

Indicadores de Gestión

Jaime F. Dorantes Cabrera
Tecnológico de Monterrey
Bogotá, Colombia
04 de octubre 2012

Objetivo

- Presentar una visión general del proceso de seguimiento a las estrategias institucionales a través de:
 - Dar a conocer la agrupación y definición de los diferentes indicadores de Gestión (¿cuáles?)
 - Identificar el público meta (¿a quiénes?)
 - Compartir experiencias de nuestro proceso de indicadores de Gestión(¿cómo?)

Estructura (nivel de responsabilidad)

Egresos

Ingresos

Unidades Organizacionales
/ Operación
(Departamentos)

Nómina

Proyectos

Gastos de
operación

Divisiones
(agrupación de
Departamentos)

Colegiatura

Inversiones



Donativos

Dirección
General



Otros
servicios

Agentes (¿Quiénes participan?)

Proceso de planeación estratégica

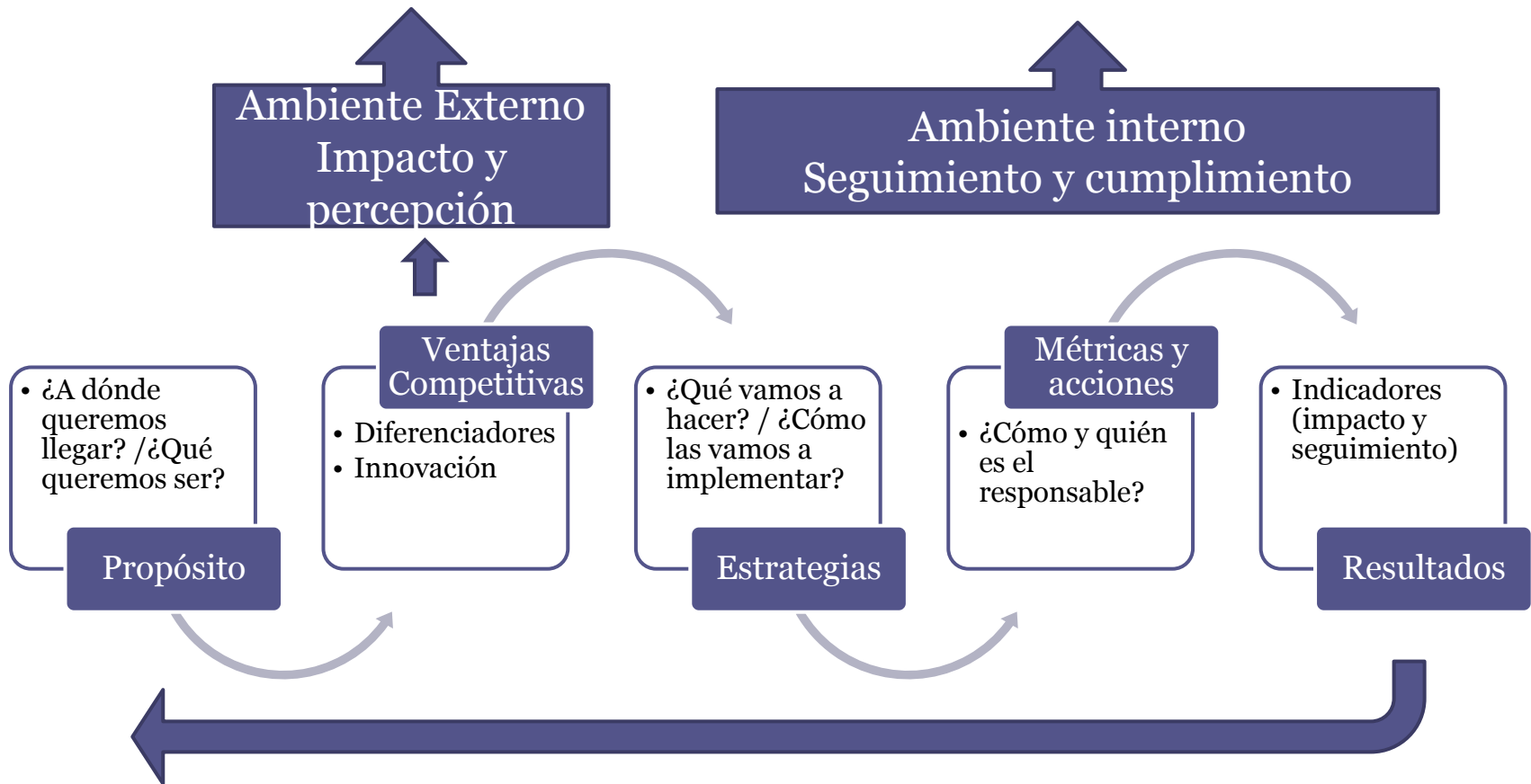
Resultados anteriores
(historia)

¿Quién toma la
decisión final
sobre el
presupuesto a
otorgar?



Perspectiva de resultados a futuro

Modelo de Planeación



HE DECIDIDO ENFRENTAR
LA REALIDAD, ASÍ QUE
APENAS SE PONGA LINDA
ME AVISAN



Escudo de Carlos Villalón de la FES, Buenos Aires

Gestión basada en Indicadores

- ¿Por qué contar con indicadores?
 - Seguimiento y retroalimentación
 - Alineación de objetivos
 - Del de arriba para con el de abajo y viceversa
 - Hábito de la medición
 - Objetividad y racionalidad
 - Toma de decisiones / Justifica cambios de mejora
 - Evaluación
 - Estrategias implementadas/ Recurso Humano
 - Control en pro de las metas y acciones propuestas

Definición y claridad

En todos los niveles



Sistemas de información

¿Contamos con las herramientas para capturar y analizar la información?



Recursos

¿De qué disponemos?



Asegurar confiabilidad

Ejemplo OGP



Fuente de motivación

¿Castigar?, ¿mejorar?, ¿evitar el castigo?
Temor a mayor control

¿A qué nos enfrentamos?



Indicadores

Gestión basada en indicadores

Generación de burocracia

“A más indicadores mayor control, mayor cuidado” (falso)
Calidad por encima de la cantidad (verdadero)

Riesgos

Administración enfocada “para cumplir con” los indicadores
Ejemplo: Programas de estudio y áreas de conocimiento

Creación de indicadores para medir el cumplimiento de los indicadores ☹️

¿Cómo agrupamos los indicadores?



Calidad Académica

1. Calidad de alumnos que ingresan
2. Trayectoria
3. Graduandos
4. Profesores
5. Servicios
6. Captación y crecimiento
7. Egresados
8. Prestigio
9. Clima Organizacional
10. Desarrollo Sostenible

Calidad de alumnos que ingresan

- ¿Cuál es el **perfil de los alumnos** que inician sus estudios?
 - Porcentaje de alumnos con promedio mayor a 90 en sus estudios previos*
 - Promedio del examen de admisión de los alumnos de nuevo ingreso
 - Manejo del idioma inglés (puntaje TOEFL)
 - ¿Se aceptarán alumnos fuera de estándares?*

Trayectoria

- ¿Qué nos puede ayudar a medir la trayectoria de los alumnos?
 - Porcentaje de alumnos que abandonan sus estudios durante su primer periodo*
 - Bajas totales de nuestros alumnos como porcentaje del total
 - Participación de alumnos en actividades co-curriculares

Graduandos

- ¿Cuáles son las características de egresos de nuestros alumnos?
 - Resultados examen nacional de conocimiento*
 - Inglés*
 - Eficiencia terminal: alumnos graduados en el tiempo estipulado para su programa académico*
 - Internacionalización: alumnos graduandos con experiencia internacional*
 - Graduados con al menos una materia virtual

Profesores

- ¿Calidad del servicio ofrecido por nuestros profesores?
 - Grupos con evaluación desfavorable de los alumnos hacia el profesor*
 - Porcentaje de grupos impartidos por profesores de tiempo completo (tipo de contrato)*
 - % alumnos que opinan que su profesor dio el mejor esfuerzo*
 - Grupos de especialidad impartidos por profesores con doctorado*
 - Inglés: profesores*
 - Capacitación de profesores
 - Relación de grados de directores con el área de programa que dirige

Servicios

- ¿Cuál es la percepción de nuestros alumnos en cuanto a los servicios que se le ofrecen?
 - Percepción de los servicios de apoyo*
 - % de alumnos satisfechos con actividades de:
 - Educación Física
 - Difusión Cultural
 - Grupos Estudiantiles
 - Biblioteca
 - Servicio de Tecnologías de Información*
 - Infraestructura física
 - % de alumnos con opinión satisfactoria

Captación y crecimiento

- La importancia de la captación y el crecimiento y el manejo financiero:
 - % Crecimiento de matrícula total*
 - F\$E alumnos equivalentes de colegiatura completa*
 - % de alumno con algún tipo de apoyo financiero*
 - Alumnos por programa*
 - Becas: alumnos que no cumplen con los estándares*

Egresados

- ¿Cómo se desenvuelven nuestros egresados en la sociedad?
 - Nivel de empleo (X tiempo haber terminado la carrera)*
 - Sueldo promedio*
 - Egresados de hace 10 años que han estudiado un posgrado
 - Emprendimiento: 25 años de graduados que son o han sido dueños de una empresa
 - Internacionalización: graduados con experiencia internacional

Prestigio

- ¿Cómo podríamos medir nuestro prestigio?
 - Graduados que recomendarían al TEC*
 - Rankings internacionales
 - Programas acreditados*

Clima organizacional

- ¿Cómo se percibe el “ambiente” entre alumnos, profesores y directivos?
 - Profesores y empleados satisfechos con el clima organizacional*
 - Alumnos / Profesores que evalúan desfavorablemente al:
 - Director de Campus*
 - De Departamento*
 - De Programa Académico*

Desarrollo Sostenible

- ¿Cómo se aplica?
 - Áreas que cuentan con la certificación de desarrollo sostenible
 - % de alumnos con nivel satisfactorio en la competencia compromiso con el desarrollo sostenible.



Investigación y Emprendimiento

- Investigación
 - Profesores S N I; patentes solicitadas vs. acreditadas; egresos en investigación como parte del ingreso bruto; egresos financiados por fondos externos, citas de publicaciones del Instituto
- Emprendimiento
 - Empleos generados por las empresas; proyectos iniciados en la incubadora; alumnos que participan en estos proyectos; parques tecnológicos en operación



Desarrollo Social

- Graduados con competencias en ética, competencia ciudadana, servicios social en proyectos de desarrollo; incubadoras sociales



Financieros

- Línea de enseñanza
- Operación total
- Salud financiera



Línea de enseñanza

- Remanente operativo de enseñanza
- Ingreso bruto por colegiatura
- Porcentaje de apoyos financieros otorgados como parte del ingreso bruto
- Ayuda financiera otorgada como crédito educativo
- Cartera de crédito educativo
- Cartera de colegiatura

Operación Total

- Ingreso neto total (crecimiento anual)
- Remanente de operación
- Ingresos netos de extensión
- Estructura de nómina como proporción de los ingresos totales
- Estructura de gastos como proporción de los ingresos totales

Salud Financiera

- Remanente / Ahorro de enseñanza + extensión
- Remanente / Ahorro total
- Deuda neta
- Cartera vencida
- Administración Académica

Lecciones aprendidas

- Importancia de la comunicación
 - Riesgo: falta de alineación entre la dirección y la operación
- Indicadores como justificación para implementar un proceso
 - Riesgo: costo de oportunidad de los recursos
- Importante tomar decisiones en conjunto
 - “Metas comunes facilitan la cooperación”

A manera de conclusión, la gestión basada en indicadores:

Es un paso para lograr una aproximación a los objetivos planteados

Es un puente entre la estrategia y la operación

Requiere de un socio estratégico: personal humano capacitado

- **FUENTES ALTERNAS DE FINANCIAMIENTO**



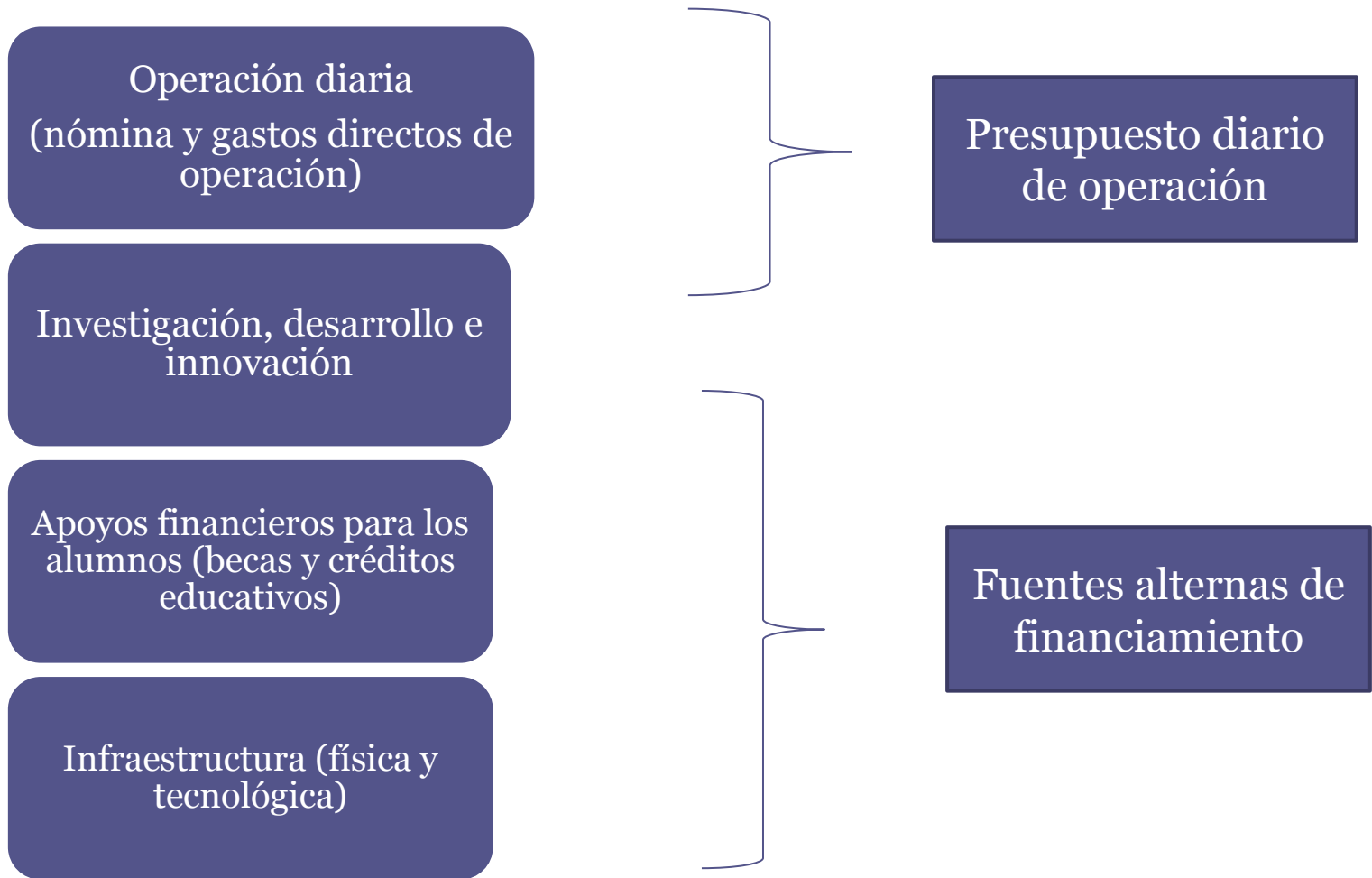
Situación:

Logramos convencer que nuestro proyecto es o puede ser prioritario para nuestra Institución

Respuesta:

Faltan recursos

¿Por qué se requiere financiamiento?



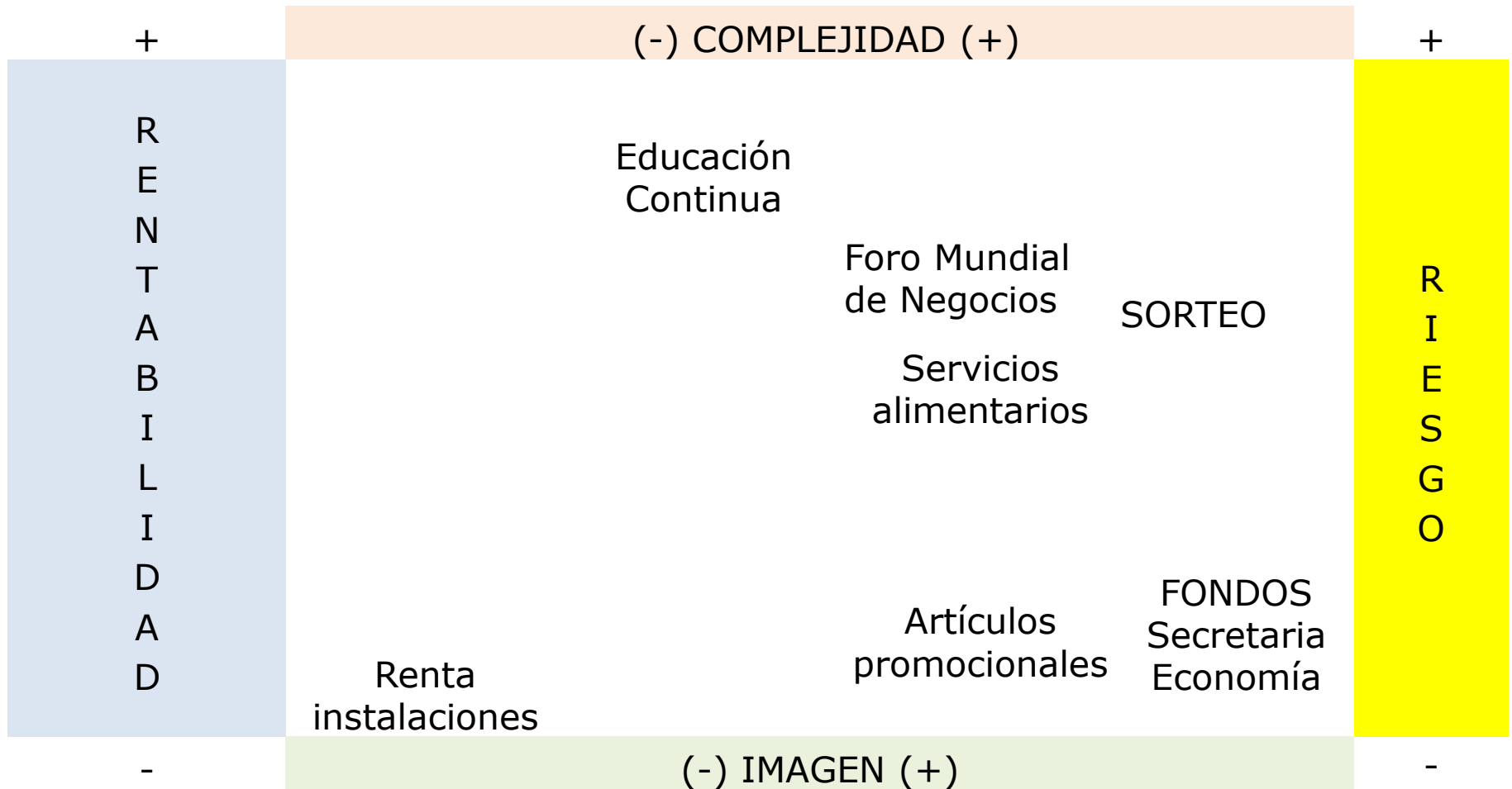
¿A qué nivel se requiere financiamiento?



Aspectos que influyen:

- Estructura organizacional
- Nivel de esfuerzo:
 - Estrategia Institucional
 - Estrategia Particular
- Alineadas al proceso de planeación y evaluación de la Institución
 - Importancia de tener indicadores que incentiven

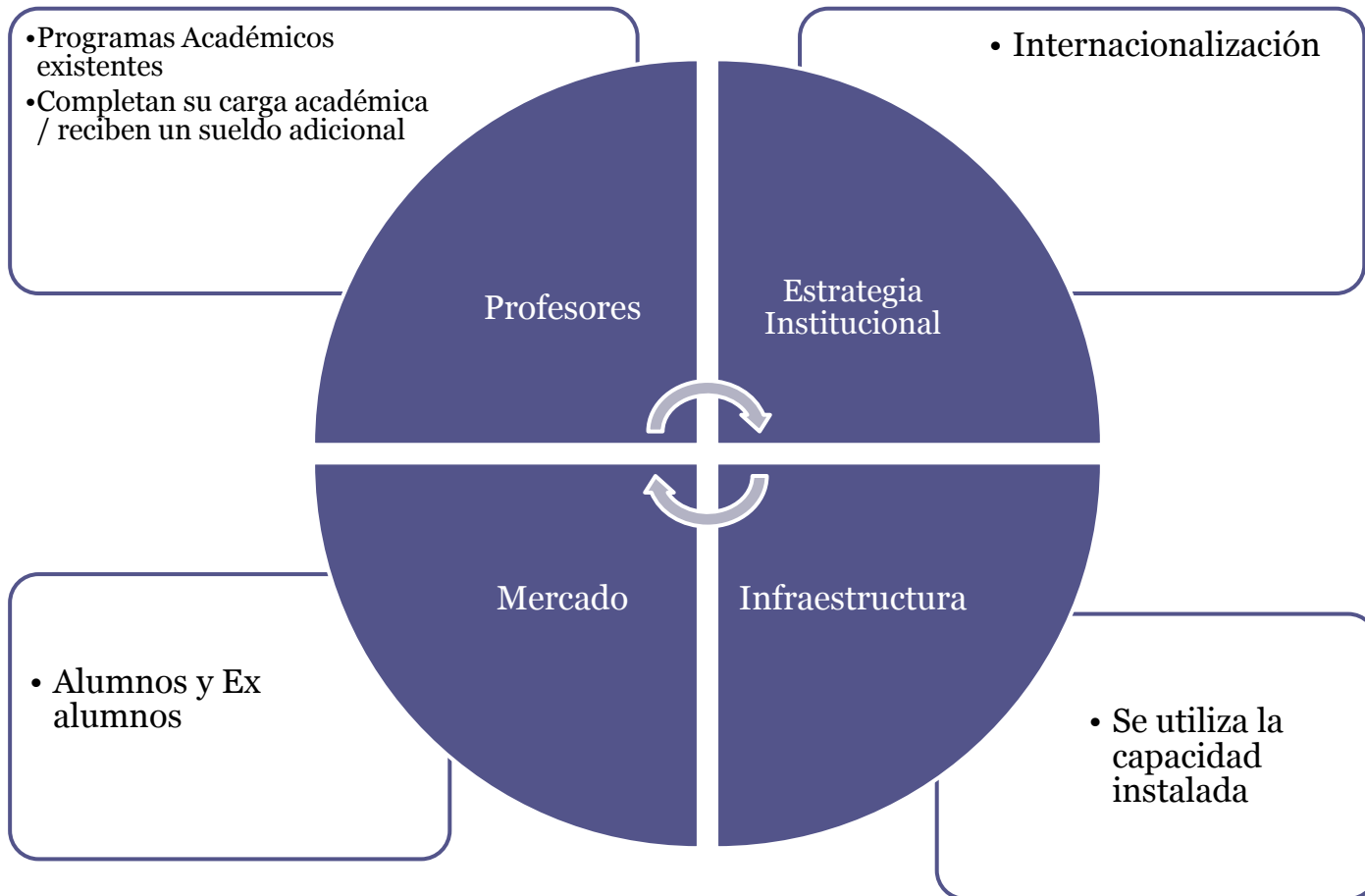
Factores que determinan la estrategia de financiamiento



Educación continua

(ejemplo: Escuela de Idiomas)

- Unidad de negocio a nivel Departamento, y con apoyo institucional
 - Ingresos de hasta \$1 millón USD al año /
 - 5% del ingreso en publicidad / 10% en Recurso Humano (operación) / 40% gastos directos



Servicios Alimentarios

<http://chef.mty.itesm.mx/BnetSuite/dsa/home.html>

- Unidad con estrategia institucional y responsabilidad a nivel Dirección General
- Diversificación de servicios
- Aspectos clave:
 - Infraestructura
 - Menú
 - Presentación
 - Recurso Humano
- Ejemplo: MEAL Plan

The screenshot displays the website for Cafeterías Tec, Servicios Alimentarios, accessed via Windows Internet Explorer. The browser's address bar shows the URL <http://chef.mty.itesm.mx/BnetSuite/dsa/home.html>. The website features a navigation menu with links for Inicio, ¿Quiénes Somos?, Comedores y Cafeterías, Menú Plan, Menú Prepaq, Servicios Especiales, Calidad, and Contacto. The main content area is titled "Consulta el valor nutricional de nuestros platillos." and includes a search bar and a list of menu items with their prices. A sidebar on the left contains sections for "Come Saludable en el Tec" and "MealPLAN". The footer includes a "Pases de Comida" button and a "Políticas para crédito Meal Plan para trabajadores y empleados" link. The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications, and the system tray with the time 03:39 p.m.

Sorteo Tec

www.sorteotec.org

- Desde 1947 se lleva a cabo
- Actualmente, se hace cuatro veces al año
- Administración a nivel Sistema Tecnológico de Monterrey
- Base del sorteo:
 - Colaboradores
- Emisión: 370,000 boletos
 - Costo del boleto: \$890 pesos mexicanos / aprox. 63 USD.

Tradicional Sorteo Tec del Tecnológico de Monterrey - Windows Internet Explorer

http://www.sorteotec.org

File Edit View Favorites Tools Help

Google Organigrama Tecnológico de Monterrey Search More >>

Favorites Suggested Sites Free Hotmail Web Slice Gallery

Bienvenido al portal Tradicional Sorteo Tec del... X

Conocerlos Premios Colaboradores Ganadores Sorteo Tec Sorteos Instantáneos Sorteo Educativo

188 Tradicional Sorteo Tec Fecha del Sorteo: 24 de marzo de 2012 Boleto: \$890

Más \$92 MILLONES en 3,719 premios

COMPRADORES OPORTUNOS

Maquina de 6 dígitos

000000

Genera tu número

Aprovecha y participa en la promoción

COMPRADORES OPORTUNOS

Ver promociones

188 Tradicional Sorteo Tec Fecha del Sorteo: 24 de marzo de 2012 Boleto: \$890

1 VALOR TOTAL DEL PREMIO \$36'850,000

if a versión estática McAfee SECURE Verifica Seguridad ANEP

Emisión: 370,000 boletos. Permiso de Gobernación 20110725P605. Valor Total de la emisión: \$329.3 millones. © 2012 Sorteo Tec.

La vigencia de la promoción para premios del 188 Tradicional Sorteo Tec es del 17 de octubre de 2011 al 24 de marzo de 2012, del 1er Sorteo para Compradores Oportunos es del 17 de octubre de 2011 al 4 de febrero de 2012 y del 17 de octubre de 2011 al 13 de febrero de 2012, del 2o Sorteo para Compradores Oportunos es del 17 de octubre de 2011 al 7 de marzo de 2012, del 17 de octubre de 2011 al 14 de marzo de 2012.

Done

start Microsoft PowerPoin... Windows Live Me... Nosotros | Tecnológi... Enter / Entrar - Wind... Tradicional Sorteo T... My Pictures

Internet 75%

03:57 p.m.

Foro Mundial de Negocios



www.foromundialdenegocios.com.mx



Conclusiones

- Estrategia de búsqueda de fondos basada en:
 - Estructura organizacional
 - Necesidades de corto, mediano y largo plazo. Operativas y Estructurales
 - Identificación de la fuente-destino de los fondos

- Importante identificar riesgos:
 - Perder el objetivo primordial de lo que es una universidad
 - Diluir esfuerzos
 - Competencia que no fomenta la cooperación
 - “Creencia de independencia”
 - Propiedad de los recursos



Importancia de reglas claras, indicadores alineados a la estrategia del área e incentivos

- **MUCHAS GRACIAS**