con los que cuentan estas para cumplir su cometido que es brindar servicios de enseñanza de la mejor forma posible.

En el trabajo de campo (que se detallará en capítulos posteriores) se relevaron los recursos principales que tienen que administrar las instituciones educativas. Asimismo se analizó una posible estructura de ingresos y egresos que pueden llegar a tener estas instituciones, los cuales se detallarán en puntos posteriores.

ii) Herramientas de análisis

A continuación se presentan algunas de las herramientas de análisis que sirvan para revisar correctamente los recursos con que cuenta cada institución. El fin de las mismas es otorgar información valiosa y precisa a efectos de realizar los siguientes pasos del planeamiento estratégico.

Dentro de las principales herramientas se encuentran:

A. Análisis FODA (SWOT en inglés)

Es un modelo desarrollado entre otros por Alfred S, Humpreys, en la década de 1970, que implica una revisión detallada de:

Fortalezas y Debilidades de la organización:

Esta herramienta analiza por un lado lo que se hace bien dentro de cada institución, y le permite a la misma tener una ventaja competitiva frente a las demás; y por otro lado, los aspectos que hacen vulnerable a la organización y le hacen perder competitividad frente a la competencia.

Oportunidades y Amenazas:

Son los aspectos que se presentan o pueden presentarse debido a distintos factores externos que debe tener en cuenta cada institución (contexto macroeconómico, globalización, innovación, cambios en las preferencias de los consumidores, cambios sociales, etc.).

Las oportunidades son los hechos positivos para la organización, que si logra detectarlos y aprovecharlos de forma adecuada, son beneficiosos para la misma, y las amenazas son los hechos externos de diversa índole que pueden hacer correr riesgos a la entidad.

B. Análisis de Competencias internas

Esta herramienta sirve para analizar el funcionamiento de la organización. Según menciona Robert Grant en su libro “Dirección estratégica” (2006). Las actividades de la organización se clasifican en cuatro tipos diferentes, según su importancia estratégica:

Competencias claves: son las áreas de negocio que ayudan a que una institución tenga un liderazgo fuerte y duradero en algún aspecto diferencial, el cual a su vez presenta un impacto fuerte en el mercado. Por ejemplo una institución que tenga una alta reputación gracias su alto nivel académico, o cuyo nivel de idiomas sea superior al resto, presenta una ventaja competitiva de largo plazo frente a las demás instituciones.

Capacidades críticas: son aquellas capacidades que tienen un impacto fuerte en el mercado, y permiten un liderazgo fuerte y duradero, pero en las cuales una institución corre en desventaja o es más débil que la competencia. Por ejemplo si esta institución se enfoca a un segmento de clientes que buscan excelencia en la educación deportiva, y la misma no cuenta aún con las instalaciones adecuadas o no tiene un plantel docente destacado en esa área, corre en desventaja frente a las instituciones que cuentan con muy buenas instalaciones y tienen una reputación ganada en el aspecto deportivo.

Peso Muerto: son aquellas actividades donde una institución puede tener un liderazgo competitivo fuerte y duradero, pero que no aportan un valor significativo en la percepción de los posibles alumnos. Por ejemplo, una institución que sea excelente enseñando el esperanto, esto puede ser percibido como algo bueno por algunos pocos alumnos.

Estándar de la industria: son aquellas competencias donde el impacto por hacerlas bien no es percibido como un diferencial por los padres de los alumnos, pero que cada institución debe realizarlas correctamente para evitar dificultades. Un ejemplo de esto, es cumplir con el plan de estudios oficial, o con las condiciones higiénicas básicas.

C) Cadena de valor de Michael Porter (1985)

Esta herramienta implica un proceso de revisión interno que sirve para descifrar, describir y analizar las actividades claves dentro del proceso interno de la organización que generan valor al usuario final, ayudando a descubrir cuáles son los diferenciales que posee la entidad frente a las demás instituciones educativas.

D) Análisis de la estructura de costos

Este análisis se centra en saber cuál es la incidencia de los costos fijos y variables en cada institución, para saber la sensibilidad de la misma frente a situaciones externas, siendo que es más difícil eliminar costos fijos que costos variables, siendo que estos últimos varían en función de los alumnos, mientras que los costos fijos no.

F) Integración de la cadena de valor virtual

Respecto a las instituciones educativas, es cada vez más útil y extendido, el uso de aplicaciones para simplificar las tareas administrativas (boletines, notificaciones); el desarrollo de plataformas virtuales de aprendizaje (Eva o Moodle por ejemplo); el uso de software de gestión de relacionamiento con los clientes (conocido como CRM) o el uso de community manager para gestionar adecuadamente la comunicación en redes sociales y medios, con los alumnos, padres, docentes, ex alumnos y comunidad en general; la aplicación de sistemas de gestión financiera integrado (conocido como ERP) en base a cloud computing o SaaS (que son estructuras basadas en la nube de internet), el cual sirve para la gestión contable, administrativa y financiera; y por último el uso de herramientas de Business Intelligence o Big Data.

iii) Definición de los lineamientos estratégicos

Cada institución, en base a la información obtenida en los puntos anteriores, debe hacer un análisis profundo de lo que quiere ser en el mediano y largo plazo, siendo el resultado de este proceso mental, los lineamientos estratégicos.

Ante todo, lo primero que tiene que definir su esencia, o sea su razón de existencia y su cometido, y también definir lo que quiere ser y a dónde quiere llegar en el mediano y largo plazo, para luego definir cuáles son los objetivos principales de la misma en los aspectos claves de la misma, como por ejemplo: la propuesta pedagógica y educativa de la misma, el mercado donde actúa la misma, los clientes que quiere captar, las habilidades y herramientas que quiere desarrollar y el producto y servicio que aspira ofrecer.

Para lograr esto, hay cinco elementos a desarrollar que sirven para tener una correcta gestión estratégica por parte del equipo de dirección: la misión, visión, objetivos y valores y factores críticos de éxito.

a) Misión

Chiavenato (2003) define que la “misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir”. Peter Drucker (1973) aportó la siguiente definición: “Una empresa no se define por su marca, por sus estatutos o por su escritura de constitución. Solo una clara definición de su misión y de su propósito como organización hace posible que tenga objetivos de negocios clara y realista”.

Un ejemplo es la definición que aparece en la página web de la Universidad Torcuato di Tella (<http://www.utdt.edu>)



“El objetivo de la Universidad Torcuato Di Tella es formar a las nuevas generaciones de dirigentes empresariales, académicos, políticos y sociales que serán actores y responsables del futuro desempeño de las instituciones”.

b) Visión:

Es la definición sintética de dónde quiere llegar la organización en un mediano o largo plazo, o sea, lo que aspira a ser la institución en el futuro.

Según Jack Fleitman (2000) “la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Un ejemplo de visión clara y definida a largo plazo es la ONG uruguaya Enseña Uruguay presenta en su página web (<http://www.ensenauguay.org/sobre-nosotros.php>)

“Que en 2035 todos los adolescentes del país reciban una educación de calidad, que les permita desarrollar habilidades suficientes para poder afrontar cualquier elección en su futuro”.

c) Objetivos estratégicos

Con el fin de cumplir con la visión propuesta, cada institución debe delimitar un set de objetivos estratégicos que son hitos o pasos intermedios para llegar a ese objetivo final. Los mismos deben ser medibles, realizables, y que además estén en concordancia con la misión.

d) Valores

En una institución educativa, en especial cuando está comprometida con un estilo pedagógico, valores religiosos o un estilo de vida; el lograr que se transmitan los elementos esenciales de los valores que propugna la institución a todos los integrantes de ésta, es fundamental para lograr su alineamiento a los factores culturales intrínsecos de la misma.

Esta cultura se transmite a los diferentes integrantes de la institución a través de diversos factores, los cuales deben ser definidos por la institución, como por ejemplo: políticas de diversidad, prácticas de transparencia, forma de tomar decisiones, políticas de recursos humanos, etc.

Frente a ello, se pueden hacer varias preguntas que permitan dilucidar si los valores definidos actualmente, son correctos y ciertos para la realidad de la institución. Algunas de ellas pueden ser: ¿los integrantes de la organización conocen la historia de la misma y el motivo que inspiró su existencia?, ¿conocen y están de acuerdo con los principios y valores éticos de la misma?, ¿hay una correcta delegación de tareas y mecanismos de control?, ¿existe un código de ética escrito y un manual de procedimientos de buenas prácticas?

e) Factores críticos de éxito

Una vez definidas la visión, misión, los objetivos y los valores de una institución, la misma debe seleccionar los factores críticos de éxito, que son según Rockart (1979) “Un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño

competitivo exitoso en la organización”. Estos factores críticos de éxito surgen del análisis de las competencias internas de la organización.

iv) Formulación de las Estrategias Competitivas

Una vez definidos los lineamientos estratégicos, cada institución debe establecer un plan para alcanzar sus metas y propósitos. Dicho plan es la estrategia competitiva, que en el modelo realizado por Michael Porter (1991) consta de tres aspectos fundamentales que la institución debe definir para saber cómo competir:

a) Segmento de mercado

Que implica definir en qué ubicación geográfica y en qué segmento de la población va a enfocar su oferta educativa.

b) Segmentos objetivos

Es lograr determinar qué necesidades está tratando de cubrir y para qué tipo de alumno es el servicio educativo que ofrece.

c) Ventaja competitiva sostenible

Este punto consiste en un análisis interno que lleve a responder la siguiente pregunta: ¿por qué los padres elegirían a esta institución para que sus hijos se eduquen y no a otra? A partir de la respuesta de esta pregunta, la misma debe descubrir cuál es el diferencial que le hace captar nuevos alumnos y mantener los ya existentes: ¿es porque el costo de la matrícula es bajo?, ¿porque tiene un nivel académico alto?, ¿por su prestigio?, ¿por su ubicación?, entre otros elementos.

A cada institución además le conviene preguntarse qué estrategia de marketing va a utilizar para posicionarse adecuadamente.

Una herramienta analítica que puede ser útil es el modelo de las 4 P de Philip Kotler (1967), que incluye analizar las siguientes cuatro variables: precio: el valor de la cuota o matrícula; producto: cuales son los servicios que educativos y anexos que ofrece; plaza: donde está ubicada y que zona de influencia tiene; promoción: que medios de difusión va a utilizar para hacer notar su propuesta educativa.

v) Definición de los planes de Transformación

Este paso implica determinar en qué aspectos debe cambiar cada organización para poder cumplir con sus lineamientos y objetivos estratégicos.

Estos planes pueden ser en aspectos que incluyan mejoras en los activos fijos (planta, software, vehículos, etc.), o en los recursos humanos (estructuras más eficientes, formas más colaborativas de trabajo, etc.); implementando para ello programas de cambio con fecha fija de puesta en marcha y duración.

Un plan de transformación puede suponer incorporar nuevas actividades dentro de una institución, potenciar actividades ya existentes y eliminar o reducir algunas otras, con el fin de desarrollar exitosamente los factores críticos de éxito determinados en los puntos anteriores.

Una práctica empresarial que se realiza respecto a aquellas actividades que no aportan valor, que no son críticas de controlar por parte de la empresa y no se quieren o pueden eliminar, es la de delegar la realización de las mismas a empresas externas a la institución, siendo esta práctica empresarial conocida como outsourcing o tercerización. En la actualidad hay muchas instituciones educativas que tienen tercerizada la limpieza, vigilancia y comedor.

Otra estrategia que se puede realizar respecto a estas actividades, es el de simplificarlas o reducirlas mediante el uso shared services, que es una estrategia donde se agrupan tareas administrativas u operativas, evitando duplicidades al agrupar tareas que antes se hacían de forma descentralizada, evitando duplicidades.

Por último, hay actividades que por su volumen no justifican tener personal directo contratado pero que son fundamentales para cumplir con los planes estratégicos de cada institución (por ejemplo actividades de áreas como marketing, ventas, finanzas, gestión). En esos casos, la misma puede recurrir a asesores externos o empresas especializadas en dichas actividades.

vi) Planeamiento Financiero y Medición de Resultados

El planeamiento financiero es la visión cuantitativa de la estrategia empresarial, siendo una proyección financiera a mediano y corto plazo de la estimación de ventas, producción y marketing; las inversiones que va a realizar la empresa; los recursos humanos con los que va a contar; y los distintos gastos que va a erogar. Mientras que la medición de resultados se hace a partir del control de gestión de todas las actividades de una institución, para saber si la institución está cumpliendo con todos los objetivos estratégicos determinados a efectos de cumplir con su visión.

Enfoque sistémico en la planeación estratégica

En sus inicios, la planeación estratégica fue muy criticada por varios autores por su rigidez y centralización.

La crítica más importante fue la de Henry Mintzberg quien en su libro “Auge y caída de la planeación estratégica” de 1994, observó tres falacias en que las empresas caían al realizar planificación estratégica: la falacia de la predicción, porque el futuro no puede predecirse, al no poder determinarse el comportamiento de los competidores; la falacia de la independencia: un departamento de planificación sin vinculación con la dirección y los demás departamentos, no puede capturar por sí mismo toda la información estratégica de forma exitosa; y la falacia de la formalización: los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno, siendo los mecanismos informales y el aprendizaje quienes van a ayudar a que sea exitoso el plan.

Frente al problema de la rigidez y la excesiva formalidad que detectaba Mintzberg, han existido varios aportes de algunos pensadores para solucionar estos problemas, siendo uno de los más reconocidos el de Peter Senge, quien incorporó el concepto del pensamiento sistémico en la estrategia organizacional en el libro “La quinta disciplina” (1990).

En dicho libro aboga por la creación de la “organización inteligente” en base a la integración de 5 disciplinas, algunas individuales: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, y otras colectivas: visión compartida y aprendizaje en equipo.

En las instituciones educativas, para lograr implementar esta organización inteligente, muchas veces debe recurrirse a algún experto en enfoque sistémico que sea externo a la misma. Puede ser especialmente útil recurrir a especialistas que cuenten con experiencia en dinámicas de grupos, y que tenga capacidad y habilidad suficiente como para lidiar con las falacias que puedan existir en la organización, valiéndose para ello de algunas herramientas técnicas como coaching, PDA (personal development analysis), entre otras.

Ventajas de la Planeación Estratégica

Para finalizar este capítulo, se mencionan algunas de las ventajas que cada institución puede obtener al aplicar este proceso, al hacerlo de forma sistémica y con involucramiento de toda la organización:

_Alinea al equipo de dirección, debido a que los lineamientos estratégicos son consensuados.

_Se define la estrategia de forma más precisa, al delimitar la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos.

_Al trabajar en fortalecer su cultura organizacional, se refuerza la comunicación de los aspectos diferenciales de la entidad a todos los integrantes de la organización y la comunidad en general.

_Se logra establecer una mejor estrategia de posicionamiento en el mercado, en función de sus recursos, su imagen y la competencia directa existente.

_Ayuda a mejorar los planes de captación de alumnos e incluso de vinculación de ex alumnos.

_Determina la cadena de valor y los factores claves de éxito, logrando así fortalecer los puntos fuertes de la misma y haciendo planes de mejora para subsanar los puntos débiles.

_Obtiene un panorama más certero y amplio acerca de las perspectivas de mediano y largo plazo.

_Respecto a la planeación financiera, se pueden hacer presupuestos que se fundamenten en objetivos consensuados y aceptados por los integrantes de la institución donde se realicen los mismos.

CAPÍTULO 3: PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera, tal como se vio en el capítulo anterior, es la última etapa del planeamiento estratégico, siendo la etapa donde se plasma numéricamente los objetivos, estrategias y procesos surgidos del proceso de análisis, reflexión y decisión realizado en los pasos anteriores, y donde además los responsables de cada institución, dejan establecido su compromiso de acción para que la realidad sea tal como se previó.

Por otro lado, la planeación financiera es un proceso de revisión y control de las etapas anteriores del planeamiento estratégico, debido a que al determinar numéricamente los objetivos estratégicos o planes de transformación delimitados, se pueden analizar si son o no realizables, en función de las distintas variables internas o externas (variables macro, competencia, sustitutos, recursos internos etc.).

La herramienta más utilizada en este proceso, es el presupuesto, que es de índole cuantitativa, y que tiene dos horizontes temporales como herramienta estratégica: uno es el de largo plazo, que implica un horizonte de 3 a 5 años, con una revisión anual, siendo la expresión cuantificada del planeamiento estratégico; y el otro es el presupuesto anual, cuya actualización y revisión son en plazos menores (mensual, trimestral o semestral).

Objetivos del presupuesto

Como indican Lavolpe, Capasso y Smolje (2000), los principales objetivos del presupuesto son: por un lado ayudar a la organización a determinar correctamente sus metas y objetivos estratégicos a partir de la asignación racional e inteligente de recursos, y por otro lado permitir el análisis de los desvíos entre la realidad y lo proyectado, ayudando a que los responsables de cada institución puedan adoptar las medidas correctivas pertinentes.

Delimitación de responsabilidades

Los autores referidos en el párrafo anterior mencionan que las alternativas más utilizadas para delimitar responsabilidades en el proceso presupuestario son:

Responsabilidad funcional: donde el jefe o coordinador de un área se hace responsable de lo que se refleja en el presupuesto respecto a las actividades de dicha área, y asume el compromiso de actuar conforme a lo previsto (por ejemplo el gerente comercial es

responsable por las ventas, el de logística por los gastos de depósito, el de finanzas por la gestión de tesorería, el de recursos humanos por la masa salarial, etc.)

La ventaja de establecer esta modalidad, es que se obtiene un mayor compromiso de todos los responsables de la organización, aparte de que cada responsable tiene un vasto conocimiento de su área de acción; en oposición, la desventaja proviene por un lado de la dificultad de coordinar todas las áreas y consensuar; y por otro lado, de la falta de conocimiento de esta herramienta y de los principios financieros por parte de los responsables funcionales.

Responsabilidad centralizada: el responsable por realizar el presupuesto es la dirección general en conjunto a un área específica de controlling y presupuestación.

La ventaja de esta forma de otorgar responsabilidad, es que es más fácil de realizar al no precisar consenso; y que el responsable de la planeación es un área especializada, con conocimiento de las herramientas presupuestales y de las finanzas; las desventajas son por un lado, que el departamento responsable por el presupuesto no tiene un conocimiento detallado de cada departamento, de sus particularidades y sus procesos; y por otro lado, esta forma de responsabilidad, genera una pérdida de compromiso de los responsables de cada área respecto a lo establecido en el presupuesto.

En mi opinión, la mejor opción es la responsabilidad funcional, debido a que se involucra a todos los responsables de cada institución, y aunque si bien se hace más dificultoso el proceso presupuestal, por todas las discusiones y negociaciones que se pueden generar, es más fácil generar una aceptación general, al ser consensuado lo que se plasma en el presupuesto.

Tipo de Presupuestos

a) Presupuesto Económico:

Es la proyección a futuro de los estados contables que maneja la entidad, implicando la proyección de todos los rubros contables.

La entidad debe decidir si la proyección la hace en base a la contabilidad de reportes a tercero, que es la que se reporta a externos de la organización, realizada en función de los requerimientos y exigencias de normas y leyes vigentes; o a la contabilidad de gestión, que es el uso de la información financiera de forma flexible y adaptable, orientado a las necesidades específicas de los directores, gerentes y todo personal que tome decisiones dentro de la organización.

Históricamente, la presupuestación se hacía en base a la contabilidad estandarizada para reportar a terceros debido a la dificultad para gestionar la información (el procedimiento de las transacciones eran manuales y no existían los software de gestión integrados), pero actualmente al desarrollar una contabilidad de gestión estratégica (gracias el desarrollo del procesamiento de datos y los softwares de gestión), se está tendiendo cada vez más a presupuestar en base a la contabilidad de gestión.

b) Presupuesto Financiero:

Consta en la proyección del flujo de fondos de cada institución para el horizonte temporal determinado por la entidad.

Implica estimar el flujo de ingresos y de egresos de los recursos financieros, en base a los plazos de cobros proyectados de los distintos tipos de ingresos que percibe (por ejemplo cuota o matrícula de ingreso), y los plazos de pago proyectados para los distintos egresos que debe hacer frente (como por ejemplo las remuneraciones del personal o los pagos de intereses o cuotas por préstamos a entidades financieras o bancarias).

Un caso particular de esta herramienta, es el presupuesto financiero de corto plazo, el cual sirve para proyectar los ingresos y erogaciones en el corto y mediano plazo (mes, trimestre y año). El mismo no es una herramienta de análisis estratégico, sino que sirve para detectar los problemas de liquidez del Capital de Trabajo, que es la diferencia entre los ingresos de corto plazo (por ejemplo: cuotas o matrículas) con los egresos también de corto plazo (por ejemplo: sueldos, impuestos, pago a proveedores), detectando problemas de liquidez, o sea cuando por un tiempo los ingresos no solventan los egresos, buscando soluciones (que se llaman opciones de fondeo), o al contrario cuando detecta excesos de liquidez se puede pensar en opciones seguras y rentables (letras de tesorería , depósitos a plazo fijos, bonos, etc.) que le permitan generar ingresos adicionales.

c) Presupuestación Patrimonial

Este proceso presupuestal implica la proyección de los movimientos (altas, bajas o modificaciones) de los activos fijos de la empresa (inmuebles, muebles, vehículos, etc.) en un horizonte temporal proyectado.

d) Presupuestación Integral

Esta herramienta consiste en la realización conjunta de los tres presupuestos anteriores, en idéntico horizonte temporal.

Proceso presupuestario

A continuación se delimitan los pasos secuenciales para realizar el presupuesto de forma eficaz y eficiente:

Paso 1: Delimitar el horizonte temporal

Si bien el presupuesto se realiza en la mayoría de las organizaciones de forma anual, y se recomienda esto para las instituciones educativas, cada institución puede realizar el presupuesto en función de la visión estratégica, en un plazo de 3 a 5 años, siendo que esto algunas veces se hace como complemento al presupuesto anual.

Paso 2: Determinar Variables Macroeconómicas

Algunas de las variables más importantes son:

_La inflación proyectada para el próximo período (es fundamental tomar en cuenta esta variable en una economía inflacionaria como Uruguay o Argentina).

_El valor del tipo de cambio, independientemente si una institución cobra o no en moneda extranjera debido a que casi siempre hay costos e inversiones en moneda extranjera.

_El aumento salarial proyectado: para estimar la masa salarial que debemos erogar el próximo año.

_El empleo y desempleo: debido a que si aumenta el desempleo, porque por ejemplo, se corre el riesgo de perder alumnos cuyos padres estén en una situación laboral precaria, u oportunidades de tomar personal docente de buena calidad que no tenga una situación laboral estable.

Paso 3: Proyectar Ingresos Futuros

Son los recursos financieros de los cuales dispone cada institución para que esta sea viable financiera y económicamente en el tiempo, al dar la posibilidad de solventar los gastos e inversiones necesarios para prestar sus servicios.

Paso 4: Proyectar Egresos (Costos y Gastos)

En este paso se analizan los rubros que generan egresos, estimándose el monto total de egresos que cada uno de los mismos va a generar en el período proyectado.

En el capítulo 5, que es el trabajo de campo, se detallarán los ingresos y egresos que generalmente ocurren en este tipo de instituciones.

Paso 5: Determinación de los resultados económicos y financieros proyectados

Una vez que los distintos responsables de cada institución realicen la proyección por rubro de cada uno de los ingresos y egresos que la misma va a tener en el período de tiempo elegido, los mismos deben ser plasmados en un documento que consolide esta información con el fin de obtener un reporte analítico, donde se pueda obtener una proyección de los resultados financieros esperados restándole a los ingresos los costos y gastos.

CAPÍTULO 4: CONTROL DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de control de gestión estratégico, es un conjunto de herramientas cuyo fin es el de encargarse de la medición y revisión de la consecución de los lineamientos estratégicos establecidos de cada institución, el cual es realizado por el responsable de control de gestión de la institución, brindando información clara y precisa al equipo de dirección, para saber si lo que planearon es correcto o debe ser rectificado.

Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) definen al proceso de control de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

¿Por qué es importante el control de gestión?

La importancia de tener un sistema de control de gestión robusto y eficiente se puede explicar en esta frase de Edward Deming (Deming, 2000): "No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define".

En relación a la frase de Deming, para medir correctamente los planes estratégicos, se hace necesaria la aplicación de un sistema de control de gestión estratégica, robusto y bien diseñado, que aporte información certera, precisa y oportuna, ofreciendo a la dirección de una institución y los demás responsables, la posibilidad de tener los insumos necesarios para tomar decisiones, tanto para aprovechar oportunidades que antes no se habían detectado, como para resolver problemas con la mayor diligencia posible, tomando las mejores medidas al respecto.

El control de gestión genera además una rendición de cuentas por parte de todos los responsables de la misma, al tener que explicar los desvíos que pueden suscitarse en los objetivos estratégicos y en la planeación financiera, especialmente en relación a los compromisos que cada responsable asumió, mediante la explicación de desvíos, que abarca los motivos que la generaron y los planes de mitigación o de mejora a futuro.

Se asegura de esta forma tanto a los dueños, aportantes/donantes, personal y entidades vinculadas a cada institución, como a terceras partes involucradas (Estado, entidades financieras, proveedores, alumnos, etc.), que la misma está cumpliendo adecuadamente la

normativa, es solvente, y que el equipo de dirección está llevando la estrategia de forma adecuada.

El concepto de rendición de cuentas, se concibe dentro de la teoría de la agencia (Mecking & Jensen, 1976) donde se busca evitar que el equipo directivo de la organización opere a favor de sus propios intereses en detrimento de la entidad al tener información privilegiada o poder de decisión frente a decisiones que tengan impacto financiero.

Evolución histórica y situación actual del control de gestión.

Joan Amat (2012) menciona que han existido tres grandes etapas dentro del control de gestión estratégico.

La primera etapa, es la del control financiero, que duró de 1950 a 1980 a nivel global, teniendo su origen primario en empresas estadounidenses como General Motors o Westinhouse en la década de 1920 (como vimos en el capítulo 1), siendo sus impulsores en el campo teórico, Alfred Sloan y Robert Anthony, quienes vincularon e integraron el control de las operaciones, el control presupuestario y la contabilidad, midiendo los resultados a través de indicadores de control, los cuales eran fundamentalmente financieros, con visión a corto plazo y enfocada a resultados (con el objetivo de maximizar el valor para el accionista).

El autor menciona que en ese período se dio además el proceso de internacionalización empresarial, donde las grandes corporaciones del mundo capitalista, se transformaron en empresas multinacionales, mediante la creación de filiales alrededor del mundo. Este proceso dio lugar a la necesidad de un control descentralizado y estandarizado en sus procedimientos, apareciendo así el cargo de controller operativo o de división, que fue un especialista financiero y contable, que controlaba directamente una región geográfica, o sector operativo o una división comercial.

Esta etapa si bien se realizó en las décadas referidas en los países más desarrollados, su impulso y desarrollo corporativo en países de Europa del Sur y Este, Sudamérica y Asia (con excepción de Japón y Corea del Sur) fue en las décadas de 1990 y 2000.

La segunda etapa, es la de integración de la estrategia y de los aspectos no financieros al control de gestión estratégico, en un período que va de 1980-2010.

Esta época fue la del desarrollo expansivo de las nuevas tecnologías de la información, el neocapitalismo, y la globalización, en un contexto donde las empresas europeas, japonesas y

especialmente las norteamericanas buscaron desarrollar y aplicar nuevas prácticas para poder vencer a la competencia.

Amat señala que los dos grandes líderes de este proceso son Jack Welch, que fue durante varios años presidente de General Electric, y Robert Kaplan que era un consultor y docente universitario.

En esta etapa se pasó a medir a las empresas con indicadores no financieros, por ejemplo la revista especializada en finanzas “Fortune” empezó a hacer su ranking de 500 empresas incorporando partir del año 1983 para la medición, indicadores tales como la calidad de dirección, calidad de los productos o la innovación.

También aparecieron los modelos alternativos de control de gestión, siendo la más relevante, el “cuadro de mando integral” (1992) de Kaplan y D. Norton, el cual es una herramienta en donde se expone de forma sintetizada los lineamientos estratégicos de la empresa (misión y visión) y los principales objetivos, indicadores y metas para llegar a los mismos.

Amat menciona que durante esta etapa, a pesar de las innovaciones, el control de gestión siguió funcionando basado en controles fundamentalmente financieros y de corto plazo; y su vez expresa que herramientas como el cuadro de mando integral no han tenido hasta hoy un desarrollo exitoso en el mundo latino (Europa del sur y América latina).

La tercera etapa, es la del enfoque cualitativo que va de 2010 en adelante, en donde importan las personas para conseguir excelentes resultados.

Amat plantea que no es lógico medir los resultados de una institución solo en función de sus aspectos tangibles, cuando los aspectos intangibles suponen en muchas empresas el 90% de sus activos. Él propone un modelo de control de gestión cualitativo, con un enfoque que priorice a las personas antes que a los aspectos financieros, con una perspectiva a largo plazo y con un enfoque relacional (relaciones internas de la entidad, con los clientes y posibles clientes, con su entorno, con la sociedad en general).

¿Quiénes realizan el control de gestión?

En capítulos anteriores, se vio que para realizar desarrollos de planeamiento estratégico y la planeación financiera, era importante que los mismos sean realizados en conjunto y de forma

consensuada por parte de los integrantes con cargos de responsabilidad dentro de cada institución.

Sin embargo, el proceso de control de gestión aún necesita estar centralizado en una persona o departamento responsable, el cual se debe encargar de recolectar la información, con el fin de revisar cómo está actuando en la realidad, comparándola frente a lo planificado, y en función de esto, brindar información para que los responsables de cada institución pueda analizar los desvíos acontecidos.

En las organizaciones empresariales, esta responsabilidad recae en la figura del controller o del departamento financiero; en una institución educativa se hace necesario incorporar un especialista en este tema, el cual puede ser integrado a la estructura de la organización o puede ser contratado externamente.

Herramientas de control de gestión

i) Herramientas financieras

a) Contabilidad de gestión

La integración entre el presupuesto y la contabilidad de gestión visto en el capítulo anterior, tiene una razón, que es la necesidad de controlar el presupuesto regularmente contrastándolo con la información real la cual se recopila y reporta en la contabilidad de gestión.

Si bien es una herramienta contabilidad de control, la contabilidad de gestión es además un insumo para tomar decisiones a nivel estratégico, ayudando a responder preguntas como las siguientes: ¿son mis clases rentables?, ¿qué puede hacer peligrar la viabilidad de la institución?, ¿puedo agregar un turno más a secundaria?, ¿me conviene tercerizar o encargarme de las tareas de servicio o extra curriculares?, ¿me sirve hacer un complejo deportivo nuevo

Por otra parte, también sirve para tomar decisiones de índole táctica y operativa como por ejemplo: ¿estoy disponiendo de forma adecuada de los recursos humanos?, ¿la política de descuentos y cobranzas es adecuada?, ¿me conviene obtener pronto pago con proveedores o hacer colocaciones temporarias en caso de tener exceso de caja?, ¿me sirve utilizar herramientas como factoring o confirming ante problemas de liquidez?

Modelos basados en la contabilidad de gestión

A continuación, se mencionan algunos modelos teóricos de contabilidad de gestión, los cuales son útiles tanto como para intensificar el control de gestión, como también para aportar información valiosa a la hora de determinar los objetivos estratégicos y planes de transformación.

Los más conocidos son los siguientes:

Modelo de costeo ABC o basado en actividades

Es una metodología de gestión estratégica de costos desarrollada por Kaplan y Cooper (1988) que analiza todas las actividades de la empresa, ayudando a detectar aquellas que no aportan valor en una institución, brindando información valiosa a la hora de determinar los objetivos estratégicos y los planes de transformación.

Esta metodología se basa en el uso de inductores y la determinación de una base de asignación, distribuyendo los costos indirectos a cada una de las actividades.

Costos para la toma de decisiones

Esta herramienta, a diferencia del modelo tradicional de costeo (la cual sirve para determinar el costo de venta y el valor al cierre de inventario de los balances contables), utiliza el análisis de costos para la toma de decisiones estratégicas de una institución.

Dentro de esta herramienta, un concepto importante es la del análisis marginal, desarrollado entre otros por el argentino Amaro Yardin.

El análisis marginal se focaliza solo en los ingresos y costos incrementales de un proyecto o decisión estratégica, para saber si el proyecto o la decisión da ganancia o pérdida en el mediano y largo plazo.

b) Flujos de Fondos (en inglés Cashflows)

Es una herramienta financiera, que consiste en realizar el análisis de los ingresos y egresos financieros proyectados en el tiempo, existiendo dos tipos de flujos de fondos proyectados útiles para la gestión.

Uno de ellos es el flujo de fondos operativo o de corto plazo, que como dice su nombre no mide aspectos estratégicos, sino operativo y cuyo fin es proyectar el capital de trabajo de corto plazo de cada institución, es decir, el diferencial entre los ingresos de corto plazo y los egresos de corto plazo.

En caso de tener la institución, capital de trabajo positivo, la misma tiene un excedente de fondos temporal, en caso que sea negativo, tiene un problema de liquidez temporal, que la institución puede prevenir y buscar soluciones (por ejemplo haciendo descuento a clientes por pronto pago, abriendo una línea de crédito con sobregiro en un banco o pidiendo mayor plazo de pago a proveedores).

El otro tipo de flujos de fondos es el de largo plazo existiendo dentro del mismo dos categorías: la primera es el de flujo de fondos de inversión, donde se proyectan los retornos que le puede dar a la institución una inversión (inmueble, muebles, mejoras, etc.); y la segunda, es la proyección futura de ingresos y egresos, incluyendo deudas (pasivos bancarios, hipotecas, créditos con terceros, etc.), la cual ayuda a detectar problemas estructurales de financiamiento a largo plazo.

ii) Herramientas de control de gestión no financieras

a) Control de gestión en base a Indicadores

Los indicadores son mediciones de desempeño (mediante porcentajes o valores) que indican el cumplimiento o no con los objetivos que se estableció cada institución en general, o en relación a algunos aspectos específicos de la misma.

Tienen la ventaja de que son fáciles de entender, y que son comparables con el pasado de la organización, con los objetivos estratégicos y con los indicadores de instituciones educativas similares.

b) Cuadro de Mando Integral (Dashboard en inglés).

Los cuadros de mando son herramientas que miden la performance de la empresa mediante la gestión de indicadores.

El más conocido de ellos, es el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1992), el cual refleja la estrategia de la organización y cuatro niveles operativos, para lograr cumplir con la misma; siendo el más importante de estos niveles, el nivel financiero. Estos niveles son medidos mediante un set de indicadores.

En la actualidad, muchas empresas realizan sus cuadros de mando basados en herramientas de business intelligence (BI), las cuales son softwares informáticos que tienen la capacidad de

capturar información real de una institución desde diversas fuentes (los software de gestión administrativa y financiera, los CRM, e incluso información que se suba desde Excel).

c) Medición de habilidades blandas

Si bien el control financiero es importante para medir cuantitativamente el avance de cada institución en relación a los objetivos estratégicos delineados, y los indicadores son un complemento necesario para capturar información que el presupuesto no puede obtener, estas herramientas en conjunto no tienen la capacidad de controlar todos los aspectos.

Hay muchas variables de índole cualitativa no controladas por estas herramientas, que son importantes para cumplir con los lineamientos estratégicos, como por ejemplo: la calidad educativa de cada institución, la percepción que se tiene de la misma por parte de sus alumnos, o la satisfacción de sus empleados.

Para solucionar eficazmente esta falta de control, la institución puede valerse de un amplio set de herramientas de control de gestión blandas: encuestas de percepción, clima organizacional, encuestas, medición de actividad en redes sociales, etc.

d) Control interno

Es una herramienta de índole cualitativa y cuantitativa, cuyo fin es reforzar la cultura empresarial de la organización, en especial haciendo foco en el compromiso ético de la dirección, las buenas prácticas corporativas y los mecanismos de control de los procesos internos y externos, abarcando aspectos no controlados por las demás herramientas.

Entre otros aspectos analiza los conflictos de agencia, el buen uso de las potestades del cargo jerárquico, la integridad del personal y la completitud de la información (y la confidencialidad de la misma).

Su fin es ayudar a una detección rápida de robo, elusión, colusión, faltante de caja o de activos, mediante la detección rápida de situaciones anómalas, a través de mecanismos constantes de rendiciones de gastos y fondos (para evitar malversaciones de fondos), puntos de control para evitar colusiones (asociación para delinquir interna o con personas externas a la institución), establecimiento de procedimientos de oposición de intereses (por ejemplo que el mismo que compre no sea el que pague), delimitación de niveles de autorización para compras o pagos, entre otros aspectos.

Esta herramienta puede apoyarse en las demás para mejorar la eficacia de su control, por ejemplo, puede utilizar información financiera para encontrar diferencias entre cobranzas o pagos y flujos de fondos, pasivos ocultos, gastos no presupuestados, rubros con partidas sin justificar, entre otros.

Software de control de gestión

El desarrollo del software de gestión, ha crecido aceleradamente en los últimos 30 años, siendo el mismo de gran ayuda para mejorar los sistemas de control de gestión estratégicos de las instituciones educativas.

Por ejemplo, hasta mediados de la década de los 90, solo usaba software para la contabilidad o para la liquidación de sueldos, siendo esto módulos independientes, sin vinculación entre sí, con bases de datos pequeñas y poco desarrolladas.

El desarrollo de internet dio lugar primero al desarrollo de los ERP que son softwares que funcionan en las organizaciones con una única base de datos, donde se ingresan datos de todas las operaciones de la organización, de forma orgánica y sistémica, que significaron un gran avance para el control de gestión.

Este tipo de software, era en un principio inaccesible para las pymes (y mucho menos a una institución educativa) debido a su alto costo. Sin embargo han surgido nuevos sistemas de gestión similares al ERP pero que funcionan en la nube de datos virtuales (cloud computing o Saas), cuyos costos de mantenimiento son variables (se paga una suscripción mensual), y sus costos de desarrollo e implementación son radicalmente menores, siendo hoy en día accesibles a cualquiera tipo de institución.

Por otro lado, se ha desarrollado software específico para instituciones educativas, con el fin de simplificar las tareas operativas y administrativas de estas, por ejemplo: la citación a reunión de padres o el envío del boletín de calificaciones, entre otras tareas.

También se están popularizando herramientas analíticas como el BI (ya vista), y otras como por ejemplo el CRM, que pueden ayudar a mejorar la vinculación con todas las personas vinculadas a cada institución, al utilizar la información que permita anticiparse a las necesidades futuras de los alumnos o profesores.

CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO

Objeto de estudio

Lo que se buscó en el trabajo de campo fue en una etapa inicial tener una visión general sobre la gestión en los centros educativos, para luego profundizar sobre el desarrollo de gestión estratégica, que es un aspecto específico de la gestión, y su aplicación en las instituciones educativas.

Metodología de la investigación

El enfoque elegido para la misma es de índole cualitativo, debido a que no se buscó análisis de datos para llegar a las conclusiones, sino que el trabajo se basó en la descripción y observación; siendo una investigación de tipo exploratoria, donde se buscó detectar la estructura de recursos, ingresos y egresos de las instituciones educativas.

Los pasos seguidos fueron:

A. Estudio de casos

Se basó en el estudio de instituciones educativas en Uruguay y la región, enfocándose en información brindada por la prensa en relación a instituciones con éxitos o fracasos en su gestión. Cuando se habla de fracaso se refiere a instituciones, de gran trayectoria en el Uruguay, que se vieron obligadas a cerrar sus puertas o disminuir su operativa por causa de una mala gestión.

Revisión bibliográfica

A fin de realizar este trabajo, se investigó bibliografía sobre dos aspectos centrales:

- _ La planificación estratégica, la planeación financiera y el control de gestión empresarial
- _ La gestión, la estructura financiera y la planificación estratégica de las instituciones educativas.

De la bibliografía encontrada, salvo el libro realizado por Juan Manual Manes “Gestión estratégica para instituciones educativas” (1999), se han encontrado pocas referencias a los

aspectos económicos y financieros de las instituciones educativas, (los principales papers, documentos y libros se enfocan generalmente en la planificación educativa).

Trabajo de campo

Para responder a las hipótesis:

¿Las instituciones educativas en Uruguay realizan planeación financiera?

¿Las mismas controlan adecuadamente sus recursos?

Se utilizaron dos herramientas de recolección de datos:

i) Cuestionario para instituciones educativas

El cuestionario fue para testear el nivel de planeación financiera y del uso de herramientas de control de gestión, en 10 instituciones diversas entre sí, en Montevideo, Uruguay, la cual fue realizada vía e-mail en los meses de Junio y Julio de 2016

Detalles de respuesta a cuestionario sobre control de gestión

PREGUNTAS	INSTITUCIONES										% ok
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
¿Cobra matrícula?	x	√	√	√	√	√	√	√	√	x	80%
¿Lleva presupuesto integral?	√	X	x	x	x	x	x	x	x	x	10%
¿Tiene presupuesto operativo?	√	√	x	√	√	√	x	x	x	x	50%
¿Usa contabilidad de gestión?	√	X	x	x	x	x	x	x	x	x	10%
¿Tiene un ERP?	√	√	x	x	x	x	x	x	x	x	20%
¿Tiene software contabilidad y sueldos?	√	√	√	√	√	√	x	x	x	x	60%
¿Tiene software de administración educativa?	√	√	√	√	x	x	x	x	x	x	40%
¿Valora positivamente la gestión?	√	√	x	√	x	x	x	x	x	x	30%

Ante la respuesta negativa a la última pregunta, se les solicitó que mencionaran algunos factores, que a su juicio, llevan a que la gestión de la institución no sea la más adecuada.

Entre los factores mencionados están: falta de conocimiento del equipo directivo sobre la temática; el escaso tiempo que el directorio o consejo le dedica a la institución; la falta de interés en gestionar al ser una institución subvencionada por otra; y por último, algo que se repitió, es que al tratarse de una institución educativa sin fines de lucro, no se aplica la lógica empresarial a la misma.

Entrevistas Personales

Durante este proceso se entrevistó:

i) Para el tema planeación financiera y control de gestión al Cr. Raúl Corcoll, ex Controller Corporate en la casa Matriz y Country Manager en Colombia y Perú del laboratorio Boehringer Ingelheim.

El Cr. Raúl colaboró aportando una visión acerca de lo que es el control de gestión estratégico, su importancia actual, las principales herramientas de gestión estratégica y el rol que debe tener el encargado de control de gestión (o Controller) en la planificación estratégica.

ii) Para el tema planeación financiera en instituciones educativas, a las directoras de dos instituciones encuestadas, en ambos casos nos pidieron mantener la confidencialidad, por eso no mencionamos su nombre y a la institución que dirigen.

La primera entrevista fue con la directora de una institución gratuita de gestión privada de la ciudad de Montevideo, la cual comenzó a funcionar hace poco tiempo, haciendo foco en adolescentes de bajos recursos que cursan la etapa de bachillerato o pre-universitario en base a un modelo mixto (donde los alumnos pueden aplicar los conocimientos adquiridos mediante pasantías laborales). De esta institución se valoró el desarrollo de sus herramientas estratégicas, debido a que están mucho más desarrolladas que en las demás instituciones relevadas. Por ejemplo tiene visión y misión publicadas en la web; los planes estratégicos de crecimiento a largo y mediano plazo están claramente definidos y monetizados; y lleva presupuesto basado en la contabilidad de gestión, donde miden sus necesidades financieras actuales y de mediano plazo.

Respecto al control de gestión, la institución lleva control mensual de su contabilidad, comparándola contra presupuesto. Además tiene reuniones establecidas con el directorio, formado por directores de las principales empresas aportantes, donde se presentan los resultados financieros; usa un ERP, que a su vez es útil a efectos didácticos (para enseñarles contabilidad y gestión a sus alumnos); y finalmente, complementa el uso de esta herramienta con un software específico para la gestión educativa.

En relación a la razón de porqué es tan completa su gestión, su directora nos comentó acerca de la importancia de rendir cuentas a las empresas aportantes para que sepan en qué aportan

su dinero, debido a que necesita de los aportes de estas empresas para subsistir al ser de gestión gratuita.

El segundo caso fue el de una directora de una institución educativa con casi 40 años de actividad, vinculada a una corriente pedagógica moderna (creada en la década de 1950).

Cuando ella asumió el cargo, la institución no llevaba información de gestión y ella no tenía información para tomar decisiones o plantear proyectos al directorio; en cambio nos comentó que hoy en día al aplicar herramientas de presupuesto y control presupuestal, podía adelantarse a situaciones positivas o negativas, por ejemplo hacer más o menos actividades educativas, disponer fondos para hacer obras nuevas, poder comprar materiales, etc.

3. Revisión de estructura de recursos, ingresos y egresos de estas instituciones.

A partir de las respuestas y las entrevistas, el siguiente paso fue el de pensar propuestas para facilitar herramientas de planeación financiera y control de gestión.

Como paso previo a realizar las mismas, se buscó analizar acerca de cuál puede ser la estructura general de recursos, ingresos y egresos de las instituciones educativas. A tal efecto, se trabajó con las directoras entrevistadas, así como también con dos compañeros del MBA intensivo 14 de la Universidad Torcuato di Tella, que en ese momento eran encargados administrativos en distintos colegios de la provincia de Buenos Aires.

Una vez realizado el relevamiento, se validó el mismo con encargados de administración de cuatro instituciones educativas de Montevideo.

Todos los consultados revisaron dichas estructuras, y realizaron comentarios al respecto, los cuales fueron tomados en cuenta a la hora de hacer este trabajo.

i) Principales recursos de las instituciones educativas.

A continuación detallamos los principales recursos que las instituciones poseen y los cuales deben administrar para ser exitosas, clasificándose los mismos en tres grandes bloques: recursos físicos, recursos humanos y recursos inmateriales.

a. Recursos físicos

Son todos los bienes materiales que utilizan las instituciones para poder brindar servicios de educación. Los recursos físicos más relevantes son: inmuebles (terrenos, edificios y mejoras edilicias); vehículos; bienes de uso (maquinarias, y herramientas de mantenimiento);

equipamiento informático (computadoras, proyectores, impresoras, software, etc.); materiales didácticos (juegos, instrumentos musicales, libros, etc.); mobiliario (pizarrones, escritorios, sillas, etc.); y equipos de confort y seguridad (control de ingreso, aire acondicionado, etc.)

b. Recursos humanos

Para brindar servicios tanto de educación como de soporte a la misma, cada institución debe hacer erogaciones en rubros como salarios, cargas sociales, beneficios sociales y otros beneficios al personal. Adicionalmente hay otros gastos asociados a las personas, como por ejemplo: formación y capacitación, bonos o primas por rendimiento, becas de estudio, canastas de fin de año, etc.

Los recursos humanos pueden clasificarse en diferentes grupos:

Docentes:

Son los recursos humanos que se dedican directamente a dar el servicio de educación. En este grupo encontramos a: profesores de aula, maestros, auxiliares, docentes de apoyo, docentes encargados de actividades extracurriculares, entre otros.

Recursos humanos de dirección:

Es el personal encargado del control y seguimiento de todas las actividades de una institución. En este grupo encontramos al personal de áreas como dirección, subdirección o secretaría docente.

Recursos humanos de apoyo al docente:

Aquí encontramos a las personas que están en contacto directo con el personal docente y el alumnado, pero sin brindar directamente servicios de educación. En esta categoría encontramos entre otros, a: adscriptos y profesionales especialistas (psicólogos, psicopedagogos, etc.).

Recursos humanos que brindan tareas de apoyo:

En esta clasificación encontramos una gama más variada de trabajadores, entre otros: personal de limpieza, mantenimiento, seguridad y portería, administración, asesoramiento legal, gestión comercial y marketing, comedor, etc.

c. Recursos inmateriales

Son aquellos recursos diferenciales que ofrece cada institución a su alumnado, debido a su razón de ser, trayectoria y actividad actual. Para cumplir con los mismos y que puedan ser mantenidos en el tiempo, se necesita disponer de recursos materiales y monetarios. Entre los recursos inmateriales podemos encontrar: prestigio de la institución/ nombre, religión, idioma, corriente pedagógica a la cual está asociada, país al que está vinculado, cuerpo de ex alumnos, cuerpo docente, nivel académico, ubicación, entre otros.

A continuación se presenta la estructura de ingresos de las instituciones educativas, la cual fue recolectada en el trabajo de campo.

A. Ingresos por venta de servicios educativos

En la mayoría de las instituciones relevadas, es la principal fuente de ingresos, siendo la excepción aquellas instituciones educativas privadas pero de índole gratuita. Generalmente la forma de obtener ingresos por estos servicios educativos es mediante el cobro de la matrícula de inscripción y la cuota mensual.

Además de ser la principal fuente de ingresos, es el recurso más difícil de gestionar por parte de las instituciones educativas, no solo por los aspectos administrativos que conlleva (por ejemplo facturar las cuotas y registrar el cobro de las mismas) sino que también por dos factores que deben gestionarse adecuadamente para no tener problemas financieros.

Uno de estos factores es la gestión de cobranzas, la cual para ser exitosa debe necesariamente llevar un control adecuado de dos elementos:

_ Política de adelantos bonificados: que implica dar la posibilidad a los alumnos de que paguen la matrícula por adelantado, otorgándoles a cambio un descuento financiero por pronto pago. Esta práctica es útil para generar liquidez financiera, debido a que una institución puede disponer de fondos adelantados para poder hacer frente a sus erogaciones, pero por otro lado la desventaja que presenta es que la institución pierde una parte de sus ingresos al dar bonificaciones y descuentos financieros por pronto pago, y si no gestiona bien sus flujos de fondos, se puede caer en la trampa de pensar que al tener mayor liquidez, esta institución puede gastar más.

_ Morosidad del alumnado: es la gestión del atraso en el pago de cuotas o matrículas por parte del alumnado. Este aspecto, de no ser gestionado adecuadamente, puede acarrear problemas financieros a una institución, debido a que ingresa dinero más tarde de lo previsto

(o directamente no se cobra), generando problemas para solventar los egresos de la misma, teniendo que recurrir muchas veces a gestión de cobro judicial, préstamos bancarios u otras herramientas para poder solucionar este asunto, las cuales implican costos operativos e intereses financieros perdidos.

El otro factor a controlar es la política acerca de descuentos no financieros que se les da a los alumnos. Estos descuentos pueden surgir por diversas razones como ser: grupos de afinidad o familiares, convenios con instituciones, padres empleados o docentes, becas por distancia, situación económica o por mérito a la excelencia académica.

Cada caso debe ser analizado y validado todos los años para su correcta gestión, debido a que si se otorgan excesivos descuentos o becas, puede generarse un considerable riesgo en la rentabilidad de dicha institución.

B. Servicios anexos y canon por concesión de servicios

Son los ingresos adicionales a la matrícula y la cuota mensual que puede obtener cada institución por brindarles al alumnado servicios adicionales.

Dentro de este rubro podemos considerar:

I) Servicio de comedor: es el servicio que brinda alimentación a los alumnos (cafetería, desayuno, almuerzo, merienda).

II) Actividades extracurriculares: son aquellas actividades que no están incluidas en el plan básico de la oferta educativa, como por ejemplo: deportes, música, teatro, idiomas, arte, informática, etc.

III) Actividades de apoyo: incluye este ítem a aquellas actividades que sirven de apoyo y complemento a las actividades educativas básicas (por ejemplo: apoyo en deberes, clases de extensión o de dudas, apoyo psicopedagógico, etc.).

IV) Canon por concesión: son montos que se les puede cobrar a proveedores para que ellos puedan realizar el servicio en una institución (por ejemplo: la concesión del comedor).

C. Subvenciones que puede dar el Estado

Tipos de subvenciones:

_Copago de cuota: en algunos países, el Estado subvenciona parte de la cuota al alumno, compensando a las instituciones educativas por la diferencia entre lo que el alumno debería pagar y lo que realmente paga.

_Exoneración de servicios públicos (energía, agua): el Estado puede disponer de la exoneración de pago de servicios por su carácter de institución educativa.

_Renuncia Fiscal: implica la exoneración a estas del pago de tributos, tasas o impuestos. En Uruguay el artículo 7 de la constitución exonera de algunos gravámenes a las instituciones de tipo educativo.

En el formato de presupuestación que se presentará en capítulos siguientes, no consideraremos a los dos últimos puntos como ingresos, porque no generan recursos monetarios que ingresan a las arcas de la institución, sino que ayudan a disminuir los egresos.

D. Donaciones aportadas por los particulares o empresas

Son recursos financieros aportados por personas físicas o jurídicas, adherentes o amigos de una institución. En el caso de las personas jurídicas, en algunas situaciones especiales, tienen una exoneración de impuestos en contraprestación a estos aportes. En Uruguay, por ejemplo, los aportes que hacen las empresas en determinadas instituciones, pueden ser descontados hasta un 75% en la liquidación del impuesto a la renta de empresa (IRAE).

E. Herencias

Son los bienes físicos o monetarios dejados por testamento por parte de una persona física fallecida a favor de una institución. A efectos del modelo de presupuestación que se presenta más adelante, se consideran únicamente la herencia en bienes monetarios (dinero, metales preciosos, bonos, acciones, etc.), no considerándose los bienes físicos (inmuebles, vehículos, pinacoteca, mobiliario), debido a que si bien ingresan al acervo o patrimonio de la institución, no implican un ingreso adicional de recursos financieros por lo menos hasta que sean comercializados (vendidos o arrendados).

F. Ingresos por alquileres o subarriendos

Es el subarriendo a otra institución o persona, de instalaciones o recursos propios a fin de que pueda desarrollar alguna actividad (por ejemplo el subarriendo del complejo deportivo a clubes deportivos).

G. Ingresos por inversiones

Cada institución para generar ingresos financieros, puede realizar distinto tipo de inversiones que según su horizonte temporal se pueden clasificar en:

_ Inversiones financieras de corto plazo: es el aprovechamiento de los excedentes de liquidez sobre el capital de trabajo durante un período de tiempo, para invertir en distintos instrumentos financieros líquidos (de corto vencimiento o fácilmente vendibles) como por ejemplo: plazos fijo, bonos del tesoro, letras de tesorería, deuda de empresas, acciones.

_ Inversiones a largo plazo: son los ingresos por renta por el uso de activos a plazos mayores a un año, como por ejemplo el arriendo de algún inmueble no utilizado por la institución, o la colocación de un plazo fijo a largo plazo.

H. Aporte de instituciones vinculadas

Las instituciones educativas algunas veces están sustentadas por instituciones vinculadas a las mismas por algún factor en común, dentro de estas instituciones vinculadas, podemos encontrar por ejemplo: embajadas, instituciones religiosas, instituciones culturales o de fomento. Las mismas no les dan únicamente sustento “inmaterial” a las instituciones educativas, sino que también ayudan en forma material a la misma; aportando por ejemplo dinero, materiales, docentes, capacitación, becas, etc.

A efectos del presupuesto, los aportes que tomamos en cuenta son únicamente los monetarios.

Del trabajo de campo se detectaron las siguientes actividades que generan egresos:

1. Actividades educativas

Podemos generalizar y conceptualizar estas actividades en dos tipos:

a) Curriculares:

Son todas las materias y actividades que el alumno debe cursar obligatoriamente.

Dentro de ellas podemos encontrar dos tipos: aquellas que están en el programa oficial del ente rector de la educación del país, o las que no estando en el programa oficial, son agregadas por alguna institución para cumplir con algún objetivo específico de la misma (por ejemplo: religión, apoyo a la comunidad, educación para la vida, etc.)

b) Extracurriculares o de extensión:

Son actividades de concurrencia no obligatoria por parte del alumno.

A veces la actividad está contemplada dentro de la cuota, otras veces se debe pagar un monto adicional para acceder a la misma. Algunos ejemplos de estas actividades son: coro, música, teatro, talleres de arte, deportes, idioma, informática, desarrollo vocacional/ transición a universidad, extensión a la sociedad, proyectos empresariales/ jóvenes emprendedores, religión.

2. Actividades de apoyo a la gestión educativa

a) Dirección: las personas que trabajan en esta función, no solo se encarga del correcto funcionamiento financiero de cada institución, sino que también orientan y gestionan a los docentes acerca de los objetivos educativos e inmatriciales de la misma, coordinan y hacen seguimiento del desempeño del alumnado. En el equipo de dirección podemos encontrar al director, subdirector, secretario docente, entre otros.

b) Adscripción: es el departamento que se encarga de dar servicio de apoyo directo al docente, estando en contacto con los alumnos de una o varias clases.

c) Especialistas técnicos: son profesionales que ayudan en áreas específicas de conocimiento, por ejemplo: especialistas en dificultades del aprendizaje; psicólogos, psicopedagogos, sociólogos, nutricionistas, etc.

3. Actividades secundarias o de servicio

Son actividades que se realizan para dar sustento a la principal actividad de estas instituciones, que son los servicios de educación. Algunas de estas actividades son:

a. Administración/contabilidad/finanzas

Algunas tareas de esta área son: gestión de compras, cobranzas, pagos a proveedores y personal, contabilidad, análisis financiero, reportes y seguimiento de gestión, asesoramiento legal e impositivo, etc.

b. Recursos humanos

Algunas de las tareas de esta área son: liquidación de sueldos, gestión ante organismos públicos, gestión de contratación y despido de personal, capacitación del personal, paquetes de beneficio al personal, y planes de desarrollo.

c. Comercial, Comunicación y Marketing

Algunas de las tareas de quienes trabajan en esta especialidad son: difundir por distintos medios la oferta educativa de una institución para captar nuevos alumnos, y mantener vínculos con ex alumnos (mediante eventos, comunicaciones, charlas, bolsa de trabajo, etc.)

d. Servicios Generales

Algunas de sus actividades son: intendencia, alimentación, servicio de comedor y cantina/cafetería, limpieza, mantenimiento, seguridad y portería. Muchas veces estas actividades tienden a ser subcontratadas a empresas especializadas debido a que generalmente no generan mayor valor agregado.

e. Tecnologías de la información/ Telefonía

Esta área se encarga del correcto funcionamiento de los equipos informáticos, las redes de datos de internet, la implantación y desarrollo del software que tiene la organización; aparte de otros aspectos como puede ser telefonía o audio.

f. Servicios externos a la institución

Son los servicios, que para que cada institución pueda disponer de ellos, debe necesariamente recurrir a proveedores externos. Algunos de estos servicios son:

Financieros: las instituciones financieras y/o bancarias pueden ayudar al financiamiento de la misma, mediante productos como: préstamos, líneas de sobregiros, avales, hipotecas.

Públicos: son los servicios brindados por el Estado o por empresas a las que el Estado delegó esta tarea, por ejemplo el agua potable, la generación de energía, la recolección de residuos, el mantenimiento vial, etc. El cobro de estos servicios puede ser mediante tarifa (el cual tienen un componente fijo y otro variable, que muchas veces puede ser controlado) o mediante tributos e impuestos (como por ejemplo la contribución inmobiliaria, tasa de alumbrado, los impuestos, las tasas sanitarias, etc.)

g. Transporte

Los servicios de transporte que puede contratar cada institución son el transporte diario para llevar al alumnado (puede estar incorporado en la cuota o ser un costo adicional para el alumno), o los traslados fuera de la misma, para ir a actividades didácticas, culturales, deportivas, etc. El servicio de transporte en la mayoría de las instituciones educativas se encuentra tercerizado.

A continuación presentamos un reporte de presupuestación, el cual puede ser útil a las instituciones educativas al intentar realizar el procedimiento de presupuestación.

Herramientas presentadas para el control de gestión

1. Modelo de reporte de gestión para instituciones educativas

A continuación se brinda un modelo de presupuestación de desarrollo propio, realizado en base a la información obtenida en el trabajo de campo acerca de la estructura de recursos, ingresos y egresos de este tipo de instituciones.

Objetivo de la propuesta

El objetivo es presentar un modelo de presupuestación resumido y de fácil entendimiento, donde en una hoja puedan verse todos los rubros de ingresos y egresos relevantes para las instituciones educativas.

La razón detrás de esto, es brindar a las instituciones una herramienta analítica que sirva para analizar en qué situación se encuentra cada institución, con qué recursos puede contar, y qué margen tiene para invertir y crecer.

Utilidad de la herramienta

El desarrollar esta herramienta puede ayudar a las instituciones en la toma de decisiones, ayudándola a que tome las opciones más correctas, debido a que, por un lado, puede detectar qué problemas existen y cuantificarlos, y por otro lado puede detectar en dónde existen oportunidades para mejorar y crecer.

Soporte Teórico de la misma

El modelo está basado en el modelo de presupuestación que proyecta de estado de resultados de gestión o “americano” (P&L en inglés), donde se refleja la gestión económica de la empresa, adaptándolo a las características propias de una institución de esta índole.

Para mayor efectividad del modelo, debe incluirse la información real y la presupuestada.

A partir del modelo de gestión, en conjugación con otras herramientas, se puede trabajar aspectos de la planeación financiera y de la gestión estratégica, por ejemplo se puede hallar si una clase, generación u actividad educativa es rentable.

I.INGRESOS

- + Ingresos por matrículas y cuotas
- + Ingreso por actividades extracurriculares
- + Ingreso por canon concesiones/ alquiler a terceros de servicios
- + Donaciones (monetarias)
- + Transferencias del estado
- + Herencias (monetarias)
- + Ingresos por inversiones/ arriendos de inmuebles o bienes muebles

IA) INGRESOS BRUTOS (suma de todos los rubros anteriores)

Descuentos y Regularización de Ingresos

- Descuentos por afinidad
- Descuentos por becas
- Menos ingresos por adelanto de cuotas años siguientes
- Menos regularización cuotas años pasados

IB) INGRESOS NETOS (Ingresos Brutos - (Descuentos + Regularización de Ingresos))

II) COSTOS DIRECTOS A ACTIVIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA

- Costos de horas docentes curriculares
- Costo de horas docentes de taller/laboratorios
- Costo de servicio tercerizados extracurriculares
- Costo de horas de docentes extracurriculares
- Costo de personal de apoyo directo
- Costo de materiales didácticos y pedagógicos

Margen Neto Costos Directos: (Ingresos Netos - Costos Directos)

III) GASTOS/ COSTOS INDIRECTOS Y DE APOYO A LA GESTIÓN EDUCATIVA

- Gastos de Dirección y subdirección
- Gastos del departamento comercial y admisión
- Gastos de personal administrativo
- Gastos de personal de servicios generales
- Costos de servicios tercerizados de servicios generales
- Costo de energía eléctrica
- Costos de otros servicios
- Arrendamiento de edificios/ terrenos
- Amortizaciones de muebles y equipos, edificios, otros bienes
-

Margen neto total costos (ingresos netos - costos directos e indirectos)

IV) INVERSIONES

- Capacitación docente
- Inversión en equipos y software
- Inversión en mobiliario
- Inversión en inmuebles/ reformas
- Inversión en publicidad
- Inversión en proyectos educativos/ viajes
- Inversión en actividades recreativas/ deportivas

RESULTADO POR EXPLOTACIÓN DEL NEGOCIO

(Margen Neto Total Costos - Inversiones)

Resultados financieros

- Intereses perdidos y gastos bancarios
- Colocaciones e intereses ganados

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN NETO

(Resultado de Explotación del Negocio - Resultados Financieros)

2. Cuadro de Mando de las cinco perspectivas

Una herramienta de control ya presentada en esta tesis, es el cuadro de mando, el cual controla la gestión estratégica de la institución a través de indicadores.

En este caso, se presenta un cuadro de mando con cinco perspectivas relacionadas a las instituciones educativas, las cuales son igualmente importantes y su correcto desarrollo ayuda a la institución a lograr sus objetivos. Cada perspectiva está intrínsecamente vinculada a las demás. Cuando pensamos en un indicador de una perspectiva, hay que pensar cuál otra perspectiva tiene mayor influencia. Cada perspectiva a su vez tiene sus sub-perspectivas.

Se plantea la perspectiva financiera no como un fin sino como una base de apoyo a las demás actividades, debido a que si bien se considera fundamental una adecuada gestión financiera, la tesis se enfocó en aquellas instituciones sin fines de lucro, cuyo fin es netamente social.

Respecto a los indicadores, si bien la cantidad de ellos puede ser casi ilimitada, en este modelo se muestran únicamente algunos ejemplos de indicadores cualitativos y cuantitativos que pueden ser útiles para relevar y ordenar los objetivos estratégicos.

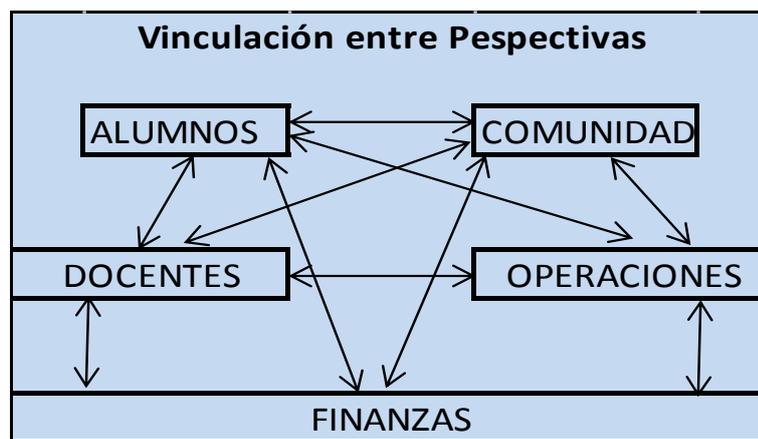


Figura 1: Cuadro de vinculación entre perspectivas

Fuente: propia

En los siguientes gráficos se mostrarán indicadores para medir cada perspectiva, también vinculando las perspectivas entre sí.

Se considera que la perspectiva financiera, es la base a través de la cual se sustentan las demás perspectivas, es decir que todo lo que se mide desde lo financiero tiene impacto en las demás.

Perspectiva Financiera

Sub-perspectivas	Indicadores
Retorno del negocio	margen neto total costo/ Ingresos Netos resultado por explotación del negocio/ingresos netos costos directos gestión educativa/ ingresos netos por gestión educativa resultado de explotación del negocio/ total alumnos Resultados Financieros/ Resultado de explotación neto
Sostenibilidad en el tiempo	% evolución de resultado explotación neto vs año anterior ingresos por donaciones/ ingresos netos ingresos por matrículas y cuotas/ ingresos netos margen neto total ingresos/ Ingresos Netos resultado de explotación neto/ resultado por explotación del negocio margen neto de costos/ total alumnos descuentos/ ingresos por matrículas y cuotas

Figura 2: Indicadores para la perspectiva financiera

Fuente: Propia

Nota: los datos de los indicadores presentados en esta perspectiva, se calculan a través del reporte de gestión. En las demás perspectivas se pueden utilizar indicadores financieros pero también se pueden incluir otros de índole no financiera.

Comunidad

Dentro de ellas, la primera que se presenta es la de comunidad, que mide la vinculación de la institución con su entorno, en especial el grado de cumplimiento de su objetivo social.

En este modelo se propone dividir esta perspectiva en dos elementos: por un lado, las becas y beneficios a alumnos, que mide las facilidades que da a sus alumnos para que puedan formar parte de la institución, y por otro lado las actividades comunitarias, que es cómo la institución se vincula con su entorno cercano, por ejemplo, entidades barriales, ONG's, ex alumnos y la sociedad en general.

Para cada elemento se muestran indicadores de actividades, las cuales a su vez están vinculadas a otras perspectivas.

Sub-perspectivas	Vinculación	Indicadores
Becas y beneficios a alumnos	Operaciones	becas aceptadas/total pedido de becas
	Finanzas	% alumnos becados/total alumnos becas/ingresos brutos
	Alumnos	% alumnos becados
Actividades comunitarias	Alumnos	horas promedio x alumno de actividades de extensión
	Docentes	horas docentes en actividad de extensión/horas totales
	Finanzas	inversión en extensión/actividades de extensión
	Operaciones	actividades de extensión realizadas en el año

Figura 3: indicadores para la perspectiva Comunidad

Fuente propia

Alumnos

Esta perspectiva mide por un lado a los clientes de la institución, y a su vez son el resultado final del proceso educativo, a partir de la obtención de conocimiento.

Esta perspectiva también se subdivide en dos elementos: retención y captación, que es una perspectiva que mide la eficacia de la institución a la hora de captar nuevos alumnos, y también las actividades extra-docentes que realiza la misma para mantener a los alumnos ya matriculados.

Sub-perspectivas	Vinculación	Indicadores
retención y captación	Operaciones	% cumplimiento plan de captación actividades promedio de seguimiento por alumno
	Finanzas	ingresos alumnos/ egresos alumnos gastos en marketing & comercial / gastos total
nivel académico	Docentes	alumnos/ docentes docentes con posgrado/total docentes
	Comunidad	inscritos universitarios/ total egresados ex alumnos en contacto con la institución en el año

Figura 4: indicadores para la perspectiva Alumnos

Fuente: propia

Docentes

Esta perspectiva también se desdobra en dos sub perspectivas: una es la adhesión a la institución, que mide el grado de compromiso del docente con la institución, y la otra es capacitación y calidad del cuerpo docente, que mide la excelencia en la prestación de servicios educativos por parte de los mismos.

Sub-perspectivas	Vinculación	Indicadores
Adhesión a la institución	Operaciones	horas promedio del docente en la institución número de instituciones donde trabaja el docente antigüedad laboral promedio
	Finanzas	sueldo promedio docente/ sueldos enseñanza pública
Capacitación y calidad	Alumnos	% profesores que tomaron cursos de actualización % satisfacción estudiantil
	Comunidad	proyectos de extensión presentados por docentes investigaciones/ papers realizados por la institución cursos a docentes dictados por la institución
	Finanzas	inversión en capacitación docentes/ingresos netos Premios o bonos por rendimiento

Figura 5: indicadores para la perspectiva Docentes

Fuente: propia

Operaciones

Finalmente, la última perspectiva mide cómo está realizando la institución las actividades necesarias para poder cumplir con los objetivos estratégicos, y cumplir satisfactoriamente con las demás perspectivas. Esta perspectiva se dividió en tres sub perspectivas: mantenimiento edilicio, gestión de servicios y asignación de recursos

Sub-perspectivas	Vinculación	Indicadores
Inversiones edilicias	Finanzas	% de cuotas incobrables % cumplimiento de plan de mejoras edilicias
Gestión de servicios	Alumnos	% aulas con capacidad ociosa % alumnos satisfechos con servicios de comedor % alumnos satisfechos con actividades extracurriculares % de padres que realizan pagos online días promedio de cobro de cuotas
	Comunidad	personal externo a la institución/ personal contratado días promedio de pago a proveedores
Asignación de recursos	Docentes	%personal contratado con alguna discapacidad horas de clase brindadas / total horas contratadas
	Alumnos	% de repetición/ total alumnado % de aulas con horas puente horas puente/horas totales

Figura 6: indicadores para la perspectiva Operaciones.

Fuente: propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Para que cualquier institución educativa pueda proyectarse exitosamente hacia el futuro, en base a lo investigado, se concluye que a cualquier institución educativa se le hace necesario tener una planificación estratégica integral. Esta herramienta le permite delimitar de forma clara su misión, la visión de mediano y largo plazo y una cultura organizacional; estableciendo objetivos estratégicos y planes de transformación para cumplir con su visión, los cuales están basados en la misión y valores de la instituciones, siendo formulados en base a un certero análisis de la situación interna de cada institución, el contexto externo general y su entorno más cercano.

Por el tipo de producto que ofrecen este tipo de instituciones, que son los servicios de educación, y por las características que tienen en su funcionamiento y su estructura, hay elementos que son diferenciales en este tipo de organizaciones frente a las demás, los cuales se deben tomar en cuenta a efectos de que la planificación estratégica sea exitosa. Por ejemplo, por mencionar algunos aspectos, debe considerarse la estructura de ingresos, los recursos que tiene, la estructura funcional, el tipo de recursos humanos, etc.

Para que la planificación estratégica sea exitosa, se evidencia que por un lado la misma debe ser realizada por todos los integrantes con cargo de responsabilidad dentro de las instituciones, y por otro lado la misma debe cumplirse de forma secuencial con las seis etapas que son mencionadas en el Capítulo 2.

Respecto a la planeación financiera, la conclusión que se obtuvo, es que la misma debe ser la cuantificación de los objetivos estratégicos y los planes de transformación delimitados en el proceso de planeamiento estratégico. Esta planeación debe ser consensuada por todas las personas con cargo de responsabilidad dentro de cada institución, quienes se deben comprometer por su cuota parte de responsabilidad, rindiendo cuentas al respecto.

En relación al control de gestión estratégico, su principal función es detectar que las instituciones no se desvíen de sus planes estratégicos, y en caso de haber desvíos, ayudar a que los responsables de las misma sepan la razón de por qué suceden, para saber si es algo puntual, o incluso para determinar si es necesario volver a repensar los objetivos estratégicos.

En relación a esto, se considera importante que puedan desarrollar un sistema de contabilidad de gestión con los mismos rubros que los puestos en presupuesto, con el fin de analizar los

desvíos que suceden en la realidad frente a lo presupuestado y detectar las causas que los generaron.

Asimismo puede serles de utilidad a las instituciones educativas disponer de un set de indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos, que sirvan para hacer seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debido a que miden aspectos que la contabilidad de gestión y las herramientas de gestión no tienen capacidad de medir. Este set de indicadores puede resumirse en un cuadro o tablero de mando.

Además hay algunos aspectos cualitativos que no son medidos mediante las herramientas antes mencionadas (como por ejemplo la satisfacción de los alumnos o el desempeño en habilidades blandas del cuerpo docente), los cuales pueden ser obtenidos por herramientas tales como encuestas, CRM, encuestas de climas, PDA, etc.

Para disponer de un control aún mayor sobre sus recursos, a estas instituciones le es útil disponer herramientas de control interno de sus procesos, las cuales sirven para evitar elusiones, robos y fraudes que puedan generar un daño importante a la institución.

Finalmente para gestionar de forma eficiente las herramientas de control estratégico, las instituciones deben esforzarse en tener buenos softwares de control de gestión (ERP, gestión administrativa de procesos, power BI, CRM, gestor de redes sociales, etc.), que les permitan obtener datos de forma integral, en plazos adecuados y de forma precisa; más aún el contexto actual, donde los costos de implementación y mantenimiento cada vez son menores.

Conclusión Final

Se comprende que es de suma importancia que las instituciones educativas se predispongan a incorporar en su organización la gestión estratégica, que incluye el proceso de planeación estratégica, y la implantación de control de gestión integral, el cual incluye herramientas financieras y no financieras.

Se menciona esto al considerar que este proceso ayuda a que cada institución tenga un panorama más certero de su realidad, viendo cómo está posicionada frente a la competencia, cómo es percibida por su entorno, detectando los factores críticos de éxitos que posee, los que realiza bien pero no aportan valor agregado, y los que gestiona inadecuadamente y qué debe mejorar para ser competitiva.

Un buen análisis de este panorama es útil para que las mismas puedan por un lado adelantarse a la competencia respecto a los principales requerimientos que buscan los alumnos, y que por otro lado, puedan mejorar aquellos procesos o recursos que ayuden a mejorar sus servicios educativos.

Por último, algo importante a mencionar es que el éxito en la implantación de la gestión estratégica depende primero del involucramiento del equipo directivo y de todos los demás integrantes con cargos de responsabilidad de cada institución; siendo necesario que la misión, visión, objetivos estratégicos, y rubros presupuestales sean consensuados y acordados por todos ellos.

Bibliografía

- Abadie, P. (2001). *Estudio sobre Indicadores y Costos en la Educación Superior*. Montevideo: Udelar.
- Americal Council of Education. (1998). *Report of the National Commission on the cost of Higher Education*. Washington D.C.: Acenet.
- Anima. (2016). Recuperado el 2017 de 04 de 04, de <http://anima.edu.uy/quienes-somos/>
- Boschin, M. J., & Metz, N. G. (s.f.). *Revista ICC*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de Gestión de Costos en Centros Educativos: http://www.revistaiic.org/articulos/num5/articulo24_esp.pdf
- Deming, E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge, USA: MIT Press Edition.
- Diario el País Digital*. (s.f.). Recuperado el 10 de Marro de 2016, de www.elpais.com.uy: <http://www.elpais.com.uy/que-pasa/dia-dia-cierre-colegio-varela.html>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos pag. 283*. New York, NY, Usa : McGraw Hill.
- Fundación Logosófica del Uruguay*. (2017). Recuperado el 2 de Abril de 2017, de <http://www.logosofia.edu.uy/>
- Fundación Montessori*. (s.f.). Recuperado el 15 de Abril de 2017, de <http://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>
- Ginés Mora, J. (1999). *Indicadores y Decisiones en la universidad, información y Decisiones*. Madrid: Fareso S.A.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Thompson Civitas.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effects*. Boston, Usa: Harvard Business School Press.
- Lavolpe, A., & Capasso, C. (2001). *La gestión presupuestaria*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Manes, J. M. (1999). *Gestión Estratégica en instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Granita.
- Mecking , M., & Jensen, W. (1976). Theory of Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost & Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (págs. 305-360). Rochester, NY, USA: North-Holland Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1995). The Fall and Rise of Strategic Planning.
- Pascale, R. (2012). *Decisiones Financieras 6ta edicion*. Montevideo, Uruguay: Pearson.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel , G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Cambridge, USA: Harvard Business Publishing.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1994). *Competing For the Future*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- R.S, K., & D.P., N. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review (January & Febraury)*, 75-85 .
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7, 45-51.
- Ruiz, R. (1999). Evaluación Académica y educación superior. En UNESCO, *Evaluar Para Transforamr*. IESALC.
- Schein, E. (1985). El Liderazgo y la Cultura Organizacional. En E. Schein, *El liderazgo y la Cultura Organizacional* (pág. 56). NY, USA: Josey Bass.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Sloan Jr, A. P. (1979). *Mis Años en la General Motors*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A. (traducción al español).

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración (Sexta Edición)*. Mexico DF.: Pearson Education/ Prentice Hall.

tella, U. t. (s.f.). *Misión Universidad Torcuato di Tella*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1005&id_item_menu=134

Tzu, S. (500 AC (estimado)). *El Arte de la Guerra* .

ANEXO:

CUESTIONARIO GESTION DE EMPRESAS EDUCATIVOS

Preguntas:

- 1) ¿Qué percepción tiene de la gestión actual de la institución?
- 2) ¿Por qué?
- 3) ¿Qué conocimiento tiene de la gestión financiera actual de la empresa?
- 4) ¿Sabe qué herramientas se utilizan actualmente para medir la gestión?
- 5) ¿Tienen indicadores para medir su gestión (por ejemplo docentes por alumno, costo por clase, rentabilidad por clase, costo por hora docente, etc.)?
- 6) ¿Tienen beneficios y descuentos para algún tipo particular de alumnos?
- 7) ¿Sabe en qué porcentaje influyen en el total de sus ingresos?
- 8) ¿Cómo es su estructura actual de administración? ¿Tiene algún servicio tercerizado?
- 9) ¿En qué turnos trabaja la institución?
- 10) ¿El instituto tiene actividades extracurriculares y para externos?
- 11) ¿Sabe cuál es la inversión en capacitación (en porcentaje sobre ingresos netos) en los últimos tres años?
- 12) ¿Y en inversiones de bienes y equipos (ej. equipos de computación, máquinas para educación física, equipos para investigación, etc.) o inmobiliarios (ampliación o remodelación de las instalaciones actuales)?
- 13) ¿Sabe el porcentaje de gastos de energía sobre ingresos? ¿Cuál método de acondicionamiento térmico tienen? (Calefacción central, losa radiante, aire acondicionado Split, estufas a aceite, estufas a gas, etc.)
- 14) ¿Sabe si hay atrasos en los pagos de cuotas por parte de los padres? ¿Está adherido a algún sistema de cobranzas en red (servicios de cobranzas, bancos, banred, etc.)?

15) ¿Cuál es su relacionamiento actual con proveedores? ¿Tiene algún sistema electrónico para pagarles?

16) ¿Es equilibrado el número de estudiantes entre escuela y liceo? En caso de no ser así, ¿saben las causas?

17) ¿Sabe cuál es su rentabilidad por ingresos (en porcentaje)?

18) ¿Qué barreras ve a la hora de aplicar gestión en su institución?